

مدیریت استراتژیک و

پویایی‌های سازمانی

چالش‌های پیچیدگی بر شیوه‌های تفکر در مورد سازمان‌ها

ویرایش هفتم

۲۰۱۶

رالف. دی. استیسی

کریس مالز

Contents

مدیریت استراتژیک و پویایی سازمانی	۱
مقدمه کتاب	۱۶
فصل اول	۲۱
1-1. مقدمه	۲۲
۲-۱. ریشه‌های مفاهیم مدرن مدیریت استراتژیک: نقشی جدید برای رهبر	۲۷
۳-۱. شیوه‌های تفکر: ساختار پایدار جهانی و تعامل‌های سیال خرد و محلی	۴۰
۴-۱. مروری اجمالی بر مطالب کتاب	۴۹
فصل دوم	۵۸
۲-۱. مقدمه	۵۹
دو پرسش اساسی	۵۹
۲-۲. پدیده مورد مطالعه: سازمان‌های انسانی پویا	۶۰
جمعیت سازمانی	۶۰
پدیده‌های پویا	۶۱
پدیده‌های متناقض	۶۲
میزان جزئیات	۶۲
تعامل	۶۴
۳-۲. معنابخشی به پدیده‌ها: واقع‌گرایی، نسبی‌گرایی و آرمان‌گرایی	۶۵
فرد و گروه	۷۰
ماهیت علیت	۷۱
۴-۲. چهار پرسشی که برای مقایسه نظریات استراتژی و تغییر سازمانی باید طرح کرد.	۷۵
برای مطالعه بیشتر	۷۷
پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر	۷۷
بخش اول	۷۸
مکاتب تجویزی	۸۲
مکاتب توصیفی	۸۲
ترکیب و تلفیق	۸۳

فصل سوم.....	۸۶
۱-۳. مقدمه.....	۸۷
۲-۳. انقلاب علمی و عینیت عقلایی.....	۹۰
۳-۳. امانوئل کانت، فیلسوف آلمانی قرن هجدهم: سیستم‌های طبیعی و افراد مستقل خودمختار.....	۹۳
سیستم‌های خود سازمان.....	۹۴
فرد خودمختار.....	۹۷
۴-۳. تفکر سیستمی در قرن بیستم: تصور سیستم‌های انسانی.....	۱۰۰
• نظریه عمومی سیستم‌ها.....	۱۰۱
• سیستم‌های سایبرنتیک.....	۱۰۲
• پویایی‌های سیستم.....	۱۰۲
۵-۳. تفکر پیرامون سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها: علم و تفکر سیستمی.....	۱۰۳
مدیریت علمی.....	۱۰۳
چرخش به سوی تفکر سیستمی.....	۱۰۷
بازگشت به مشاوره در بخش دولتی.....	۱۰۹
۶-۳. تفکر سیستمی چگونه به چهار پرسش ما پاسخ می‌دهد؟.....	۱۰۹
۷-۳. خلاصه فصل.....	۱۱۱
برای مطالعه بیشتر.....	۱۱۲
پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر.....	۱۱۲
فصل چهارم.....	۱۱۳
۴-۱. مقدمه.....	۱۱۴
۴-۲. سیستم‌های سایبرنتیک: به‌کارگیری ایده خودتنظیمی و کنترل برگرفته از علم مهندسی در شناخت فعالیت انسان.....	۱۱۵
بازخور منفی و تعادل.....	۱۱۶
بازخور منفی و عمل انسان.....	۱۱۶
انطباق هدفجویانه با محیط.....	۱۱۸
تنظیم‌کننده ها.....	۱۱۹
سایبرنتیک و علیت.....	۱۲۱
۴-۳. تدوین و اجرای طرح‌های استراتژیک بلندمدت.....	۱۲۴

- ۱۲۶..... ارزیابی طرح‌های استراتژیک بلندمدت
- ۱۳۵..... ۴-۴- روان‌شناسی انسان‌گرایانه و شناخت‌گرایانه: افراد منطقی و احساسی
- ۱۳۵..... روان‌شناسی شناختی و مدل فرستنده-گیرنده ارتباطات
- ۱۳۷..... روان‌شناسی انسان‌گرا
- ۱۴۱..... ۴-۵. رهبری و نقش گروه‌ها
- ۱۴۳..... ۴-۶. مباحث کلیدی
- ۱۴۳..... جایگاه بازار و رویکرد منبع محور به استراتژی
- ۱۴۷..... فرآیند در برابر محتوا
- ۱۴۷..... ۴-۷. نظریه انتخاب استراتژیک چگونه به چهار سؤال کلیدی پاسخ می‌دهد؟
- ۱۴۸..... پرسش اول: ماهیت شناخت و رفتار انسان
- ۱۵۰..... پرسش دوم: ماهیت عمل و تعامل: نظریه‌های علیت
- ۱۵۲..... پرسش سوم: روش معنابخشی به پدیده‌ها
- ۱۵۳..... پرسش چهارم: نحوه پاسخگویی به تناقض‌ها
- ۱۵۴..... معنابخشی به تجربه
- ۱۵۹..... فصل پنجم
- ۱۶۰..... ۵-۱. مقدمه
- ۱۶۱..... ۵-۲. پویایی‌های سیستم: غیرخطی بودن و بازخور مثبت
- ۱۶۲..... ماهیت غیرخطی
- ۱۶۳..... تولید و زنجیره‌های توزیع
- ۱۶۴..... اصول پویایی‌های سیستم
- ۱۶۵..... کهن‌الگوهای فرآیندهای بازخور
- ۱۶۶..... ۵-۳. سرآمدی شخصی و مدل‌های ذهنی: روان‌شناسی شناخت‌گرا
- ۱۶۸..... روان‌شناسی برساخت‌گرا
- ۱۶۹..... وضع واقعیت و معنابخشی در سازمان‌ها
- ۱۷۲..... یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای
- ۱۷۵..... ۵-۴ ساخت یک چشم‌انداز مشترک و یادگیری تیمی: روان‌شناسی انسان‌گرا
- ۱۷۵..... تیم‌ها و مدل‌های به اشتراک گذاشته‌شده

۱۷۸.....	حرکت به سوی عرفان
۱۸۲.....	۵-۵ تأثیر منافع مورد انتظار بر یادگیری سازمانی
۱۸۲.....	استفاده اقتدارگرایانه از قدرت
۱۸۳.....	استفاده هم کارانه از قدرت
۱۸۴.....	خلاقیت قدرت و هرج و مرج سازمان دهی شده
۱۸۴.....	۵-۶ مدیریت دانش: روان شناسی شناخت گرا و برساخت گرا
۱۸۵.....	خلق دانش جدید
۱۸۸.....	۵-۷ مباحث کلیدی
۱۸۸.....	بازنمایی در مقابل وضع واقعیت
۱۸۹.....	سازمان های یادگیرنده یا یادگیری سازمانی: فرد در مقابل گروه
۱۹۱.....	۵-۸. نظریه سازمان های یادگیرنده چگونه به چهار سوال کلیدی پاسخ می دهد؟
۱۹۱.....	پرسش اول: ماهیت شناخت و رفتار انسان
۱۹۲.....	پرسش دوم: ماهیت عمل و تعامل: نظریه های علیت
۱۹۴.....	پرسش سوم: روش معنابخشی به پدیده ها
۱۹۴.....	پرسش چهارم: نحوه پاسخگویی به تناقض ها
۱۹۴.....	معنابخشی به تجربه
۱۹۶.....	۵-۹. خلاصه فصل
۱۹۶.....	برای مطالعه بیشتر
۱۹۷.....	پرسش هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر
۱۹۸.....	فصل ششم
۱۹۹.....	۶-۱ مقدمه
۲۰۰.....	۶-۲. نظریه سیستم های باز
۲۰۱.....	بازخور منفی
۲۰۲.....	خرده سیستم های متعارض
۲۰۴.....	۶-۳. روان تحلیل و فرآیندهای ناخودآگاه
۲۰۴.....	فرآیندهای ناخودآگاه در سازمان
۲۰۵.....	مکانیسم های نوزادی

۲۰۸.....	گروه‌ها و مکانیسمهای نوزادی
۲۱۲.....	۴-۶. سیستم‌های باز و فرآیندهای ناخودآگاه
۲۱۶.....	۵-۶. رهبران و گروه‌ها.....
۲۱۶.....	رهبری
۲۱۸.....	گونه‌های عصبی رهبران
۲۲۱.....	۶-۶. نظریه سیستم‌های باز / روان تحلیل ، چگونه به چهار سوال کلیدی پاسخ می‌دهد؟
۲۲۲.....	پرسش اول: ماهیت شناخت و رفتار انسان
۲۲۵.....	پرسش دوم: ماهیت عمل و تعامل: نظریه‌های علیت
۲۲۶.....	پرسش سوم: روش معنابخشی به پدیده‌ها
۲۲۷.....	پرسش چهارم: نحوه پاسخگویی به تناقض ها
۲۲۷.....	معنابخشی به تجربه
۲۲۸.....	۷-۶. خلاصه فصل
۲۲۹.....	برای مطالعه بیشتر
۲۳۰.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر
۲۳۱.....	فصل هفتم
۲۳۲.....	۱-۷. مقدمه
۲۳۳.....	۲-۷. منتقدان فرآیندهای عقلانی: عقلانیت محدود
۲۳۵.....	عقلانیت محدود، بوروکراسی و ائتلاف‌های مسلط
۲۳۶.....	۳-۷. منتقدان فرآیند عقلایی: عمل آزمون و خطا
۲۳۷.....	رفتار کژ دار و مریز، هرج و مرج سازمان یافته و تصمیم‌گیری سطل زباله
۲۳۹.....	در جستجوی خطا
۲۴۰.....	آزمون و خطا- تدریج گرایی منطقی
۲۴۲.....	فرآیندهای نوآوری
۲۴۲.....	۴-۷. نگرش اقتضایی به فرآیند
۲۴۴.....	۵-۷. نهادها، روال‌ها و چارچوب‌های شناختی
۲۴۸.....	۶-۷. فرآیند و زمان
۲۵۰.....	۷-۷. مروری بر فرآیند استراتژی

۲۵۴.....	۷-۸. دیدگاه مبتنی بر فعالیت
۲۵۴.....	ویتینگتون
۲۵۶.....	سالواتو
۲۵۸.....	رگنر
۲۵۹.....	سایر نویسندگان
۲۶۱.....	۷-۹. شیوه سیستمیک تفکر درباره فرآیند و عمل
۲۶۲.....	نگاه کلان فرآیند
۲۶۴.....	نگاه خرد فرآیند
۲۶۸.....	۷-۱۰. خلاصه فصل
۲۶۸.....	برای مطالعه بیشتر
۲۶۹.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر
۲۷۰.....	فصل هشتم
۲۷۱.....	۸-۱. مقدمه
۲۷۳.....	۸-۲. ادعای وجود علم سازمان و مدیریت
۲۷۶.....	مبنای شواهد نظریه انتخاب استراتژیک
۲۷۹.....	مبنای شواهد نظریه "استراتژی به‌عنوان یادگیری"
۲۸۰.....	مدیریت مبتنی بر شواهد و علم پیاده‌سازی
۲۸۳.....	شواهد برخی تکنیک‌ها و استراتژی‌های مدیریتی
۲۸۹.....	۸-۳. دوقطبی قصد و نیت و پدیدارگی
۲۹۴.....	۸-۴. سازمان‌ها سیستم‌هایی در دنیای بیرون هستند یا در ذهن ما؟
۳۰۰.....	۸-۵. تعارض و تنوع
۳۰۶.....	۸-۶. خلاصه و سؤالات کلیدی که در بخش‌های دوم و سوم کتاب به آن پرداخته می‌شود.
۳۰۷.....	برای مطالعه بیشتر
۳۰۷.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر
۳۰۸.....	فصل نهم
۳۰۹.....	۹-۱. مقدمه
۳۱۲.....	۹-۲. اندیشه سیستم‌های مرتبه دوم

۳۱۶.....	برنامه‌ریزی تعاملی.....
۳۱۶.....	نقدِ چرچمن.....
۳۱۹.....	روش‌شناسی سیستم‌های نرم.....
۳۲۳.....	تفکر سیستمی انتقادی.....
۳۲۹.....	۹-۳. رویکردهای بساخت‌گرایی اجتماعی.....
۳۳۰.....	نظریه نهادی.....
۳۳۲.....	همسازی رابطه‌ای و روایت‌های چندگانه.....
۳۳۵.....	۹-۴. اجتماعات (انجمن‌های) حرفه‌ای.....
۳۳۹.....	۹-۵. عمل (ورزه) و مکاتب فرآیند.....
۳۴۵.....	۹-۶. مطالعات انتقادی مدیریت.....
۳۴۸.....	۹-۷. خلاصه.....
۳۴۹.....	برای مطالعه بیشتر.....
۳۴۹.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر.....
۳۵۰.....	بخش دوم.....
۳۶۰.....	فصل دهم.....
۳۶۱.....	۱۰-۱. مقدمه.....
۳۶۴.....	۱۰-۲. نظریه ریاضی آشوب.....
۳۶۹.....	۱۰-۳. نظریه ساختارهای اتلافی.....
۳۷۴.....	۱۰-۴. سیستم‌های پیچیده انطباقی.....
۳۷۶.....	سیستم‌های پیچیده انطباقی چگونه مطالعه می‌شوند؟.....
۳۷۷.....	ظرفیت ذاتی الگوسازی هر تعامل.....
۳۷۸.....	عرصه تناسب و برآزش.....
۳۷۸.....	موقعیت و شکل عرصه.....
۳۷۹.....	گشت و گذار در عرصه.....
۳۸۲.....	شبیه‌سازی جمعیت عوامل همگن.....
۳۸۳.....	شبیه‌سازی جمعیت عوامل متعامل غیرهمگن.....
۳۸۴.....	در شبیه‌سازی چه اتفاقی رخ می‌دهد؟.....
۳۸۵.....	شبیه‌سازی چگونه تفسیر می‌شود؟.....

۳۸۷.....	برخی از رهنمودهای مهم
Error! Bookmark not defined.	علیت
۳۹۰.....	۵-۱۰. تفاسیر متفاوت پیچیدگی
۳۹۲.....	لانگتون
۳۹۳.....	گل-مان
۳۹۴.....	هالند
۳۹۶.....	کافمن
۳۹۷.....	پریگوژین
۳۹۷.....	مروری کلی
۳۹۸.....	۶-۱۰. خلاصه
۴۰۱.....	برای مطالعه بیشتر
۴۰۱.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر
۴۰۲.....	فصل یازدهم
۴۰۳.....	۱-۱۱. مقدمه
۴۰۴.....	۲-۱۱. مدل‌سازی صنایع در قالب سیستم‌هایی پیچیده
۴۰۴.....	کاربرد نظریه آشوب در صنایع
۴۰۶.....	صنایع در عرصه برآزش و تناسب، چگونه سیر می‌کنند
۴۱۲.....	مدل‌های تکاملی پیچیده در صنایع
۴۱۸.....	۳-۱۱. شناخت سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌هایی پیچیده
۴۱۸.....	تیتارت و فورگس
۴۱۹.....	مورگان
۴۲۰.....	نوناکا
۴۲۱.....	براون و آیزنهارت
۴۲۳.....	وتلی
۴۲۴.....	لویین و رژین
۴۲۵.....	پاسکال
۴۲۶.....	باینهوکِر
۴۲۸.....	مقالات پژوهشی جدیدی که علوم پیچیدگی را در حوزه سازمان‌ها به کار گرفته‌اند.

چالش "سیستم‌های زنده" و "قوانین ساده" در نظریه سازمان	۴۳۴
جدول ۲. پیچیدگی و ارزیابی	۴۳۸
۴-۱۱. کاربردهای سیستمیک علوم پیچیدگی، چگونه با چهار پرسش کلیدی مواجه می‌شوند؟	۴۳۸
ماهیت انسان	۴۳۹
ماهیت تعامل	۴۳۹
روش‌شناسی و تناقض	۴۴۰
نکته‌ای شایان توجه	۴۴۱
۵-۱۱. خلاصه	۴۴۱
برای مطالعه بیشتر	۴۴۲
پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر	۴۴۳
1. نویسندگان حوزه پیچیدگی سازمانی، از مفاهیم خودسازمانی و پدیدارگی چگونه استفاده می‌کنند؟	اندیشمندان و ۴۴۳
2. پیش‌بینی، چگونه در کار اندیشمندان پیچیدگی سازمانی مطرح شده و چه جایگاهی دارد؟	ویژگی عدم قابلیت ۴۴۳
3. اندیشمندان پیچیدگی سازمانی به کار گرفته می‌شود؟	مفهوم "لبه آشوب" چگونه از سوی ۴۴۳
4. تأکید بر ایده قوانین ساده چه پیامدهایی داشته است؟	۴۴۳
5. در کارهای خود، از چه ایدئولوژی تلویحی و ضمنی بهره می‌برند؟	اندیشمندان پیچیدگی سازمانی ۴۴۳
6. سازمانی چگونه نمود پیدا کرده است؟	مفهوم تنوع در کارهای اندیشمندان پیچیدگی ۴۴۳
7. شناخت ما به همراه داشته است؟	دیدگاه پیچیدگی به رهبری، چه ره‌آوردی برای ۴۴۳
بخش سوم	۴۴۴
فصل دوازدهم	۴۵۴
۱-۱۲. مقدمه	۴۵۶
۲-۱۲. اندیشه فرآیندهای واکنشی	۴۵۸
هگِل	۴۵۹
جدول ۳. مقایسه شیوه‌های متفاوت تفکر در خصوص علیت	۴۶۱
الیاس	۴۶۱

۴۶۲.....	پدیدارگی نظم اجتماعی.....
۴۶۵.....	فعل و انفعالات میان مقاصد در خدمات بهداشت ملی.....
۴۶۸.....	توسعه فیس بوک.....
۴۷۳.....	فیس بوک و سیاست‌های ملی.....
۴۷۵.....	فیس بوک و رسانه اجتماعی، از داعش تا انزوا.....
۴۷۹.....	۱۲-۳. آشوب، پیچیدگی و قیاس آن‌ها.....
۴۷۹.....	نظریه آشوب.....
۴۸۱.....	نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی.....
۴۸۲.....	سیستم‌های پیچیده انطباقی با عامل‌های همگن (متجانس).....
۴۸۳.....	تفسیرهای سازمانی.....
۴۸۵.....	سیستم‌های پیچیده انطباقی با عامل‌های نامتجانس.....
Error! Bookmark not defined.....	قیاس ها.....
۴۹۰.....	جدول ۴. تشابهات انسانی سیستم‌های پیچیده نامتجانس.....
۴۹۱.....	۱۲-۴. زمان و فرآیندهای واکنشی.....
۴۹۴.....	۱۲-۵. تفاوت میان فرآیند سیستمیک، فرآیند قوی یا درون‌زا و تفکر فرآیندهای واکنشی.....
۵۰۴.....	جدول ۵. تفاوت‌ها میان فرآیند سیستمیک و فرآیندهای واکنشی.....
۵۰۵.....	۱۲-۶. خلاصه.....
۵۰۷.....	برای مطالعه بیشتر.....
۵۰۷.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر.....
۵۰۸.....	فصل سیزدهم.....
۵۱۰.....	۱۳-۱. مقدمه.....
۵۱۲.....	۱۳-۲. ارتباطات انسانی و مکالمه: کنش اجتماعی.....
۵۱۴.....	آگاهی.....
۵۱۵.....	زبان و احساسات.....
۵۱۷.....	مقایسه با مدل ارتباطات فرستنده-گیرنده.....
۵۱۸.....	"دیگر" تعمیم‌یافته.....
۵۱۹.....	فرآیندهای "خویشتن".....
۵۲۲.....	۱۳-۳. مکالمات عادی در سازمان‌ها.....

۵۲۲.....	ماهیت مهارت‌های محاوره
۵۲۵.....	الگوی تماتیک مکالمات عادی
۵۲۸.....	قصد و نیت
۵۲۹.....	فن بیان و لفاظی
۵۳۲.....	مکالمه، استراتژی و تغییر
۵۳۴.....	۱۳-۴. پویایی‌های مکالمه
۵۳۵.....	اضطراب.....
۵۳۷.....	۱۳-۵. رهبران و فعالیتهای استراتژی پردازی.....
۵۳۹.....	۱۳-۶. خلاصه
۵۴۰.....	برای مطالعه بیشتر.....
۵۴۰.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر
۵۴۱.....	فصل چهاردهم
۵۴۲.....	۱۴-۱. مقدمه
۵۴۷.....	۱۴-۲. ارتباطات انسانی و مکالمه ژست‌ها: فرآیندهای تعمیم و ویژه سازی.....
۵۴۸.....	مدنظر قرار دادن دیدگاه " دیگری تعمیم‌یافته "
۵۵۳.....	تعارض
۵۵۸.....	کنترل اجتماعی
۵۶۲.....	۱۴-۳. رابطه میان تعاملات محلی و الگوهای کلان‌مقیاس
۵۶۲.....	سازه‌های تخیلی (تصویری)
۵۶۴.....	جوشش و خودانگیختگی
۵۶۵.....	سازمان‌ها به‌عنوان ابژه‌های اجتماعی.....
۵۶۹.....	قیاس با علوم پیچیدگی
۵۷۵.....	۱۴-۴. نقش صاحبان قدرت
۵۷۸.....	۱۴-۵. خلاصه
۵۷۹.....	برای مطالعه بیشتر.....
۵۷۹.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر
۵۸۰.....	فصل پانزدهم
۵۸۱.....	۱۵-۱. مقدمه

۵۸۲.....	۱۵-۲. ارزش‌های فرقه‌ای.....
۵۸۹.....	۱۵-۳. امیال، ارزش‌ها و هنجارها.....
۵۹۴.....	هنجارها، ارزش‌ها و ایدئولوژی.....
۵۹۶.....	ایدئولوژی و خدمات درمانی.....
۵۹۹.....	۱۵-۴. اخلاقیات و رهبری.....
۶۰۳.....	۱۵-۵. قدرت، ایدئولوژی و پویایی‌های مشمولیت و محرومیت (خودی و غیرخودی).....
۶۱۰.....	پویایی‌های محرومیت و مشمولیت (خودی و غیرخودی).....
۶۱۲.....	شایعه.....
۶۱۴.....	جنبه‌های احساسی مشمولیت و محرومیت.....
۶۱۵.....	شرم، هراس و اضطراب.....
۶۱۷.....	۱۵-۶. دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده در خصوص تصمیم‌گیری.....
۶۲۰.....	۱۵-۷. خلاصه.....
۶۲۱.....	برای مطالعه بیشتر.....
۶۲۱.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازانديشي بیشتر.....
۶۲۲.....	فصل شانزدهم.....
۶۲۴.....	۱۶-۱. مقدمه.....
۶۳۰.....	۱۶-۲. پدیدارگی تم‌ها در الگوسازی روایتی مکالمات و محاورات عادی روزمره.....
۶۳۱.....	تم‌ها و مضامین مشروع و سایه.....
۶۳۷.....	اهمیت رفتارهای انحرافی.....
۶۳۷.....	نوآوری غیررسمی.....
۶۳۸.....	چالش‌های حاشیه‌ای: نسخه‌های عمومی و پنهان.....
۶۴۱.....	امر رسمی و غیررسمی.....
۶۴۲.....	خودآگاه و ناخودآگاه.....
۶۴۳.....	پویایی‌های تم‌های محاوره‌ای.....
۶۴۴.....	۱۶-۳. الگوبندی روایتی تجربیات و نقش آن در بازی‌ها.....
۶۴۵.....	مشغولیت و سرگرم شدن در بازی.....
۶۴۷.....	ماهیت متناقض فرآیندهای استراتژی پردازی.....

۶۵۲.....	۴-۱۶. تأملی بر تجربه: نقش روایت و داستان‌سرایی.....
۶۵۶.....	۵-۱۶. تأملی بر تجربه: نقش انتزاع مرتبه دوم.....
۶۵۸.....	دولت‌های مدرن چگونه به این نتیجه رسیدند که باید بر انتزاعات مرتبه دوم تکیه کنند.....
۶۶۴.....	تعامل میان فعالیت‌های غوطه‌وری و انتزاع.....
۶۶۵.....	۶-۱۶. استدلال، سنجش، پیش‌بینی و مدل‌سازی در مدیریت استراتژیک.....
۶۶۸.....	پیش‌گویی و تصمیمات سرمایه‌گذاری.....
Error! Bookmark not defined.....	مدل‌سازی.....
۶۷۹.....	مدل‌های کمی.....
۶۸۲.....	۷-۱۶. خلاصه.....
۶۸۲.....	برای مطالعه بیشتر.....
۶۸۳.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر.....
۶۸۴.....	فصل هفدهم.....
۶۸۵.....	۱۷-۱. مقدمه.....
۶۸۹.....	۲-۱۷. نظریه انتخاب استراتژیک در قالب انتزاع و تجرید مرتبه دوم.....
۶۹۳.....	نقش برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۶۹۸.....	منابع: منابع مالی، شایستگی‌های انسانی و فناوری.....
۶۹۸.....	منابع مالی.....
۷۰۵.....	منابع انسانی و شایستگی‌ها.....
۷۰۸.....	فناوری.....
۷۱۳.....	بازارها.....
۷۱۵.....	۳-۱۷. سازمان‌های یادگیرنده در قالب انتزاع و تجرید مرتبه دوم.....
۷۲۰.....	۴-۱۷. نهادها و ساختارهای مشروع اقتدار.....
۷۲۷.....	۵-۱۷. استراتژی به‌عنوان روایتی از هویت.....
۷۲۹.....	۶-۱۷. خلاصه.....
۷۳۰.....	برای مطالعه بیشتر.....
۷۳۰.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر.....
۷۳۲.....	فصل هجدهم.....

۷۳۳.....	۱۸-۱. مقدمه
۷۳۳.....	۱۸-۲. ویژگی‌های کلیدی دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده
۷۴۰.....	ماهیت و طبیعت روان‌شناسی انسانی - روش‌های شناخت و رفتار
۷۴۲.....	ماهیت اقدام و تعامل انسانی
۷۴۵.....	جایگاه روش شناختی
۷۴۷.....	نحوه برخورد با تضاد و تناقض
۷۴۹.....	۱۸-۳. نگاهی دوباره به استراتژی و تغییر
۷۵۱.....	پیامدهای نگاه به مدیران به‌عنوان یک مشارکت‌کننده و نه مشاهده‌گر
۷۵۳.....	پیامدهای شناخت زیست سازمانی به‌عنوان یک امر ماهیتاً مکالمه‌ای
۷۵۶.....	پیامدهای ارج‌گذاری تنوع و تفاوت‌ها
۷۵۷.....	پیامدهای جدی گرفتن عدم قابلیت پیش‌بینی و تناقض
۷۶۱.....	۱۸-۴. تمرکز مجدد بر کنترل و بهبود عملکرد
۷۶۱.....	استراتژی و کنترل
۷۶۴.....	بهبود عملکرد
۷۶۵.....	۱۸-۵. اشارت‌هایی برای تفکر پیرامون پژوهش
۷۶۵.....	پژوهش پیرامون مبنای شواهد
۷۶۷.....	روش‌هایی بدیل برای تحقیق پیرامون سازمان و مدیریت
۷۷۱.....	جایگاه دانش در سازمان‌دهی و مدیریت
۷۷۴.....	۱۸-۶. بازنگری در نقش رهبران و مدیران
۷۷۸.....	۱۸-۷. خلاصه
۷۸۰.....	برای مطالعه بیشتر
۷۸۱.....	پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

مقدمه کتاب

مقدمه آخرین ویرایش این کتاب، توسط "رالف"، دو سال پس از وقوع بحران اقتصادی نوشته شد و او به بحران اعتباری به عنوان نمونه و مثالی از پیام محوری و اصلی این کتاب اشاره داشت - بحرانی که در آن موانع و محدودیت‌های بسیار جدی برای قدرتمندترین بازیگران سازمان‌ها یا حتی جوامع وجود داشت تا بتوانند آینده مطلوب خود را انتخاب کنند. بحران مالی، هم پیش‌بینی نشده بود و هم ناخواسته. پس از این بحران، بخش مالی زیر نظارت شدید قرار گرفت تا جایی که هر روز یک ر سوابی پس از دیگری برملا می شد و بانک‌های مختلف به اشکال متنوع متهم به دست‌کاری نرخ سود وام‌های بین‌بانکی، معامله نادرست بیمه‌نامه‌ها و فروش غیرقانونی آن‌ها به مشتریان، چشم‌پوشی بر پول‌شویی گنگ‌های جنایتکار و اعطای تسهیلات بانکی زیرزمینی به قشر متمول برای فرار از پرداخت مالیات می شدند. از تمامی این ر سوابی‌ها پی می‌بریم که مقامات ارشد سازمان‌ها، نه تنها قادر به پیش‌بینی آینده نیستند بلکه از آنچه روزانه در نهادهای تحت مسئولیت آن‌ها می‌گذرد نیز خبر ندارند. چرایی این امر می‌تواند تا حدی به این دلیل باشد که این مدیران مسئول نهادهای بزرگ هستند و در نگاه سنتی ارتدوکس به رهبری و مدیریت، این "تصویر بزرگ"¹ و انتزاعی از سازمان است که از بالاترین اهمیت برخوردار است.

واکنش شدید افکار عمومی در برابر این بانک‌ها که تعداد قابل توجهی از آن‌ها حداقل بخشی از مالکیتشان در اختیار بخش دولتی در بریتانیا بود، مدیران ارشد را به جایی رساند که اعلام سیاست‌ها و برنامه‌های "تغییر فرهنگی" کنند. به طرق مختلف این شیوه دقیقاً نمایانگر و نشان‌دهنده همان تفکر قبل بود، جایی که امر انتزاعی و "کلّیت" از ارجحیت برخوردار بوده و این مدیران ارشد در همان نگاه اول، می‌توانستند تشخیص دهند که مدیران قبلی در چه نقاطی ضعف داشته و از چه مسائلی ناآگاه بوده‌اند و سپس به اصلاح آن‌ها بپردازند. اما این برنامه‌های تغییر فرهنگی به دنبال چه بودند، مدیران ارشد، یک سری ارزش‌ها و محاسن بسیار آرمانی شده‌ای را انتخاب کرده و به تمامی کارکنانشان آموزش می‌دادند تا مطابق با این کدهای ارزشی رفتار کنند. این موضوع همراه می شد با به کارگیری ادوات و وسایلی که بتوانند تا حد ممکن رفتار کارکنان را پایش کرده و انطباق آن‌ها را با موازین ارزشی کنترل کنند. به طور مشابه، همین موضوع در بخش دولتی انگلستان به ویژه در بخش بهداشت و درمان ملی پس از به بار آمدن رسوایی‌های بسیار، رونمایی شد، جایی که تمامی بیمارستان‌ها باید به اهداف تصریح شده و انتخاب شده، دست می‌یافتند اما ظاهراً این‌ها هم، راه را اشتباه رفته بودند. دولت ائتلافی کنونی، قانون مجازات کارمندی که به طور شفاف، خطاها و اشتباهات خود را اعلام نمی‌کنند، لغو کرد. متعاقب این امر، بیمارستان‌ها در انگلستان، اسناد قطور و عریض و طویل و خط‌مشی‌هایی را توسعه دادند تا بتوانند برنامه‌هایی را برای آموزش ارزش‌ها به کارکنان فراهم کرده و همچنین طرح‌های پایش و ارزشیابی را طراحی کردند تا تغییرات

¹ Big Picture

رفتاری کارکنان را رصد کنند. اگر این برنامه‌های تغییر فرهنگی هیچ فایده‌ای هم نداشت، کاغذبازی^۲ های بسیاری را در بانک‌ها و بخش دولتی در انگلستان، دستگاه عریض و طویلی را برای کنترل و نظارت کارکنان و میزان خوبی از اضطراب، عصبیت، تشویش و ترس از سرزنش را در میان کارکنان و مدیران به وجود آورد.

البته، مدیران در بخش مالی و در بخش‌های دولتی باید برای تضمین و حصول اطمینان از استانداردهای بالا کاری را انجام دهند، اما اینکه دقیقاً وقتشان را صرف چه کارهایی می‌کنند و چه مقدار از این زمان به عطف توجه به آنچه در سازمان در حال گذر است، اختصاص پیدا می‌کند، موضوع بحث ما در این کتاب است. این توسعه و گستردگی رویه‌ها و خط‌مشی‌های عریض و طویل، تا چه میزان در امری که آن‌ها در تلاش برای دستیابی به آن هستند، کمک‌کننده و کارگر بوده است؟ آیا یک پرستار به دلیل ترس از توبیخ و پیگرد، پرستار وظیفه‌شناس و دلسوزی می‌شود؟

این کتاب، به نوعی یک کتاب در سی پیرامون شیوه‌های تفکر در مورد سازمان‌ها و مدیریتهایشان و به‌ویژه مدیریت استراتژیک است. این کتاب به دنبال تحقیق و تفحص پیرامون این موضوع است که رهبران و مدیران در پیروی از تجویزهای اصطلاحاً "گفتمان حاکم" مدیریت، وقتشان را صرف انجام چه کارهایی می‌کنند. ما در این کتاب ادعا می‌کنیم که گفتمان سنتی و ارتدوکس، امکان تغییر در "کلّیت"^۳ سازمان را امری بدیهی و محتوم پنداشته است، موضوعی که ما در پاراگراف قبل در خصوص تغییر فرهنگی، به آن اشاره داشتیم. این تجویزها غالباً در قالب انتزاعات ارائه می‌شوند و این ایده که مدیران ارشد می‌توانند از راه دور و غالباً از طریق شیوه‌های اقتدارگرایانه دست به کنترل بزنند را همیشگی و دائمی می‌دانند. به‌عنوان یک شیوه بدیل و جایگزین، این کتاب، پیش فرض‌های بدیهی پنداشته شده را زیر سؤال می‌برد تا دیگران را وادار سازد تا به شیوه‌ای متفاوت در خصوص این موضوع تفکر کنند، یعنی در خصوص اینکه زمانی که ما تلاش می‌کنیم برای انجام کارها با دیگران همکاری کنیم، دقیق چه کاری را انجام می‌دهیم. قصد و نیت این کتاب، به هیچ‌عنوان ارائه تجویزهای جدید برای مدیریت نیست، بلکه مقصود این کتاب آن است که بینش عمیق‌تری را در خصوص سنت‌های اندیشه غربی که در شیوه‌های حاکم بر شناخت رهبری و مدیریت منعکس شده‌اند، به دست دهد. در تجویز راهکارها و اقدامات که مدیریت باید برای انتخاب جهت و مسیر برای حرکت سازمان به سوی آینده اتخاذ کند، چه دیدگاهی از روان‌شناسی انسانی مستتر است؟ در دنیایی که در آن، تجویزهای حاکم برای مدیریت استراتژیک به آنچه وعده می‌دهند، نمی‌توانند دست یابند، ما بر این باوریم که بازاندیشی و بازنگری در نحوه و شیوه تفکر می‌تواند

² Paperwork

³ The Whole

بسیار، بسیار سودمندتر و مفیدتر با شد، به این ترتیب ما می‌توانیم شناخت و فهم بهتری نسبت به آنچه انجام می‌دهیم، به دست آوریم و نه اینکه صرفاً کورکورانه و فکر نشده، به استفاده و کاربرد خرد متعارف⁴ پردازیم.

از این رو، این کتاب به دنبال آن است تا تفکر و اندیشه را به چالش بکشد تا اینکه صرفاً به توصیف وضعیت فعلی تفکر در مورد استراتژی و پویایی سازمانی پردازد. این کتاب با تقابل و روبه‌روی هم قراردادن شیوه‌های تفکر سیستمی و فرآیندهای واکنشی در خصوص استراتژی و پویایی سازمان، شیوه‌های تفکر موجود را به چالش می‌کشد. در حالی که دیدگاه سیستمی، دغدغه بهبود و حرکت به سوی مقصد آتی را دارد، تفکر فرآیند واکنشی، فرآیندهای واکنشی پیچیده روابط انسانی که در آن‌ها، استراتژی در زمان حال زنده پدیدار می‌شود، مورد بررسی قرار می‌دهد. از این چشم‌انداز، استراتژی به‌عنوان پدیدارگی هویت‌های فردی و سازمانی تعریف می‌شود، به این ترتیب در این دیدگاه دغدغه این است که سازمان‌ها چگونه، آن چیزی می‌شوند که هستند و اینکه این هویت‌ها چگونه به تکامل خود ادامه خواهند داد. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، برای پاسخ به موضوعاتی چون بهبود و عملکرد، باید در فرآیندهای تعامل ارتباطی، روابط قدرت و خلق دانش و معنا، مشارکت کرد. چالش‌هایی که این کتاب پیشروی شیوه‌های تفکر می‌گذارد، همچنین برآمده از بینش و رهنمودهای علوم پیچیدگی هستند. این کتاب به کاوش و اکتشاف تفاوت‌های تفکر سازمانی میان تفسیر این رهنمودها در قالبی سیستمی و همچنین تفسیر در قالب فرآیند واکنشی خواهد پرداخت. هدف این کتاب این است که به افراد در معنابخشی تجربه خود از زندگی سازمانی، کمک کند، به آن‌ها کمک کند تا کاوش در تفکر و اندیشه خود پردازند، چراکه شیوه تفکر آن‌ها، عمیقاً بر آنچه افراد به آن توجه می‌کنند و آنچه انجام می‌دهند، اثر می‌گذارد. اگر ما، هرگز حالات حاکم بر تفکر خود را به چالش نکشیم، نهایتاً در دام تفکراتی محصور خواهیم شد که کنش مطابق این حالات تفکر، نه دردی از ما دوا خواهد کرد و نه گره‌ای از کار ما خواهد گشود. بگذارید اعتراف کنیم که ما به خوبی آگاه هستیم و می‌پذیریم که خوانندگانی که به امید و انتظار یافتن تجویزهایی برای مدیریت، سراغ این کتاب می‌آیند، کاملاً مایوس خواهند شد.

تأکید محوری بر شیوه‌های تفکر، ساختار و نحوه ارائه مطالب کتاب را دستخوش تغییراتی کرده است. کتاب، پیش‌فرض‌ها و مفروضات پذیرفته‌شده در مدیریت استراتژیک را زیر سؤال می‌برد و در این راه، از حوزه‌ها و رشته‌های متنوعی در علوم اجتماعی همچون جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و فلسفه بهره می‌گیرد. فرض ما این است که شناخت و فهم پیچیدگی کارهایی که کارکنان در کنار یکدیگر انجام می‌دهند، نیازمند منابع متنوعی است و همین موضوع، به طرز ماهرانه‌ای مطالعات موردی را شکل داده است که نشان می‌دهند مشخصاً، شیوه‌های مدیریت می‌توانند ارزش‌های محدودی داشته باشند. مثال‌ها و نمونه‌های موردی کتاب برآمده از تجربه تدریس و مشاوره ما بوده یا از منظر ما در تم‌های گسترده‌تری که با آن‌ها مواجه هستیم، قابل توجه بوده‌اند.

⁴ Conventional Wisdom

شباهت‌های عمومی بسیاری در میان تجربه‌های انسانی وجود دارد، اما این تجربه‌ها هرگز دقیق مشابه هم و به‌صورت یکسان تکرار نمی‌شوند. از این رو ما از مخاطبان و خوانندگان کتاب دعوت می‌کنیم تا با نگاه به تجربه رهبری و مدیریت خود به دنبال شباهت‌ها و تفاوت‌ها بگردند، موضوعی که امیدواریم با نوشتن این کتاب، این امر بازاندیشی و توجه به تجربیات را در میان مخاطبان برانگیخته باشیم.

ساختار عمومی ویرایش هفتم کتاب، شبیه ویرایش ششم است و ما تلاش کرده‌ایم تا با به‌روزرسانی منابع، ارائه مثال‌های جدید و بهره‌گیری از تحقیقات اخیر حوزه سازمان و مدیریت، پس از آخرین ویرایش کتاب، مطالب مفیدی را ارائه کنیم. همچنین تلاش کرده‌ایم تا گفتمان رهبری و مدیریت را هم باتوجه به تغییر و تحولات گسترده سیاسی و اقتصادی طی سی سال اخیر، در مطالب کتاب بگنجانیم. همانند ویرایش ششم، بخش اول کتاب کماکان به گفتمان حاکم مدیریت استراتژیک اختصاص داشته و فصولی که به دنبال مروری بر گفتمان حاکم بوده‌اند با ارائه نمونه‌ها و شواهد جدید برای تجویزها، به‌روزرسانی شده‌اند. بخش اول با ارائه مطالب جدیدی از مکاتب فرآیند و ورزه (عمل) به اتمام می‌رسد، مکاتبی که در انتقاد از گفتمان حاکم، اشتراکاتی نیز با دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده دارند. در واقع، فصل آخر از بخش اول کتاب، تصدیق می‌کند که گفتمان حاکم^۵ به شیوه‌های متعددی به چالش کشیده می‌شود که این چالش‌ها در فصول بعدی بسط داده می‌شوند. در این ویرایش هم، بخش دوم به علوم پیچیدگی و نحوه بهره‌گیری اندیشمندان حوزه سازمان از این علوم، اختصاص پیدا کرده است. در این ویرایش، ما برخی کارهای اخیر در خصوص پیچیدگی سازمانی را اضافه کردیم اما نتیجه همان نتیجه قبل است: یعنی، اغلب این اندیشمندان صرفاً ارائه مجددی^۶ از گفتمان حاکم را ارائه می‌کنند. بخش سوم با مروری بر نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده به‌عنوان شیوه‌ای برای تفکر در مورد استراتژی پردازشی ادامه پیدا می‌کند. بخش برای مطالعه بیشتر در پایان هر فصل، به تحقیقات و کارهایی که از آن‌ها به‌عنوان روایت‌های بازاندیشانه^۷ یاد می‌شود، ارجاع می‌دهد اما همانند ویرایش قبل، شامل روایت‌های بازاندیشانه‌ای که در ویرایش پنجم ارائه شدند، نمی‌شود.

این ویرایش، حاصل همکاری "رالف" و "کریس" است که به‌نوعی استنتاجات "کریس" در گستره و عمق فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی به آن اضافه شده است. هسته کتاب، همچنان مبتنی بر کار "رالف" است که به‌نوعی تشریح و پرداخت بیشتر مباحث اثربخش او با همکارانش به‌ویژه "دو گریفین"^۸ و "پاتریشیا شاو"^۹ طی ۲۰ سال اخیر است. کریس، امیدوار است که با اضافه کردن برخی آموزه‌ها و رهنمودها، و همچنین تجربه

⁵ Dominant Discourse

⁶ Re-Present

⁷ Reflective Narratives

⁸ Doug Griffin

⁹ Patricia Shaw

حاصل از برخی کارگاه‌های آموزشی برگزار شده و مثال‌های جدید، مطالب بهتر بسط داده شده و در واقع ایده اصلی به‌روزرسانی شده باشد. مطالعه‌کنندگان و استفاده‌کنندگان نسخه‌های قبلی کتاب، نظرات و پیشنهادهای ارزشمندی را به ما ارائه کردند و ما از تمامی همکاران و شرکت‌کنندگان در دوره‌های دکتری و کارشناسی ارشد مدیریت گرایش تغییر سازمانی در دانشگاه هرتفوردشایر، برای این همراهی و همکاری در ادامه راه و بهبود تفکراتمان، ممنون و سپاسگزاریم.

رالف استیسی

کریس مالز

دانشگاه هرتفوردشایر

مارچ ۲۰۱۵

فصل اول

چشم‌اندازی به مدیریت استراتژیک

گامی به سوی حرفه‌ای کردن مدیریت

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- تاریخچه‌ای از مفاهیم و ورزده‌های مدیریت استراتژیک
- دغدغه نسبتاً جدیدی به نام مدیریت استراتژیک که تنها سه دهه از برخاستن آن می‌گذرد.
- تأکید فزاینده مدیران بر ابزارها و تکنیک‌ها و اصرار بر روی دانش‌گامیان و مشاوران برای این ارائه این ابزار و تکنیک‌ها
- نقشی که مدارس کسب‌وکار و مشاوران، در توسعه مفهوم و پنداشت از مدیریت استراتژیک ایفا کرده‌اند.
- اصرار و پافشاری بر درک و فهم مدیریت استراتژیک تنها به یک شیوه مشخص، علی‌رغم عدم وجود شواهدی مبنی بر اینکه استراتژی می‌تواند تفاوتی در وضعیت ما ایجاد کند.

این فصل، فصل بسیار مهمی است، چراکه نگرش کلی اتخاذ شده در این کتاب، به رشته مدیریت استراتژیک را رونمایی می‌کند. در این فصل تبیین می‌شود که چرا این کتاب، بنایی برای ارائه تجویز در مدیریت استراتژیک ندارد. در عوض، عنوان می‌شود که این، یک کتاب درسی، شامل شیوه‌های تفکر، پیرامون مدیریت استراتژیک است، یعنی جایی که تجویز، یک رویکرد بازاندیشانه و انعکاسی به خود می‌گیرد. حکم و دستور اکید این کتاب این است که مدیران باید به‌عنوان پادزهری برای تکرار کورکورانه و باری‌به‌هرجهت نظریات نخ‌نماشده، درمورد آنچه انجام می‌دهند و چرایی انجام آن، تفکر کنند.

در طول سالیان گذشته، ما نظرات بسیاری از خوانندگان شش ویرایش کتاب "مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی" و همچنین مدیرانی که در سمینارهای مختلف ما حضور داشتند دریافت کردیم که به ما نشان می‌داد آن‌ها از یک کتاب مدیریت استراتژیک چه انتظاراتی دارند و در این کتاب‌ها به دنبال چه می‌گردند. انتظار عمومی آن‌ها این بود که آن‌ها به دنبال خلاصه‌ای از بدنه دانش پذیرفته‌شده و مقبول مدیریت استراتژیک هستند که بتواند یک تصویر کلی^{۱۰} از بلندمدت و برای کل سازمان ارائه کند. اغلب آن‌ها میان مدیریت استراتژیک با سایر فعالیت‌های مدیریتی که درگیر کارهای "روزمره"، "کوتاه‌مدت" و اداره و هدایت برخی فعالیت‌ها و کارکردهای مشخص سازمانی می‌شد، تفاوت قائل می‌شدند. آنچه معمولاً، با صحبت از بلندمدت و تصویر کلی برای کل سازمان، بلافاصله به ذهن افراد متبادر می‌شود، یک سازمان با هدفی مشخص است که در مسیری رو به سوی آینده حرکت می‌کند و همچنین منابع، قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن، به‌عنوان شیوه‌ای برای دستیابی به عملکرد موفقیت‌آمیز، به‌گونه‌ای متوازن و هم‌تراز با خاستگاه‌های مزیت رقابتی در محیط، بسیج می‌شوند. این فعالیت‌های مدیریت استراتژیک به‌طور طبیعی به‌عنوان کار ویژه‌های اولیه رهبر یک سازمان که از سوی تیم ارشد رهبری نیز حمایت می‌شود، به‌شمار می‌آید و تفکر عموم این است که هدف و جهت‌گیری استراتژیک و هم‌ترازی^{۱۱} باید به‌گونه‌ای الهام‌بخش و همه‌فهم و در قالب "چشم‌انداز و مأموریت" از سوی رهبر بیان گردد. وقتی، آن‌هایی که در سلسله‌مراتب سازمانی در مراتب پایین قرار دارند، یک حس ناهماهنگی و یا عدم اطمینان را تجربه می‌کنند، دائماً نوک پیکان حملات را متوجه رهبر و یا نبود جهت‌گیری مناسب در تیم مدیریت ارشد کرده تنها در موارد معدودی بروز این مشکلات را به ضعف در ارتباطات در سلسله‌مراتب نسبت می‌دهند. آنچه خوانندگان از یک کتاب درسی و آموزشی مدیریت استراتژیک انتظار دارند، مجموعه‌ای از ابزار و تکنیک‌هایی است که برای دستیابی به موفقیت‌های استراتژیک و کاهش ریسک ناتوانی رهبر و یا ضعف ارتباطات، به کار برده می‌شود. برای اینکه این ابزارها و تکنیک‌ها، بتواند از سوی خواننده مورد قبول واقع شده و قانع‌کننده تلقی شود. باید بر مبنای شواهد، ارائه شده و مطالعات موردی سازمان‌های موفق و اسامی سم‌دار در نتیجه به‌کارگیری این ابزار و تکنیک‌ها نیز عرضه شود.

حال، اگر، یک کتاب درسی، به‌جای ارائه ابزارها و تکنیک‌های معروف و مرسوم پذیرفته‌شده مدیریت استراتژیک، بخواهد این ابزارها و تکنیک‌ها را نقد کرده و یا کنار بگذارد، بنابراین از نگاه این دوستان خواننده، این کتاب به شرطی مفید و به درد به‌خور محسوب می‌شود که ابزارها و تکنیک‌های جدید را جایگزین نمونه‌های قبلی کند، چراکه در غیر این صورت، مدیران باید به شیوه‌ای "کژدار و مریز" عمل کنند و این شیوه در دنیای مدرن امروز

¹⁰ Big Picture

¹¹ Alignment

به هیچ عنوان پذیرفته شده نیست. انتظار و توقع همه خوانندگان، این است که یک کتاب درسی مفید و مناسب، باید بر آنچه تصمیم سازان، باید در موقعیت‌های مختلف مسئله، برای بهبود عملکرد سازمان انجام دهند، تمرکز کند. آن‌ها، می‌خواهند بدانند برای دستیابی موفقیت‌آمیز به اهدافی که خود تعیین کرده و یا برای آن‌ها تعیین شده است، چه اقداماتی باید انجام دهند. آن‌ها به دنبال این هستند که بدانند چگونه سیستم‌های مدیریتی را طراحی کنند که بتواند کم‌وبیش یک شکل خودتنظیم‌کننده^{۱۲} ای از "کنترل" را به آن‌ها عرضه کند. کوتاه کلام اینکه، همچون سایر فعالیت‌های توسعه‌ای مدیریت، خوانندگان یک کتاب آموزشی به چشم یک غذای آماده^{۱۳} به مطالب کتاب نگاه می‌کنند که هم بتواند سریع آماده شده و هم سریع قابل تحویل باشد.

از این جهت، ما با دغدغه اینکه خوانندگان کتاب آموزشی و درسی مدیریت استراتژیک، خواستار چه مطالبی هستند، حس و شناخت عمیقی از مجموعه انتظارات منسجم و جدی خوانندگان داریم، انتظاراتی که با همکاری ناشران کتاب‌های مدیریتی و مدارس کسب‌وکار هم آفرینی شده و کاملاً به‌عنوان بدیهیات عقل سلیم پنداشته می‌شود. در پاراگراف‌های قبلی، موضوعات و تصوراتی که اغلب فعالان حوزه مدیریت استراتژیک به‌عنوان بدیهیات و به‌نوعی قطعیات این حوزه می‌پندارند با حروف ایتالیک متمایز کردیم. با این وجود، وقتی به تلاش برای ارائه تجویزهای جدید اشاره می‌کنیم، درک و شناخت بهتر موضوع، بدون اشاره به پیش‌فرض‌های بدیهی فرض شده این طرز تفکر، بسیار دشوار خواهد بود. به‌علاوه، برقراری تناسب و تطبیق میان این تقاضای مستمر برای ابزارهای ساده با وقوع رخداد‌های سیاسی و اقتصادی چند سال گذشته نیز بسیار دشوار است. واقعاً درک این موضوع بسیار سخت است که چگونه کسی که از سال ۲۰۰۸ در جریان بحران‌های مالی ادامه‌دار تاکنون قرار داشته، می‌تواند هنوز پایبند به این تفکر باشد که یک بدنه دانش قابل‌اتکا و بی‌عیب‌ونقص مدیریت استراتژیک شامل ابزارها و تکنیک‌های تجویزی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز وجود دارد. مطمئناً اکثریت قریب به اتفاق بانک‌های بزرگ بین‌المللی و سایر سازمان‌های تجاری در طول چند سال گذشته نتوانسته‌اند به‌طور موفقیت‌آمیز از عهده مدیریت استراتژیک برآیند. اگر واقعاً چنین بدنه دانشی در این حوزه وجود داشته، آنگاه مدیران ارشد شرکت‌های بزرگ حتماً باید می‌دانستند که چگونه از مدیریت استراتژیک برای موفقیت سازمان‌هایشان بهره ببرند. از آنجایی که فروپاشی بسیاری از سازمان‌های مالی در عمل به معنای عدم موفقیت برنامه‌های آن‌هاست، باید بپذیریم که یا هیچ بدنه دانشی قابل‌اتکا مدیریت استراتژیکی وجود ندارد یا مقصر این رهبران و مدیران ارشد هستند که نتوانسته‌اند از تجویزهایی که این دانش برای آن‌ها فراهم کرده است، بهره لازم را ببرند. علاوه بر این، پرسش ما این است که چرا سرمایه‌گذاری‌های هنگفت دولت‌ها در بخش خدمات عمومی، در اروپای غربی و آمریکای شمالی که اکنون بر اساس ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی بخش خصوصی اداره و حکمرانی می‌شود، به

¹² Self-regulating

¹³ Fast Food

چنین نتایج ناامیدکننده‌ای منجر شده و هیچ بهبودی را به همراه نداشته است. اگر ابزارها و تکنیک‌ها برای مدیریت استراتژیک موفق، واقعاً فراهم بوده، پس این به معنای کوتاهی غیرقابل‌باور دولت‌ها در عدم به‌کارگیری این ابزارها برای دستیابی به سطوح قابل‌قبول بهبود عملکرد است.

با وجود آثار مشهود این رخدادها در طول سالیان اخیر، بدیهی فرض کردن یک بدنه دانش معتبر مدیریت استراتژیک که بتواند ابزارها و تکنیک‌های تجویزی برای دستیابی به موفقیت برای ما را فراهم کند، دیگر چندان منطقی و عقلانی به نظر نمی‌رسد. بینش و خرد مدیریتی حاصل از این رخدادهای تاریخی، در کنار اینکه علی‌رغم ادعای وجود علمی، به نام سازمان و مدیریت، هیچ شواهد علمی منسجم قابل‌اتکایی مبنی بر اینکه رویکردها، ابزارها و تکنیک‌هایی که در کتاب‌های درسی عنوان می‌شود می‌تواند واقعاً ما را به موفقیت برساند، تقویت می‌شود. (فصل هشتم). به‌محض اینکه رویدادهای چند سال گذشته و نبود شاهد و گواه علمی را بپذیریم، اساس و بنیان این تصور از مدیریت استراتژیک متزلزل شده و راه برای تحقق نوآوری و تغییر - که اغلب برداشت مثبتی از آن نیز داریم - همچون تو سعه‌اینترنت و دامنه گسترده کاربردهای فراگیر آن باز می‌شود. این ر شد و توسعه با دیدگاه بدیهی فرض شده مدیریت استراتژیک قابل تبیین نیست، چراکه اغلب این نوآوری‌های خلاقانه، بدون هرگونه قصد و نیت استراتژیک جهانی یا فرآیند یادگیری در سطح سازمان، پدیدار شده‌اند.

با نگاه به چنین تجربه‌های جهانی و نبود هرگونه شواهدی، این کتاب، کاملاً به‌وضوح و کاملاً عامدانه و نیت‌مند، تمامی انتظاراتی که بسیاری از خوانندگان داشته‌اند، بی‌پاسخ گزارده و آن‌ها را مأیوس می‌کند. در نسخه اول این کتاب، به سال ۱۹۹۳، " رالف"، مجموعه انتظاراتی را که در بالا به آن‌ها اشاره کردیم با سؤالات جدی مواجه کرده و با دلایلی مشابه آنچه در بالا اشاره شد، این نگاه بدیهی فرض شده را رد کرد، اما هنوز بودند کسانی که کتاب را به دلیل عدم ارائه ابزارها و تکنیک‌های مورد انتظار آن‌ها، با انتقادات جدی مواجه می‌کردند؛ بنابراین، ما احساس کردیم که هنوز نیاز است تا به‌گونه‌ای بسیار واضح و آشکار در ابتدای این کتاب، عنوان کنیم که این کتاب یک کتاب درسی دربردارنده خلاصه‌ای از بدنه و مطالب پذیرفته شده مدیریت استراتژیک نیست، بلکه در مقابل این کتاب این نگاه را به‌نقد می‌کشد. بنا نیست این کتاب، مکاتب بدیل مدیریت استراتژیک را معرفی کند تا خوانندگان از میان آن‌ها انتخاب کنند بلکه این کتاب در پی شناسایی پیش‌فرض‌های زیربنایی بدیهی پنداشته شده هر مکتب است. همچنین این کتاب، یقیناً کتابی نیست که ابزارها و تکنیک‌هایی را برای مدیریت استراتژیک برای شما فراهم کرده و یا آن‌ها را ترویج کند، بلکه از شما می‌خواهد بر روی این حد از اصرار و پافشاری بر استفاده از ابزارها و تکنیک‌ها، مذاقه کرده و بازاندیشی کنید. پس، این کتاب، کتابی است که شیوه‌های تفکر و بنیان‌های فکری مدیریت استراتژیک، مکاتب بدیل مدیریت استراتژیک و همچنین ابزارها و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک را به شما معرفی می‌کند. دغدغه ما در وهله اول، این نیست که تعریف مدیریت استراتژیک مطابق با مکاتب و چشم‌اندازهای مختلف چیست و یا اینکه مکاتب مختلف چه نسخه‌هایی را برای

موفقیت تجویز می‌کنند، بلکه دغدغه مهم‌تر ما این است که وقتی ما پایبند و دنبال‌هرو مکاتب، تعاریف و چشم‌اندازهای مختلف می‌شویم و یا از ابزار و تکنیک‌های مشخصی استفاده می‌کنیم، چگونه فکر می‌کنیم. این کتاب، به طور محوری، بر پیش فرض‌های بدیهی پنداشته شده ما، به هنگام اتخاذ یک رویکرد در مدیریت استراتژیک یا به‌کارگیری ابزار و تکنیک خاص، می‌پردازد. ما ابدأً کاری به این موضوع نداریم که شما چه ابزار و تکنیکی را استفاده کرده و یا پیشنهاد می‌دهید، بلکه دغدغه ما این است که شما وقتی به سازمانی، چنین ابزار و تکنیک‌هایی را پیشنهاد می‌دهید، شیوه تفکر شما چگونه است و اساساً شما چگونه فکر می‌کنید؟ در واقع و به‌عبارتی دیگر، می‌خواهیم بگوییم وقتی شما تمام مدیریت را در هر حوزه‌ای فقط به ابزار و تکنیک خلاصه می‌کنید، چگونه فکر می‌کنید و صاحب چه نوع تفکری هستید؟

در اندیشه اینکه ما چگونه در مورد مدیریت استراتژیک تفکر می‌کنیم، ما به‌ناچار باید از خود بپرسیم که چه چیزی موجب می‌شود تا ما به‌گونه‌ای خاص و مشخص فکر کنیم. به‌عبارت‌دیگر، دغدغه دیدگاه انعکاسی که زیربنای این کتاب را شکل می‌دهد، تاریخ تفکر است. چه زمانی ما شروع به تفکر در مورد استراتژی به‌عنوان یک مسیر و جهت که سازمان باید در آن گام بردارد، می‌کنیم؟ چه زمانی و تحت چه شرایطی ما آغاز به تفکر در مورد استراتژی به‌عنوان یک کارویژه کلیدی رهبری که با چشم‌انداز نیز سروکار دارد، کردیم؟ چه زمانی و چرا ما دست به تعیین و تثبیت مدرنیستی ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی زدیم؟ بنابراین، آنچه این کتاب انجام می‌دهد، بازبینی و خلاصه‌سازی بدنه دانش حول شیوه‌های تفکر در مورد مدیریت استراتژیک و چگونگی تکامل این بدنه دانش است.

اما چرا ما باید خود را گرفتار مطالعه شیوه‌های تفکر کنیم؟ این موضوع چه منفعتی برای مدیران پرمشغله دارد که دغدغه اولیه‌شان، اقدام و عمل کردن است؟ این نیاز و این منافع برای ما آشکار و مشهود است. بدون بازاندیشی در مورد چگونگی و چرایی شیوه تفکری که صاحب آن هستیم، ما خود را محصور در دام تکرار اقدامات غیر مؤثر و غیر اثربخش خواهیم یافت. پس از فروپاشی و نجات نهادهای مالی بین سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۹ شاهد آن هستیم که بانک‌های سرمایه‌گذاری و مشاوران مدیریت، بار دیگر شروع به موجی از ادغام و تملیک‌ها و همچنین اعطای پاداش و کارانه‌های عجیب‌وغریب برای جلب و جذب استعدادها برای دست زدن به همان نوع ریسک‌هایی را کردند که چند سال قبل فاجعه‌ای عظیم را به بار آورد. در طول سه دهه گذشته، سازمان‌های بخش دولتی در اروپای غربی با اصلاحاتی اساسی مواجه شده‌اند که این اصلاحات شامل معرفی ابزار و تکنیک‌های فراگیر و حی‌وحاضر در بخش خصوصی و همچنین تعهد به معرفی مکانیسم‌های بازار بوده است. علی‌رغم پذیرش و اجماع گسترده روی این موضوع که نتایج این اصلاحات تنها در صورت ترکیب بهینه آن‌ها محقق خواهد شد، اما کماکان، شواهد معدودی از بازاندیشی و تغییر سیاست‌ها در حکمرانی بخش دولتی را

شاهد هستیم. به منظور فرار از همین دام گرفتار شدن در اقدامات تکراری است که این کتاب بر موضوع کمتر پرداخته شده تفکر در مورد سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها تمرکز کرده است.

برای ما، چیزی نمی‌تواند کاربردی‌تر از موضوع چگونگی تفکر پیرامون سازمان باشد و ما فکر می‌کنیم برای بهبود سازمانی چیزی نمی‌تواند مهم‌تر از داشتن رهبران و مدیرانی باشد که می‌توانند بازنمایشانه در مورد آنچه انجام می‌دهند و چرایی انجام آن، تفکر می‌کنند. بحث ما این است که اگر آن‌ها چنین موضع انعکاسی و بازنمایشانه‌ای را اختیار کنند، کارها و امور را به شیوه‌ای متفاوت از قبل انجام خواهند داد که نه خود آن‌ها و نه ما، نمی‌توانیم شناختی از قبل نسبت به آن داشته باشیم. اگر قرار باشد این کتاب، در انتها، ابزار یا تکنیکی را به شما معرفی کند، این ابزار قدرتمندترین ابزار یا تکنیک در دسترس مدیران، و در واقع تمامی نوع بشر، خواهد بود و آن چیزی نیست جز ظرفیت خودآگاهانه برای اتخاذ یک نگرش انعکاسی و بازنمایشانه نسبت به هر آنچه انجام می‌دهیم. به عبارت دیگر، قوی‌ترین ابزار که هر کدام از ما صاحب هستیم، توانایی تفکر در مورد چگونه فکر کردن است. البته این را هم اضافه کنیم، این ابزار به شرطی کارگر خواهد بود که ما از آن بیش از پیش استفاده کنیم و با توسل سریع و اتکا به ابزار و تکنیک‌های رایج و سنتی مانعی سد راه این ابزار نشویم.

اگر به عنوان کتاب دقت کنید، در نیمه دوم آن عبارت "پویایی‌های سازمانی" درج شده است. پویایی‌های سازمانی نشانه‌ای از ادعای ماست مبنی بر اینکه تفکر مدیریت استراتژیک باید در بافتار و بر بستر آنچه افراد واقعاً در سازمان انجام می‌دهند صورت گیرد و نه دلبستگی به ادبیات مدیریت استراتژیک که حاکی از کارهایی است که مدیران قرار است انجام دهند اما در عمل، اغلب آن‌ها دست به کار دیگری می‌زنند. واژه "پویایی‌های گروه" به ماهیت تعاملات میان افراد یک گروه و همچنین، به الگوهایی از پایداری و تغییر که این تعاملات در طول زمان، در رفتارهای افراد یک گروه، تولید می‌کنند، اشاره دارد. پویایی‌های سازمانی نیز معنایی نزدیک به همین دارد. پویایی‌های سازمانی، به ماهیت تعاملات میان افراد در یک سازمان و همچنین، الگوهای پایدار و متغیری از رفتار که این تعاملات در طی زمان تولید می‌کنند اشاره دارد که به برخی از جنبه‌های این پویایی‌ها می‌توان واژه "استراتژیک" را نسبت داد. به عبارتی، عنوان کتاب نشان از آن دارد که دغدغه‌اش، شیوه‌های تفکر حول مدیریت استراتژیک و در یک بستر نسبتاً وسیع "آنچه افراد واقعاً در سازمان، فکر می‌کنند، احساس می‌کنند و انجام می‌دهند" است. آنچه ما انجام می‌دهیم، احساس می‌کنیم و در موردش فکر می‌کنیم، همیشه بازنمایشی و تأمل در مورد اجتماعاتی که در آن‌ها زنده‌گی می‌کنیم و همچنین بازنمایشی و تأمل در مورد تاریخچه‌ای از شیوه‌های تکامل یافته انجام کارها و تفکر، در این اجتماعات است. نظریات و پنداشته‌ها پیرامون مدیریت استراتژیک به سادگی به وجود نیامده و از درون یک تاریخ اجتماعی پدیدار شده‌اند. پس، در ابتدا ما به بررسی ریشه‌ها و منشأ شکل‌گیری این پنداشته‌ها و نظریات متفاوت پیرامون مدیریت استراتژیک اشاره کرده و سپس به بررسی ویژگی‌های شیوه‌های متفاوت تفکر آن‌ها خواهیم پرداخت.

۱-۲. ریشه‌های مفاهیم مدرن مدیریت استراتژیک: نقشی جدید برای رهبر

ریشه واژه انگلیسی "استراتژی" به قرن چهاردهم و واژه فرانسوی "استراتژی" برمی‌گردد که خود این واژه نیز برگرفته از کلمات یونانی "استراتگیا" به معنای دفتر کار یا دستور ژنرال، "استراتگوس" به معنای ژنرال و "استراتوس" به همراه "اگین" که اولی به معنای چنگانه، ارتش، اعزام و اردو کشی و دومی به معنای هدایت و راهبری است. پس، استراتژی، در اصل به هنر یک ژنرال اشاره دارد و برخی صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک مدرن، ریشه‌های این واژه را به کتاب "هنر جنگ" سان تزو^{۱۴}، ژنرال چینی که ۲۵۰۰ سال پیش این کتاب را تألیف کرده و همچنین به کتاب "به هنگام جنگ"^{۱۵}، نوشته ۲۰۰ ساله ژنرال پروسی و تاریخ‌دان نظامی، فون کلازویچ^{۱۶} نسبت می‌دهند. ادعای این صاحب‌نظران این است که استراتژی به‌عنوان طرح و نقشه اقدام برای به خط کردن و اعزام سربازان به میدان جنگ قبل از آغاز جنگ است و در مقابل واژه تاکتیک، به معنای اقدامات و مانورها در میدان جنگ قرار دارد. هر دو این واژگان برگرفته از علوم نظامی بوده و با دنیای کسب‌وکار تطبیق داده شده‌اند به‌نحوی که استراتژی به معنای پلی میان خط‌مشی‌ها یا اهداف سطح بالا و تاکتیک یا اقدامات عملی است. جای گرفتن منشأ واژه استراتژی در علوم نظامی همخوانی خوبی با نگاه نسبتاً رمانتیک به رهبر به‌عنوان یک قهرمان دارد، نگاهی که در طول چند دهه گذشته در گفتمان حاکم سازمان و مدیریت - منظور ما از گفتمان حاکم، شیوه‌های پذیرفته‌شده‌ای است که مدیران از آن صحبت می‌کنند - توسعه داده شده است. باین‌وجود، اصل و منشأ استراتژی چندان رمانتیک نیست. حداقل در زمان امپراطوری بیزانس که حکومت آن به ۱۰۰۰ سال قبل برمی‌گردد، استراتگوس، یا ژنرال، کارویژه‌های دیگری هم برای حکمرانی برای ممالک تحت سیطره و کنترل خود داشت که به‌ویژه می‌توان به حصول اطمینان از آمار جمعیتی و همچنین نظارت بر سیاهه دارایی‌ها و اموال مردم برای اخذ مالیات اشاره کرد. به‌عبارت‌دیگر، دغدغه اصلی استراتگوس، حکمرانی بر شهروندان و تعیین خط‌مشی‌ها بود. واژه "پالسی"^{۱۷} از واژه فرانسوی "پولیس" ^{۱۸} به معنای اداره شهروندان به ادبیات زبان انگلیسی وارد شده است که خود این واژه هم از کلمه یونانی "پلیس" به معنای دولت‌شهر و "پولیتیا" به معنای اداره دولت اخذ شده است. از قرن پانزدهم به این سو، واژه "پالسی" به معنای شیوه مدیریت یا طرحی برای اقدام استفاده شده که ترکیبی از اهداف سطح بالا، رویه‌های قابل قبول و برنامه‌های اقدام بوده و همگی به معنای راهنمای برای تصمیمات آتی به‌کاررفته است. به هر روی، واقع‌گرایانه‌تر است که پنداشت‌ها و تصورات پیرامون استراتژی در سازمان‌های مدرن را به‌عنوان تبیینی از حالات در حال تکامل و این‌جهانی^{۱۹} اداره شهر در نظر بگیریم تا آرایش‌های جنگجویانه نظامی. حال، پرسش بعدی این است که تصورات و پنداشت‌های ما از

¹⁴ Sun Tzu

¹⁵ On War

¹⁶ Von Clausewitz

¹⁷ Policy

¹⁸ Policie

¹⁹ Mundane

استراتژی و خط‌مشی‌های کسب‌وکار، چه زمانی در گفتمان مدیریت سازمان‌های مدرن به‌ویژه شرکت‌های تجاری، مشهود می‌شوند.

در طول قرن نوزدهم، شرکت‌های سهامی مشترک و شرکت‌های با مسئولیت محدود به‌عنوان گونه‌ای قانونی از شرکت‌ها توسعه پیدا کردند که امر تأمین مالی برای سرمایه‌گذاری‌های تجاری را آسان‌تر می‌ساختند. به‌جای داشتن شرکایی که همگی در برابر ضرر و زیان احتمالی شرکت مسئول بودند، یک شرکت سهامی یا شرکت با مسئولیت محدود می‌توانست از آورده سهام‌داران برای تأمین مالی خود استفاده کند، سهام‌دارانی که تنها به‌اندازه آورده مالی و سهام در اختیار خود مسئول محسوب می‌شدند. این توسعه، به این معنا بود که مالکان (سهام‌داران) سازمان‌ها و کسانی که آن‌ها را اداره می‌کنند (مدیران) گروه‌هایی مجزا از هم و در حقیقت طبقات متفاوتی را شکل می‌دادند. مدیران، به‌عنوان نمایندگان مالکان، زمانی که بازدهی مالی کمتر از حد مورد انتظار بود، مورد انتقاد سهام‌داران واقع می‌شدند و زمانی که آن‌ها برای افزایش بازدهی تلاش می‌کردند از سوی کارگران در دوران‌های متفاوت ناآرامی‌های صنعتی، آنگ آدم‌های رذل و پست به آن‌ها زده می‌شد. مستندات دقیق "کورانا"²⁰ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که این موضوعات، منجر به این شد که افراد حاضر در طبقه جدید مدیریتی، در جستجوی هویتی برای خود باشند، هویتی که با ایجاد یک جایگاه حرفه‌ای و همچنین پیوند با رشته‌های پر شأن و مقام علوم طبیعی پی‌ریزی می‌شد. مدیریت، باید به‌عنوان یک علم مطرح می‌شد و علم سازمان باید توسعه پیدا می‌کرد. حرفه‌هایی همچون پزشکی و مهندسی، با نهادهایی که در آن عضویت، کدهای اخلاقی ایجاد شده، تحقیقات تحسین شده، توسعه حرفه‌ای و همچنین با چاپ مجلات تخصصی و حرفه‌ای خود را متمایز کرده بودند. حرفه‌ای‌ها در دانشگاه‌های تحقیق محور، آموزش‌دیده و تحصیل می‌کردند. از این‌رو، به‌عنوان بخشی از کار حرفه‌ای کردن مدیریت، اولین مدرسه کسب‌وکار در سال ۱۸۸۱ در دانشگاه وارتون²¹ آمریکا تأسیس شد و در پی این اتفاق، طی دهه‌های بعد مدارس کسب‌وکار دانشگاه محور بسیاری تأسیس شدند. در همین حین، لزوم واگذاری قانونی مسئولیت مدیران در قبال سهام‌داران، منجر به تدوین و تصویب قانون گزارش‌دهی عمومی فعالیت‌های شرکت‌ها و تنظیم ضوابط و قوانین رشد و تأمین مالی شرکت‌های مسئولیت محدود شد. این الزامات برای رویه‌های فزاینده و طاقت‌فرسای گزارش‌دهی، نیاز به ممیزی‌های مالی و غیرمالی شرکت‌ها را بیش‌ازپیش آشکار کرد، تا جایی که این روند منجر به ایجاد یک بازار برای شرکت‌های حسابرسی و مشاوران مهندسی و نهایتاً مشاورین مدیریت شد؛ بنابراین، علاوه بر مدارس کسب‌وکار، سایر جنبه‌های حرفه‌ای کردن مدیریت خود را در توسعه عضویت در نهادهای حرفه‌ای، توسعه سازمان‌های آموزش حرفه‌ای و همچنین توسعه انجمن‌های حرفه‌ای حسابداری، حسابرسی و مشاوره نمود پیدا کرد.

²⁰ Khurana

²¹ Wharton University

پس، تا سال‌های ابتدایی قرن بیستم، یک طبقه مدیریتی، یا به عبارتی مدرن‌تر یک اجتماع حرفه‌ای مدیریتی^{۲۲}، مشخصاً در ایالات متحده، توسعه پیدا کرد (ونگر، ۱۹۹۸) که نه تنها سلسله‌مراتبی از مدیران فعال در شرکت‌ها، بلکه مشاوران مدیریت و سایر فعالان از جمله افرادی که دغدغه توسعه سازمان‌ها و مدیران را داشتند، همانند اساتید مدارس کسب‌وکار، رایزن‌های سیاسی و خط‌مشی‌گذاران دولت‌ها و سرمایه‌داران ثروتمند خیرخواه و بشردوست را در برمی‌گرفت.

هر اجتماع حرفه‌ای، به فعالیت‌ها و امور مشترکی می‌پردازد که در آن یک هویت جمعی توسعه داده می‌شود، این هویت جمعی از طریق فعالیت‌های شکل‌دهنده هویت در خلال مکالمات جاری^{۲۳} - که در آن افراد در مورد آنچه انجام می‌دهند و چگونگی معنابخشی به کارهایی که انجام می‌دهند، با یکدیگر و سایر اعضای جامعه‌ای که به آن تعلق دارند، مذاکره می‌کنند - دست‌یافته می‌شود. این در خلال مکالمه و از طریق مکالمه است که افراد یک اجتماع، آنچه هستند، می‌شوند. از این‌رو، شکل چنین مکالماتی، اهمیت کلیدی و محوری دارد، چراکه در مسیر تعیین مطالب پذیرفته‌شده و قابل قبول برای بحث در اجتماع و چگونگی صحبت پیرامون این مطالب، شکل مکالمه و گفتمان است که، جایگاه قدرت نسبی افراد و همچنین اینکه آن‌ها که هستند و چه کاری با یکدیگر انجام می‌دهند را، مشخص می‌کند. هر اجتماع حرفه‌ای این‌چنینی با یک گفتمان حاکم مشخص می‌شود. گفتمان حاکم، به معنای پذیرفته‌ترین شیوه برای برقراری ارتباط و گفتگو که منعکس‌کننده جایگاه‌های قدرت و پشتوانه‌های ایدئولوژیک آن‌هاست. بازتاب گفتمان حاکم مدیریت را می‌توان در چگونه صحبت کردن مدیران با یکدیگر در محاورات و فعالیت‌های روزانه مدیریتی شان دید. همچنین بازتاب این گفتمان را می‌توان در تحقیقات سازمانی که از سوی مؤسسات تحقیقاتی، تأمین مالی می‌شود، در مقالاتی که مجلات تحقیقاتی با اسم‌ورسم منتشر می‌کنند، دوره‌هایی که مدارس کسب‌وکار برگزار می‌کنند، در کتاب‌های آموزشی که مطالعه می‌کنند و در فعالیت‌های توسعه و آموزش سازمانی آن‌ها دید. با این وجود، اجتماعات حرفه‌ای در حال تکامل، معمولاً صرفاً ساختارهای قدرت یکپارچه^{۲۴} و با ایدئولوژی‌های سفت و سخت که اجازه هیچ اختلاف‌نظری در آن‌ها وجود ندارد، (همانند آنچه در فرقه^{۲۵}‌های مذهبی می‌بینیم) نیستند. اغلب اجتماعات حرفه‌ای، با یک موضع‌گیری و مقاومت در برابر گفتمان حاکم و یا انتقاد از آن شناخته می‌شوند. یک اجتماع حرفه‌ای می‌تواند در کشمکش و تنش میان گفتمان حاکم و انتقاد از آن تغییر کند؛ بنابراین، شناخت یک اجتماع حرفه‌ای، نیازمند شناخت اشکال گفتمان حاکم آن، نوع اختلاف‌نظری که اجازه عرض‌اندام دارد، بحث‌های کلیدی که در مکالمات آن صورت می‌گیرد و همچنین چگونگی کنار آمدن با تعارضات در بحث‌ها است. اعمال و عملیات بدنه حرفه‌ای^{۲۶} در اجتماعات

22 Managerial Community of Practice

23 Ongoing Conversation

24 Monolithic Power Structures

25 As in cults

26 Professional Bodies

مدیریتی که در بالا توصیف شد، مأخذ و منشأ اطلاعات کلیدی و اساسی در مورد چگونگی تکامل گفتمان حاکم سازمان و مدیریتشان را برای ما فراهم می‌کنند. مشاوران مدیریت و مدارس کسب‌وکار به‌نوعی صدای این بدنه حرفه‌ای بوده‌اند. تغییرات در برنامه‌های آموزشی مدارس کسب‌وکار برای آموزش مدیران و تغییر ترکیب کار مشاوره مدیریت، بینش روشنی نسبت به تکامل گفتمان حاکم مدیریت در طول قرن بیستم برای ما فراهم می‌کند.

تا دهه ۱۹۲۰، مدارس کسب‌وکار آمریکا سه مدل نسبتاً متمایز برنامه آموزشی برای مدیران را ارائه کرده بودند. اول، برنامه‌های آموزشی برخی مدارس کسب‌وکار فقط مختص آموزش مدیران در مشاغل و صنایع خاص، به‌عنوان مثال، مدیر عملیات در صنایع تولید فولاد بود. دوم، سایر مدارس کسب‌وکار، با تمرکز بر کارویژه‌های کسب‌وکار، دوره‌هایی را در حسابداری، امور مالی، مکاتبات تجاری و بعضاً تاریخ و برخی علوم اجتماعی را ترتیب داده بودند. سوم که این مورد مشخصاً در گروه کوچکی از مدارس کسب‌وکار نمونه همچون وارتون و هاروارد دیده می‌شد، بر علوم اداره و اجرا برای مدیران عمومی تمرکز کرده و مطالب مدیریت علمی تیلوریسم همچون حسابداری، اقتصاد سیاسی، تاریخی و نهادی و نه تحلیل‌های نئوکلاسیک دانشکده‌های اقتصاد و همچنین آموزش قضاوت در عمل و نه رویه‌های روتین و مشخص می‌پرداخت. در این‌گونه سوم، تأکیدی بر هدف اجتماعی فعالیت کسب‌وکار و همچنین تأکید بر مدیران به‌عنوان حرفه‌ای‌هایی که هدف آن‌ها نظارت بر منابع جامعه است، مشهود بود. همچنین هویتی به‌عنوان ناظران حرفه‌ای منابع جامعه، پاسخ محکمی به اتهامات وارده از سوی کارگران - که مدیران را دشمن خود می‌پنداشتند - و همچنین یک جابه‌جایی قدرت سودمند و مفید در رابطه با سهام‌داران بود. گذری بر لیست دوره‌ها در برنامه‌های آموزشی مدارس کسب‌وکار بین سال‌های دهه ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ نشان می‌دهد که تنها تعداد محدودی دوره در خصوص خط‌مشی و سیاست تجاری وجود داشته و هیچ دوره‌ای در خصوص استراتژی، مدیریت استراتژیک، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی شرکتی یا حتی خود برنامه‌ریزی وجود نداشته است، اقتصاد کمابیش مهم‌تر از علوم اجتماعی محسوب شده و علاقه‌مندی شدیدی به علم اخلاق وجود داشته است. (کورانا، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، وقتی به نوع کاری که شرکت‌های حسابداری و مشاوره در آن زمان انجام می‌دادند، نگاهی می‌اندازیم، می‌بینیم کار بنیادی اغلب آن‌ها تهیه گزارش‌ها برای برآورده‌سازی الزامات قانونی و تهیه اطلاعات لازم برای این امر و همچنین مطالعه ساختارهای گزارش‌دهی و اشکال سازمان و مهندسی و ارزیابی‌های مالی برای پروژه‌های بزرگ و مشخص بوده است؛ بنابراین، هر تصویری که ما از مدیریت استراتژیک در سازمان‌های کنونی داریم، به دوران پس از جنگ جهانی دوم بازمی‌گردد و یقیناً ارتباطی با آموزه‌های چینیان باستان و یا حتی ژنرال‌های پروسی ندارد.

جنگ جهانی دوم، بیشترین تأثیر را بر روی هویت مدیران داشته است. مدیران سازمان‌ها، برگ برنده و ابزار کلیدی موفقیت در جنگ‌ها شدند که این موضوع تا حد بسیاری به توانایی آن‌ها در سازمان‌دهی تولید و

حمل و نقل محصولات و همچنین توانایی هدایت و راهبری تقابل‌های نظامی بستگی داشت. از این رو، در دوران جنگ، دولت‌ها دریافتند که ضروری است، تکنیک‌های مدیریت را جدی بگیرند تا جایی که در آمریکا دولت به مدارس کسب و کار پناه برد تا مشکلات خود از جمله اداره اقتصاد جنگ، شامل وظیفه جمع‌آوری آمار و اطلاعات و توسعه تکنیک‌ها برای تصمیم‌گیری‌های یکپارچه در سازمان‌های مختلف را به آن‌ها بسپارد. همین موضوع منجر به توسعه تکنیک‌هایی همچون برنامه‌ریزی خطی و تحلیل سیستم‌ها شد که بعدها منتهی به شبیه‌سازی کامپیوتری، تحلیل شبکه، نظریه صف و سیستم‌های حسابداری هزینه گردید. تحت فشار تلاش برای تضمین کیفیت تسلیحات و جنگ‌افزارها، پیشرفت‌هایی در آمار، نمونه‌گیری آماری و همچنین شیوه‌های ممیزی و نظرسنجی و گروه‌های کانونی نیز حاصل شد. مهندسين، نظریه سیستم را برای فراهم کردن و ساخت گونه‌هایی از کنترل خود - تنظیم تو سعه دادند. به این ترتیب، در خلال جنگ، مفهوم‌بندی جدید و عقلایی از نقش مدیریت و با به کارگیری تکنیک‌های مدرن حاصل شد.

پس از جنگ، مدیرانی که چنین تخصص تحلیلی را در مناسبات جنگی به کار گرفته بودند به وفور دیده می‌شدند، این مدیران با تلاش برای بازسازی اقتصادی و اجتماعی در قالب شرکت‌های تجاری و شرکت‌های مشاوره‌ای، همچون مکنزی^{۲۷} - جایی که در آن تکنیک‌های جدید برای مسائل سازمانی به کار گرفته می‌شد - در این تکامل نقش داشتند؛ بنابراین، مدیریت، بیش از دوران قبل از جنگ به مقوله مدیر علمی متمرکز کرد، مدیری که از مدل‌ها، تکنیک‌های تحلیلی، سیستم‌های طراحی شده و دست‌کاری شده بهره می‌گیرد. مدیریت، با هدف‌گذاری، طراحی سیستم‌ها برای دستیابی به اهداف، طرح‌ریزی، پیش‌بینی و کنترل مترادف شد. مدیران به‌عنوان "طراحان سیستم"، "پردازشگران اطلاعات" و "برنامه‌ریزان" توصیف می‌شدند که رابطه میان سازمان و محیط را مطابق با نظریه سیستم‌های سایبرنتیک، تنظیم می‌کردند. رشد سریع اندازه شرکت‌ها و افزایش خوشه‌های تجاری، مصادف شد با ظهور دسته‌ای از مدیران که از فعالیت‌های کف کارخانه و شرکت جدا شده و به دنبال مدل‌ها، نقشه‌ها و تکنیک‌هایی بودند که آن‌ها را قادر سازد تا از راه دور اعمال قدرت و کنترل کنند. این نیاز به تکنیک‌های مدل‌سازی، نقشه‌برداری و اندازه‌گیری برای توانمندسازی مدیران در اتخاذ یک دید کلی و عمومی برای اعمال کنترل از راه دور را یک قرن پیش‌ازین، خراج بگیران و حکمرانان دولت‌های مدرن نیز داشتند.

به یک معنا، مدیران سازمانی دوران پساجنگ، آموخته‌های سیستمیک را از مدیریت دولتی اخذ می‌کردند در عین حال، تکنیک‌ها و مدل‌های پیچیده را نیز با خود به عرصه اداره بخش خصوصی و دولتی می‌آوردند.

به‌علاوه، در ایالات متحده، دولت امکانات آموزشی را برای سربازان بازگشته از جنگ فراهم کرد و این در کنار نیاز فزاینده به مدیران، تقاضا برای صندلی‌های خالی در مدارس کسب و کار را با جهشی قابل توجه روبه‌رو کرد،

²⁷ Mc Kinsey

مدارس می‌کوشد تا فنون جدید را به مدیران آموزش دهند. اتحادیه مدارس و دانشکده‌های پیشرفته کسب‌وکار^{۲۸} به دنبال بهبود کیفیت آموزش در حوزه کسب‌وکار بود و بنیادهای خیریه و بشردوستانه، همچون بنیاد کارنگی^{۲۹}، بنیاد فورد^{۳۰} و بنیاد راکفلر^{۳۱}، مدارس کسب‌وکار را تأمین مالی کرده و در چگونگی توسعه و گسترش آن‌ها تأثیر قابل توجهی داشتند. این بنیادها می‌خواستند تا استانداردهای آکادمیک را در مدارس کسب‌وکار ارتقا دهند و به همین منظور از اساتید و معلمان می‌خواستند تا هم به مقوله پژوهش و آموزش و همچنین تکنیک‌های حل مسائل واقعی و پیچیده با استفاده از روش‌های کمی به طور هم‌زمان تمرکز داشته باشند. حالا، تحلیل‌های نئوکلاسیک اقتصاد خرد از جایگاه بالاتری نسبت به علوم اجتماعی برخوردار شده بود چراکه ابزارهای تحلیلی را برای مشاوران و مدیران فراهم می‌کرد. بنیاد فورد، به شدت بر این دیدگاه بود که حالا ما با علم مدیریتی سروکار داریم که مدیران را قادر می‌سازد تا تصمیماتشان را صرفاً بر اساس دلایل منطقی و عقلایی و از طریق تکنیک‌هایی همچون تحلیل تصمیم‌گیری، نظریه بازی^{۳۲} اتخاذ کنند و در این میان تو سل به شهود، قضاوت و اخلاقیات کاملاً غیرضروری بود. باور این بود که این علم مدیریت، می‌تواند در مدارس کسب‌وکار، با استفاده از اعضای هیئت عملی بدون تجربه کار، اما متخصص در تکنیک‌های تصمیم‌گیری آموزش داده شود. به یک مدیر به چشم یک تکنسین نگاه می‌شد و نقش یک عضو هیئت‌علمی در مدرسه کسب‌وکار، انتقال تکنیک‌های کنترل و تصمیم‌گیری به مدیران بود. این تغییر مفهوم نقش مدیریت، یک تغییر جهت کامل به سوی سودآوری را با خود به همراه داشت. نقش اولیه مدیران، انجام وظایف لازم برای پیشینه ساختن سود برای سهام‌داران بود. پنداشت این بود که تکنیک‌های جدید مدیریت می‌تواند در هر سازمان با هر اندازه‌ای به کار گرفته شود و از این رو تجربه و تجربه‌اندوزی در یک صنعت خاص چندان به کار نمی‌آید، تنها چیزی که ضروری شمرده می‌شود تخصص و تسلط بر فنون تصمیم‌گیری و کنترل است. اما در بالا و رأس سلسله‌مراتب سازمان، مدیر ارشدی بود که در این دوره زمانی همه آن را در قالب یک دولتمرد صنعتی توصیف می‌کردند، یعنی شخصی که به طور نزدیک با افراد بیرون سازمان همچون وزیرای دولتی، سیاستمداران و قانون‌گذاران کار می‌کند درحالی‌که مدیران رده پایین‌تر صرفاً تکنسین‌هایی بودند که به فنون کنترل و تصمیم‌گیری که افزایش‌دهنده سود بود، تسلط داشته و آن‌ها را به کار می‌بستند.

تا دهه ۱۹۶۰، اتحادیه مدارس و دانشکده‌های پیشرفته کسب‌وکار (AACSB)، تنها مدارک MBA مبتنی بر رشته‌هایی همچون مالی و تحلیل‌های کمی شامل اقتصاد خرد نئوکلاسیک را به رسمیت شناخته و معتبر می‌دانست. مدارس کسب‌وکار، به تدریج یک انشقاق و شکاف فزاینده را میان اعضای هیئت‌علمی که تجربه

²⁸ Association to Advance Collegial Schools of Business (AACSB)

²⁹ Carnegie Foundation

³⁰ Ford Foundation

³¹ Rockefeller Foundation

³² Game Theory

کسب‌وکار نداشته و تنها بر روی پژوهش و تکنیک‌ها متمرکز بودند از یک‌سو و دانشجویانی که نیازمند آموزه‌ها و فنون کاربردی بودند از سوی دیگر، تجربه کردند. تا اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، برخی مدارس کسب‌وکار تلاش کردند تا با معرفی دوره‌های خط‌مشی تجاری^{۳۳}، نیاز به یکپارچه‌سازی دوره‌های متنوع تخصصی و همچنین یک دیدگاه کلی به مدیریت را برآورده کنند. همچنین، در دهه ۱۹۶۰، مشاوران متخصص استراتژی همچون گروه مشاوران بوستون و شرکت "پین" به شدت رشد پیدا کردند. (مک‌کینا، ۲۰۰۶). تا دهه هفتاد، مشاوران مستقل مدیریت نقش بسیار مهمی را در مشورت‌دهی و اداره دولت پیدا کرده بودند. مشاوران مدیریت، یک بازار پرمفعت را در امر مشاوره در خصوص ساختارهای سازمانی و استراتژی‌ها، ابتدا در دانشگاه‌ها و سپس در نهادهای مذهبی و بیمارستان‌ها، پیدا کرده بودند؛ بنابراین در طول سال‌های دهه شصت، امر مشاوره، به مشورت‌دهی در خصوص خط‌مشی‌های تجاری، طرح‌ریزی شرکتی و استراتژی به انواع مختلفی از سازمان‌ها خلاصه شده و در طول این دوران، مشاوره مدیریت به طور موفقیت‌آمیزی خود را به‌عنوان یک حرفه با نهادهای مختص به خود، در اذهان جا انداخت.

دوران پایان جنگ جهانی دوم تا بحران‌های اقتصادی اوایل دهه هفتاد، دورانی بود که شرکت‌ها کمابیش یک رشد پایدار و شکوفایی اقتصادی را تجربه می‌کردند و مدیران در قامت حل‌کنندگان حرفه‌ای مسائل که با استفاده از بدنه دانش علمی، تصمیمات عقلایی را اتخاذ می‌کردند، خود را مطرح کردند. این دوران دورانی بود که در آن، ابتدا، خط‌مشی تجاری و سپس دوره‌های طرح‌ریزی شرکتی در مدارس کسب‌وکار رواج پیدا کرد. در این دوران تصور بر این بود که نقش مدیر ارشد اجرایی به‌عنوان شخصی که اهداف را تعیین کرده و استراتژی را خلق می‌کند، پررنگ‌تر از قبل شد. مشاوران مدیریت، بازارهای به سرعت روبه‌شدی را برای مشاوره پیرامون تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های شرکتی توسعه دادند که اغلب این استراتژی‌ها را استراتژی ادغام و تملیک در برمی‌گرفت. از این‌رو، دغدغه و موضوع استراتژی شرکتی، کسب‌وکارهای بسیاری را در حوزه حسابداری و حسابرسی همچنین بانک‌های سرمایه‌گذاری و مشاوران مدیریت ایجاد کرد و البته این‌ها بخشی از فعالیت‌های رو به افزایش در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های آمریکایی بود. تا سال ۱۹۶۶، تخمین زده می‌شد که اکثریت شرکت‌های تولیدی آمریکایی نوعی از سیستم برنامه‌ریزی را در سازوکار خود داشته باشند (براون و همکاران، ۱۹۶۹)، نتایج مطالعات بعدی در میانه دهه هفتاد هم این موضوع را تأیید کرده و بر آن صحنه می‌گذاشت. (فولمر و رو^{۳۵}، ۱۹۷۳؛ هاسپسلاگ^{۳۶}، ۱۹۸۲؛ کونو^{۳۷}، ۱۹۸۲). اما با تمام این اوصاف، مطالعات بسیار معدودی به موضوع تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر موفقیت شرکت پرداخته بودند. (به فصل هشتم رجوع کنید).

³³ Business Policy

³⁴ Bain&Company

³⁵ Fulmer and Rue

³⁶ Haspeslagh

³⁷ Kono

مطالعات انگشت شماری که نتایج متعارض و غیر منسجمی را هم ارائه کرده بودند. (رو و فولمر، ۱۹۷۳). این موضوع در اروپا هم به همین شکل بود. در انگلستان، اولین مدرسه کسب و کار، مدرسه کسب و کار لندن، در سال ۱۹۶۴ تأسیس شد. جامعه برنامه ریزان بلندمدت^{۳۸} تأسیس شد و اولین شماره از مجله برنامه ریزی بلندمدت در سال ۱۹۶۸ منتشر گشت. در فرانسه، اولین مدرسه کسب و کار به نام "اینسیآد"^{۳۹} در سال ۱۹۵۷ تأسیس شد. در سوئیس، مدرسه "آی ام آی" در ژنو و توسط شرکت آلومینیوم آلکان^{۴۰} در سال ۱۹۴۶ تأسیس شد و "آی ام آی دی" در لوزان و توسط شرکت نستله در سال ۱۹۵۷ تأسیس گردید. پس از ادغام "آی ام آی" و "آی ام آی دی" در سال ۱۹۹۰، شرکت "آی ام آی دی" تأسیس شد.

تا سال‌های ابتدایی دهه ۱۹۷۰، برنامه ریزی شرکتی به عنوان بخش محوری گفتمان حاکم مدیریت به شمار می‌رفت، اما علی‌رغم ادعای جایگاه علمی این گفتمان، هیچ شاهد قابل اتکایی برای حمایت از تکنیک‌های برنامه ریزی شرکتی، نتوانسته بود فراهم کند. این عصر، عصری بود که دپارتمان‌های بزرگ برنامه ریزی شرکتی در اروپا و آمریکای شمالی و در شرکت‌های تجاری و صنعتی، رشد پیدا کرده بودند. رشد این دپارتمان‌ها، همگام با رشد مشاوره مدیریت، شرکت‌های حسابداری، مشاوران فناوری اطلاعات، بانک‌های سرمایه‌گذاری و مدارس کسب و کار، تقاضای بسیاری را برای اقتصاددانان ایجاد کرده بود. "رالف"^{۴۱} تا اواخر دهه ۱۹۶۰ تحصیل خود در حوزه اقتصاد به پایان رسانده و او این فرصت را داشت که شغل‌های برنامه ریزی در شیل، فورد و فولاد بریتانیا در انگلستان را انتخاب کرده و یا برای کار در بانک جهانی و کسب و پست و مقام در آمریکا اقدام کند. برای یک اقتصاددان، آینده بسیار درخشان به نظر می‌رسید، به‌ویژه اگر شما در دانشگاهی معتبر همچون دانشکده اقتصاد لندن که تأکید بسیاری بر روی ریاضیات، آمار و مدل‌سازی اقتصادی داشت، تحصیل هم کرده بودید. تو در سال ۱۹۷۰ در شرکت فولاد بریتانیا مشغول به کار شد و میزان تقاضا را پیش‌بینی می‌کرد، سپس، کمی بعدتر به بخش برنامه ریزی شرکتی در یک شرکت بزرگ ساختمانی بین‌المللی، به نام "جان لینگ"^{۴۲} که حدود یک قرن از تأسیس آن می‌گذشت، منتقل شد. او تا سال ۱۹۸۴ به کار در آن شرکت مشغول بود و قبل از این که کار دانشگاهی را آغاز کند به مدت یک سال در یک صندوق سرمایه‌گذاری در شهر لندن مشغول بود.

اما با این حال، به نظر می‌رسید این آینده درخشان برای اقتصاددانان و تکنیک‌های آن‌ها چندان دوام نداشته باشد. در اوایل دهه هفتاد میلادی، قیمت نفت به شدت افزایش پیدا کرد و همراه با افزایش نرخ تورم در سراسر دنیا، اقتصاد جهانی با یک سقوط چشمگیر مواجه شد. دهه ۱۹۷۰، سال‌های بسیار سختی را تجربه می‌کرد چه در بعد

³⁸ Long Range Planning Society

³⁹ INSEAD

⁴⁰ Alcan Aluminum

⁴¹ Ralph Stacey: Author of the Book

⁴² John Laing

سیاسی و چه در بعد اقتصادی. محدودیت‌ها در پیش‌بینی آینده هر روز بیشتر شده و کل پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی شرکتی زیر سؤال رفت. مجمع رم^{۴۳} که تأسیس آن به سال ۱۹۶۸ برمی‌گشت، اعلان محدودیت در رشد اقتصادی کرد که این اعلان در دهه ۱۹۷۰ بسیار تأثیرگذار شد. شرکت‌های بزرگ شروع به کاهش شدید بخش‌های برنامه‌ریزی شرکتی کرده و لشکر اقتصاددانان باید به دنبال راه‌های دیگری برای استخدام می‌گشتند مگر اینکه همانند "رالف" در شرکت جان لینگ، موفق به توسعه فعالیت‌های جدیدی در بخش‌های کنونی برنامه‌ریزی شرکتی می‌شدند تا سایر مدیران هم بتوانند از آن سود ببرند.

تا اواخر این دهه، کل فعالیت برنامه‌ریزی شرکتی با چهار انتقاد جدی مواجه شد که در واقع نوک پیکان این انتقادات به کلیت رویکرد علمی و فنی که در مدارس کسب‌وکار آموزش داده شده و توسط مشاوران مدیریت پیاده‌سازی می‌شد، اشاره داشت. "ابرناتی"^{۴۴} و "هایس"^{۴۵} (۱۹۸۰) از مدرسه کسب‌وکار هاروارد در یک مقاله اثرگذار، از عدم توان رقابتی آمریکا در مقابل ژاپن را با یک رویکرد بسیار عقلایی و فنی به مدیریت، انتقاد کردند. در پی این مقاله، کتاب‌های اثرگذاری منتشر شدند (به‌عنوان مثال کتاب منتشر شده از "پاسکال و آتوس"^{۴۶} دو مشاور مدیریت) که روش مدیریت در ژاپن و آمریکا را مقایسه می‌کردند و تأکید داشتند که شیوه ژاپنی مبتنی بر مباحثه، تصمیم‌گیری‌های تیمی و لحاظ کردن تعداد بیشتری از افراد در تصمیمات بسیار سرآمدتر از شیوه آمریکایی مبتنی بر استفاده از ابزار عقلایی و منطقی و تکنیک‌های به کار گرفته شده در قالب‌های سلسله‌مراتبی است. کتاب اثرگذار دیگری که همین مضمون را در قالبی دیگر ارائه می‌داد توسط پیترز و واترمن^{۴۷} (۱۹۸۲) تألیف شد. آن‌ها در تحقیقاتشان به ورزهای کلیدی در یک کسب‌وکار موفق اشاره داشتند که این ورزه شامل تأکید بر فرهنگ، تیم‌ها، رهبری و چشم‌اندازها می‌شدند. برنامه‌ریزی شرکتی به یک تابو تبدیل شد و به جای آن افراد از مدیریت استراتژیک صحبت می‌کردند، مدیریت استراتژیکی که دیگر اکنون به یک ویژگی ضروری در رهبران کارآفرین و الهام‌بخش بدل شده بود تا فعالیت عقلایی صرف مبتنی بر تکنیک. این چرخش و جابه‌جایی، هنوز در یک مباحثه در جریان میان برنامه‌ریزان عقلایی و منطقی و پیشنهاددهندگان مفهوم و گزاره سازمان‌های یادگیرنده بیان می‌شد. در فصل هشتم، با بیان مباحثه معروف میان آنسف و مینتزبرگ، به این اختلاف نظر اشاره خواهیم داشت.

در طول سال‌های دهه ۱۹۸۰ میلادی، مبحث استراتژی به‌عنوان یک شکل مشخص از مدیریت و به‌عنوان یک میدان مطالعاتی مجزا نه تنها در بخش خصوصی بلکه در بخش دولتی هم ظاهر شد، همچنان که سیاستمداران هم

⁴³ The Club of Rome

⁴⁴ Abernathy

⁴⁵ Hayes

⁴⁶ Pascal and Athos

⁴⁷ Peters and Waterman

به اشاعه و پیاده‌سازی آنچه به‌عنوان شکل "مدیریتی"^{۴۸} حکمرانی شرکتی شناخته می‌شد، می‌پرداختند، شکلی که بیانیه‌های عمومی خود را در قالب مدیریت دولتی جدید^{۴۹} ارائه می‌کرد. در اولین گردهمایی جامعه مدیریت استراتژیک به سال ۱۹۸۱ در لندن و متعاقب آن انتخاب هیئت‌امنا در مونترال به سال ۱۹۸۲ و همچنین تشکیلات و قوانینی که در سال ۱۹۸۳ در پاریس به تأیید همه اعضا رسید، جایگاه حرفه‌ای برنامه ریزان استراتژیک تثبیت شد. مجله مدیریت استراتژیک از زمان آغاز به کارش در سال ۱۹۸۰، به‌عنوان مجله رسمی جامعه مدیریت استراتژیک معرفی شد، جامعه‌ای که خود را به‌عنوان یک نهاد بین‌المللی معرفی کرد اما به شدت تحت تأثیر دانشگاهیان آمریکایی بود، محلی که دفتر مرکزی جامعه هم در آنجا مستقر بود.

این دوران، مصادف شد با ظهور دکترین جدید اقتصادی دهه ۶۰ و ۷۰ که از آن به‌عنوان "نئولیبرالیسم" یاد می‌شد، تفکری که نقش بازارها را در حل مسائل انسانی ارج می‌نهاد و توسعه و تحولاتی در میدان مطالعات مالی به وجود آورد که تدریس در مدارس نمونه کسب‌وکار را با انقلابی شگرف روبرو کرد. دیگر این مدارس نه‌فقط مدیران عمومی، بلکه سرمایه‌گذاران حرفه‌ای و مهندسين مالی را برای بانک‌های سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاران خصوصی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری و مشاوران مدیریت تربیت می‌کرد.

نظریه عاملیت^{۵۰}، ادغام و تملیک‌ها و توان‌بخشی و کارکرد اهرمی^{۵۱} برای شرکت‌های دارای بدهی را توجیه می‌کرد اما از طرفی اهمیت سایر ذی‌نفعان را کاهش داده و هرگونه کارکرد اجتماعی برای مدیران را رد می‌کرد. به مدیران به بیشتر عنوان عاملین و کارگزاران سهام‌داران نگاه می‌شد تا سایر ذی‌نفعان، ذی‌نفعانی که باید کنترل‌شده و پاداش و اجر آنها از طریق محسوب کردن ایشان به‌عنوان بخشی از سازوکارهای سهام‌داری شرکت دیده می‌شد تا همانند سهام‌داران انگیزه لازم برای ادامه راه را داشته باشند. سخنرانان مدارس کسب‌وکار، حداقل در مدارس نمونه کسب‌وکار، به تدریج رابطه خود را با شرکت‌های صنعتی و خدماتی کمتر می‌کردند و در عوض تمام هم‌وغم آنها استراتژی و مدیریت مالی بود. دوره‌های خط‌مشی تجاری در رشته مدیریت بازرگانی در مقیاس مدیریت استراتژیک عرضه می‌شد که آن‌هم به‌شدت ریشه در اقتصاد صنعتی داشت.

تا قبل از رسیدن به سال‌های ابتدایی قرن بیست و یک، تصورات پیش از دهه ۱۹۷۰ مبنی بر اینکه مدیران اساساً خدمتگزارانی برای حفاظت از منابع جامعه هستند و به نمایندگی از طرف ذی‌نفعان عمل می‌کنند جای خود را به این تفکر داد که مدیران به‌عنوان عاملین سهام‌داران عمل کرده و وظیفه اصلی آنها بیشینه ساختن ارزش سهام‌داران است. این بسط و گسترش مرحله جدید از سرمایه‌داری نئولیبرال از سوی مدارس کسب‌وکار ایالات‌متحد و اروپا تقویت و تحریک می‌شد، مدارسی که بر تربیت بانکداران سرمایه‌گذار و مشاوران مدیریت

⁴⁸ Managerialist

⁴⁹ New Public Management (NPM)

⁵⁰ Agency Theory

⁵¹ Leverage

تمرکز داشتند و نقش سایر مدارس که تکنیک‌های عقلایی منطقی (ریاضیات) را به مدیران برای تقویت عملکرد سودافزایی آموزش می‌دادند، کم‌رنگ و کم‌رنگ‌تر می‌شد. درست در خلال همین دوران بود که نقش مدیران کم‌کم رو به افول می‌گذارد چراکه پیروان و هواداران سرمایه‌داری، مدیران را مانعی سد راه بازدهی‌های آن‌چنانی می‌دیدند که سهام‌داران از سرمایه خود انتظار داشتند. تلقی آن‌ها این بود که تمرکز مدیران در میان ذی‌نفعان متعدد پراکنده و گسترده شده درحالی‌که توجه و تمرکز آن‌ها صرفاً باید روی سودآوری و بازدهی باشد. در پاسخ و جبران این افول و تنزل درجه مدیران، مدارس کسب‌وکار هدف و هویت جدیدی را دنبال کردند که از اوایل دهه ۹۰ میلادی به‌سرعت فراگیر و مشهور شد و آن چیزی نبود جز مفهوم "رهبری" و اندیشه در پس این مفهوم، آن بود که یکی از کارویژه‌های مهم رهبری، تدوین استراتژی‌های تحول‌آفرین و ترغیب و الهام‌بخشی دیگران برای پیاده‌سازی این استراتژی است. حالا، آشکار شده بود که مکتب سرمایه‌داری در قالب سرمایه‌گذاری با کاستی‌هایی مواجه است که از آن جمله ریسک‌های ادامه‌دار و طولانی‌مدت بانک‌های سرمایه‌گذار، فروپاشی قریب‌الوقوع و دست‌دراز کردن بانک‌ها به دولت برای حمایت مالی است و ما نمی‌دانیم اندیشه و تفکر محوری مدیریت چگونه می‌تواند در پاسخ به این تحولات، تکامل پیدا کند. اما با این اوصاف، گفتمان پیرامون رهبری، پذیرفته‌شده و به‌سرعت در همه محافل اشاعه پیدا کرد تا جایی‌که تقریباً صحبت از سازمانی بدون نقش تحول‌آفرین و چشم‌انداز ساز رهبری غیرممکن می‌نمود.

بنابراین، با نگاهی به قرن گذشته درمی‌یابیم که اولین و سریع‌ترین توسعه و تحولات در مبحث مدیریت استراتژیک در مشاوره مدیریت رخ داد، جایی‌که مک کینزی، (۱۹۳۲) اولین سنگ بنای مفهوم استراتژی را پی‌ریزی کرد، گرچه او هنگامی‌که از تنظیم خط‌مشی‌ها برای مواجهه با شرایط در حال تغییر صحبت می‌کرد، هرگز از این واژه استفاده نکرد. پس از جنگ جهانی دوم، مدیر بارنارد^{۵۲}، (۱۹۴۸) صحبت از استراتژی اداری کرد و "هاردویک" و "لندویت"^{۵۳} (۱۹۶۱) پی این موضوع را گرفتند. مشاور دیگر مک کینزی، "رایلی"^{۵۴} (۱۹۵۵)، از برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی استراتژی برای یک کسب‌وکار صحبت کرد. در مدارس کسب‌وکار، "نیومن"^{۵۵} (۱۹۵۱) از مدرسه کسب‌وکار کلمبیا، از ماهیت و اهمیت استراتژی صحبت کرد؛ "سلزنیک"^{۵۶} (۱۹۵۷) جامعه‌شناس از دانشگاه برکلی، از نقش رهبر در هدف‌گذاری و تعریف مأموریت‌ها با توجه به خط‌مشی‌های درونی و انتظارات بیرونی صحبت کرد؛ "مور"^{۵۷} (۱۹۵۹) بحث‌های پیچیده‌ای را در مورد استراتژی‌های مدیریتی مطرح کرد؛ "چندلر" (۱۹۶۲) تاریخ‌دان از دانشگاه "ام‌آی‌تی"، به کاوش رابطه میان ساختار سازمانی و استراتژی

⁵² Barnard

⁵³ Hardwick and Landuyt

⁵⁴ Reilly

⁵⁵ Newman

⁵⁶ Selznick

⁵⁷ Moore

سازمانی پرداخت؛ " گیل مور و براندنبورگ " ^{۵۸} (۱۹۶۲) در مورد آناتومی برنامه‌ریزی شرکتی مطالبی را ارائه کردند و " تیلس " ^{۵۹} (۱۹۶۳) از مدرسه کسب‌وکار هاروارد در مورد چگونگی ارزیابی استراتژی‌های شرکتی مباحثی را مطرح کرد. در ادامه در سال ۱۹۶۵، آنسف که به‌عنوان مهندس در شرکت "رند" مشغول به کار بود، کتاب استراتژی شرکتی و همچنین کتاب خط‌مشی تجاری، متون و مطالعات موردی نیز توسط "لرند، کریستنسن، اندروز و گات" از مدرسه کسب‌وکار هاروارد منتشر شد. پس از این، مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک رشته تحصیلی مستقل برای دانشجویان و یک حرفه در کنار اقتصاد برای مشاوران خود را مطرح کرد و جامعه حرفه‌ای و مجلات مخصوص به خود را داشت. اعضای این حرفه جدید، همچنین در بخش‌های برنامه‌ریزی شرکتی در شرکت‌ها مشغول به کار بوده و فعالیت می‌کردند.

پس کاملاً واضح و روشن است که افراد تحصیل کرده در چند مدرسه کسب‌وکار ممتاز و همچنین مشاوران در شرکت‌های مشاوره مدیریت معتبر و اسامی‌ورسم‌دار ایالات‌متحده، سکان هدایت و توسعه مفهوم برنامه‌ریزی شرکتی و مدیریت استراتژیک را پس از جنگ جهانی دوم به دست گرفتند. دهه ۱۹۶۰ شاهد جهش خیره‌کننده‌ای در توسعه و رشد ایده‌ها بود اما بحران نفتی اوایل دهه ۱۹۷۰، منجر به یک سرخوردگی در سراسر این دهه شد تا جایی که مشاوران مک‌کینزی فراخوانی را برای رویکردهای بیشتر مشاوره‌ای و الهام‌بخش مطرح کردند. (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲). تا بدین جا یک مباحثه و مناظره پیرامون اثربخشی و معنای استراتژی در جریان بود.

مروری خلاصه‌وار بر اینکه چگونه تصور و تفکر مدیریت استراتژیک جایگاه محوری در گفتمان حاکم سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها پیدا کرد ما را به نتایجی می‌رساند که برای شروع یک مطالعه جدی پیرامون مدیریت استراتژیک می‌تواند کارساز باشد. این نتایج بدین شرح هستند:

- فراتر از اقتباس خرد و آموزه‌های کهن نظامی در شرکت‌های مدرن تجاری، تفکر مدیریت استراتژیک، آن‌چنان‌که در گفتمان حاکم جاری پیرامون سازمان‌ها مطرح می‌شود، به‌عنوان یک ویژگی جدید در کسب‌وکار سه دهه گذشته به شمار می‌آید، سه دهه‌ای که فعالان و اندیشمندان آن در حال حاضر در آستانه بازنشستگی قرار دارند. در این سه دهه چیزهای بسیاری تغییر کرده‌اند. به‌عنوان مثال، در شرکتی که رالف در طول دهه هفتاد در آن مشغول به کار بود، هیچ‌کس از زبان مدیریت استراتژیک در قالب مأموریت و چشم‌انداز صحبت نمی‌کرد. زمانی که "کریس" مسیر شغلی خود را در پایان دهه هشتاد آغاز کرد تازه برخی از مفاهیم سنت مدیریت دولتی جدید باب شده بودند. البته ظهور تفکر مدیریت استراتژیک در تفکر غربی، تاریخچه طولانی دارد اما نه به طور اخص در مورد سازمان‌ها بلکه در مورد

⁵⁸ Gilmore and Brandenburg

⁵⁹ Tilles

معنای عاملیت انسانی و اساساً مفهوم جامعه به‌طور کلی. در کتاب آموزشی در مورد شیوه‌های تفکر، ما، صددرصد به این تاریخ گسترده تفکر و همچنین پیش‌فرض‌هایی که اکنون بدیهی فرض می‌شوند، توجه خواهیم کرد.

- در ضمن، دلایل نسبتاً آشکار جامعه‌شناختی برای ظهور این تصورات و تفکرات مشخص پیرامون مدیریت استراتژیک که در سه دهه گذشته در بطن گفتمان حاکم جای گرفته‌اند، وجود دارد. این دلایل، در پاسخ و واکنش به موفقیت مورد تردید تکنیک‌های برنامه‌ریزی شرکتی و تحلیل عقلایی، سهم بسزایی در تلاش امروزی ما برای جستجوی یک هویت مورد احترام حرفه‌ای برای طبقه مدیران دارند. به‌علاوه، در همین دوران پس از جنگ جهانی دوم، اجماع کینزی⁶⁰ در خصوص مدیریت تقاضا اقتصاد ملی جای خود را به یک دوره نسبتاً نیرومند و پرنرژی - به‌زعم برخی تهاجمی - از سرمایه‌داری داد که دغدغه آن نقش خصوصی‌سازی و بازارها در تحول زنده‌گی اقتصادی بود. این پاسخ و واکنش، یک تعریف بسیط از مدیریت استراتژیک، دربردارنده و شامل فرهنگ، رهبری و یادگیری است اما هرگز در مورد ادعای احترام علمی - که احساس می‌شود هویت حرفه‌ای مدیریت به آن بستگی دارد - تسلیم نمی‌شود. اما باین‌وجود، آنچه بیشتر به چشم می‌آید، نبود یک مبنای شواهد⁶¹ برای برگزیدن این حوزه به‌عنوان یک علم است، از این‌رو ادعای علم سازمان و مدیریت، بیشتر یک ایدئولوژی است که برخی روابط قدرت مشخص میان مدیران و سایر گروه‌های جامعه را تثبیت می‌کند.

- با این اوصاف، گفتمان حاکم مدیریت استراتژیک، متشکل از یک بدنه واضح و آشکار دانشی است که از سوی همه پذیرفته شده است. اما در مقابل، این حوزه پر از مفاهیمی است که بر سر آن‌ها بحث و جدل بسیاری وجود دارد. اگر به دنبال پرهیز از خلاصه‌سازی ساده طرف‌های مختلف در این بحث هستیم، اگر به دنبال اتخاذ یک موضع خنثی و مداراگرانه به‌نحوی که اجباری به انتخاب گزینه‌ای از میان بدیل‌ها نداشته باشیم و تنها به انتخاب بخش کوچکی از آن‌ها اکتفا کنیم، اگر به دنبال گریز از افتادن در دام الگوهای فکری تکراری هستیم، پس آنگاه، باید کشف کنیم که چه پیش‌فرض‌هایی در این مباحث بدیهی فرض شده‌اند و تحت چه شرایطی این پیش‌فرض‌ها شکل گرفته‌اند. این، هدف این کتاب است که بتواند شیوه‌های مختلف تفکر را کاوش کرده، در برخی موارد، بعضی از آن‌ها را رد کرده و بعضی دیگر را بپذیرد و بسته با آنچه مواجه می‌شود و می‌خواهد به آن دست یابد، از هر کدام از آن‌ها اندک استفاده‌ای کند.

⁶⁰ Keynesian Consensus

⁶¹ Evidence Base

از آنجایی که این کتاب، کتابی پیرامون شیوه‌های تفکر در مورد مدیریت استراتژیک است، قبل از اینکه بخواهیم این فصل را با مروری کلی بر محتوای کتاب به پایان برسانیم، به طور خلاصه به این موضوع می‌پردازیم که وقتی از "شیوه‌های تفکر" حرف می‌زنیم، از چه حرف می‌زنیم.

۱-۳. شیوه‌های تفکر: ساختار پایدار جهانی و تعامل‌های سیال خرد و محلی

در اینجا با اشاره به تصویر روی جلد کتاب، می‌خواهیم عنوان کنیم، آنچه ما از آن به‌عنوان دو شیوه بسیار متفاوت تفکر پیرامون یک پدیده یاد می‌کنیم، چیست، خواه این پدیده تصویر روی جلد این کتاب باشد یا یک سازمان انسانی. تصویر روی جلد کتاب، عکسی نزدیک از یک کرم درخت کریسمس بر روی بخش بسیار کوچکی از یک تپه مرجانی^{۶۲} است، چند متر زیر آب دریا در سواحل "کولانتا"^{۶۳} تایلند که توسط آدرین پسر رالف گرفته شده است. این کرم، به هنگام احساس خطر خود را در روزه‌ای درون تپه مرجانی مچاله می‌کند و به هنگام دوباره برای تغذیه از سطح این تپه مرجانی به بیرون می‌آید. در نگاه به خود این تپه مرجانی، آنچه در نگاه به کلیت این تپه مرجانی می‌بینیم، یک ساختار پیچیده و درهم‌وبرهم بسیار ریز از این تپه است که از اسکلت آهکی میلیون‌ها پولیپ مرجانی مرده تشکیل شده است. یک روش بسیار سریع برای یک انسان مدرن، برای دیدن و فکر کردن در مورد این تصویر تپه مرجانی، نگاه در قالب ساختار پایدار است. به‌عنوان یک دانشمند که به صورت عینی این ساختار را مشاهده می‌کند، کاملاً طبیعی است که فرضیه‌ای را مبنی بر ساخت این ساختار بر اساس قوانین طبیعی و اصول کلان‌مقیاس شکل‌دهید، یعنی الگوی کلی یا ساختار جهانی که از طریق برخی اصول قطعی جهانی در قالب معادلات جهانی ریاضی می‌تواند تبیین شود، یا به عبارتی این الگو، الگویی محقق شده یا پیاده‌سازی شده از یک طرح کلان^{۶۴} است. این موضوع، این معنا را خواهد داشت که تغییرات در ساختار قابل پیش‌بینی هستند و این ساختار تنها زمانی می‌تواند شکل متفاوت یا شکل متفاوت جهانی به خود بگیرد که قوانین جهانی و یا اصول طراحی حاکم بر آن تغییر کند. این نوع تصور از قوانین جهانی، از طریق روش علمی قابل شناخت و شناسایی است، تولید الگوهای ساختاری پایدار و قابل پیش‌بینی جهانی که مشتمل بر یک شیوه کاملاً واضح و آشکار دیدن و فکر کردن در مورد یک تپه مرجانی است، شیوه‌ای که کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد چراکه با آموزه‌های سنت علمی ما کاملاً سازگار و همخوان است.

اما شخصی که علوم طبیعی مدرن پیچیدگی را می‌خواند، یک شیوه دومی را برای دیدن و فکر کردن در مورد این تپه مرجانی پیشنهاد می‌دهد. این شیوه شامل تمرکز توجه نه تنها بر الگوی جهانی کلان تپه مرجانی بلکه بر ارگان‌های و اجزای ریز تپه نیز می‌کند که توسط اسکلت‌های آهکی به‌مرور زمان ساخته شده‌اند. یک پولیپ

⁶² Coral Reef

⁶³ Ko Lanta

⁶⁴ Macro-Design

مرجانی زنده، با داشتن یک کیسه ژله‌مانند در انتهای خود و همچنین یک اسکلت فنجانی شکل که خود را درون آن مخفی می‌کند، شباهت‌های بسیاری با شقایق دریایی دارد. این پولیپ از طریق هدایت آب دریا از سرخود و همچنین با بی حس کردن طعمه از طریق شاخک‌ها، تغذیه می‌کند. مرجان‌ها به‌وسیله تخم‌های بارور شده، تولیدمثل می‌کنند، آن‌ها تخم‌ها را درون کیسه خود مخفی می‌کنند تا تبدیل به لارو شده و رفته‌رفته به شکل یک مرجان درآیند. مرجان‌ها در کلونی‌های بزرگ در کنار هم جمع شده و به همدیگر متصل می‌شوند و در قعر دریا و معمولاً در آب‌های گرم، تپه‌های پهناوری را شکل می‌دهند. پس از مرگ و میر نسل‌های مختلف مرجان‌ها، این تپه‌های دریایی بزرگ و مرتفع‌تر می‌شوند، بر روی لاشه‌های این فنجان‌های اسکلتی که اکنون دیگر به شکل سنگ‌های آهکی بزرگ درآمده‌اند، ساختارهای درخت‌مانند بزرگی شکل می‌گیرند که بسیاری از مرجان‌های زنده و سایر گونه‌ها همانند کرم‌های جارویی بر روی آن‌ها سکونت می‌کنند. مرجان‌ها، جاندارانی بی‌نهایت کهن و قدیمی هستند - ردپای آن‌ها را در فسیل‌های برجای‌مانده از چهار صد میلیون سال قبل می‌توان یافت - که در طول بیست و پنج میلیون سال اخیر به شکل سازه‌های مرجانی مدرن تکامل یافته‌اند. در واقع، این تپه‌های مرجانی را می‌توان در قالب سیستم پیچیده منحصربه‌فردی در نظر گرفت که ساختارهای بیولوژیک عظیمی را بر روی زمین شکل داده‌اند. از جمله این ساختارها، اجتماعات زیست محیطی هستند که در یک رابطه همزیستی ناگسستنی با جلبک‌های قهوه‌ای تکامل پیدا کرده‌اند. هریک از پولیپ‌های مرجانی یک تپه مرجانی، نمایشگر وضعیت مشخصی است، به‌عنوان مثال این پولیپ‌ها می‌توانند نمایانگر وضعیت زنده‌گی یا مرگ باشند، وضعیتی که وابسته به تعاملات بیشمار میان یک پولیپ مرجانی و دیگر پولیپ‌هاست. این وابستگی متقابل میان پولیپ‌های مرجانی، ساخت مدل‌های واقع‌گرایانه که با سطح طبیعی پیچیدگی مطابقت داشته باشند را بسیار مشکل می‌کند. این نوع از مدل‌های کلان‌مقیاس جهانی در شیوه تفکر سنتی علمی که در بالا به آن اشاره شد، حقیقتاً نمی‌توانند ویژگی‌ها و جنبه‌های مختلف پدیده را کنار هم قرار داده و ترکیب کنند تا تصویر واقع‌گرایانه از توسعه مستمر و روز به‌روز این تپه‌های مرجانی را به دست بدهد.

با این حال، در طول پنجاه سال گذشته، رویکرد متفاوتی به مدل‌سازی علمی توسعه داده شده که از آن به‌عنوان "علوم پیچیدگی طبیعی"⁶⁵ نام‌برده می‌شود. یکی از مدل‌های این رویکرد، مدلی است به نام "خودکاری سلولی"⁶⁶ که در آن تفکر بر این مبنا شکل می‌گیرد که هر جزء از یک سیستم بزرگ، همانند یک پولیپ مرجانی از یک تپه مرجانی، از قواعد ساده تعامل با سایر اجزا پیروی می‌کند. این قواعد تعاملات محلی بر روی رایانه شبیه‌سازی می‌شود و الگوهای جهانی یا ساختارهایی که این تعاملات تولید می‌کنند، مشاهده می‌گردد. از این‌رو، چنین مدل‌سازی می‌تواند در رویارویی با مسائل و مشکلات کلان‌مقیاس - که در آن تعداد زیادی از

⁶⁵ Natural Complexity Sciences

⁶⁶ Cellular automata

اجزا (سلول ها یا عامل ها) در غیاب قوانین جهانی یا اصول طراحی جهانی برای ایجاد کلیت های پیچیده جهانی، به صورت محلی با یکدیگر تعامل می کنند- به کار گرفته شود. تعاملات محلی، بدون هرگونه جهت دهی یا دستوری از یک سیستم مرکزی در قالب طراحی ها یا قوانین جهانی که الزام به تحقق یا پیاده سازی آن ها باشد، الگوهای نوظهور و پدیداره جهانی را تولید می کنند. این گونه نشان داده می شود که پیچیدگی رفتاری گونه های مختلف، حاصل تعاملات محلی ساده و تکراری واحدهای بنیادی (پولیپ های مرجانی) است که می توانند الگوهای نوظهوری را به وجود آورند که تا مدت های مدید ماندگار باشد. در کمال تعجب، این مدل ها نشان می دهند که رفتارهای پیچیده می توانند برآمده از کنش و اقداماتی در فرآیندهای محلی باشند که هیچ جهت گیری جهانی نداشته اند. (ولفرام^{۶۷}، ۱۹۸۶).

اگر از این چشم انداز به تصویر روی جلد این کتاب نگاه کرده و در مورد آن تأمل کنیم، ما به شیوه کاملاً متفاوت از روشی که در بالا توصیف شد، توجه خود را متمرکز خواهیم کرد. حالا، نگرانی و دغدغه اصلی ما تعاملات محلی پولیپ های مرجانی زنده است، به عبارتی دیگر، ما بیش از آنکه بر روی الگوهای کلان ساختار تپه مرجانی - که خود به طور عمده، بازتاب و انعکاسی از الگوهای مرجان های مرده در گذشته است - توجه کنیم به فرآیندهای خرد و جزئی تعامل توجه خواهیم کرد. هنگامی که ما بر تعاملات زنده محلی تمرکز می کنیم، می بینیم که هیچ ساختار جهانی پایدار و از پیش فرض شده نیست، بلکه این ساختار شکلی از الگوهای پویای تولد، رشد و مرگ است، بنابراین، در واقع، الگوی جهانی در یک مدت زمان طولانی و به شیوه های فعال توسعه می یابد، یعنی الگوی حاکم بر کل جمعیت مرجان ها، از میان بسیاری از تعاملات محلی میان این مرجان ها ظاهر می شود. متوجه خواهیم شد که الگوی جهانی - چنان که در انباشت و توده مرجان های مرده می بینیم - در واقع پایدار و قاعده مند نیست، بلکه با در نظر گرفتن مرجان های زنده می بینیم که یک بی قاعدگی قاعده مند است، ویژگی که در علوم پیچیدگی از آن به عنوان "خود همانندی"^{۶۸} نام برده می شود و از این رو در جزئیات غیر قابل پیش بینی است. پس می بینیم که در این فرضیه اشارات ضمنی جالبی وجود دارد مبنی بر اینکه یک تپه مرجانی نه در انطباق با قوانین جبری طبیعی یا اصول طراحی طبیعت جهانی، بلکه مطابق با قوانین تعاملات محلی میان مرجان های زنده - که الگویی را ایجاد می کنند که در آن، اسکلت مرجان ها به نحوی روی هم قرار می گیرند تا ساختار ابتدایی یک تپه دریایی را شکل دهند - رشد پیدا می کنند. همین تعاملات محلی جاری و ساری میان مرجان های زنده هستند که در چشم انداز سنتی علمی مغفول مانده اند و به صورت پویایی الگوی قابل تشخیص از کلیت یک تپه مرجانی را حفاظت می کنند و الگوهای متفاوت تنها زمانی پدیدار می شوند که قوانین محلی تعاملات تغییر کند. به عبارت دیگر، با تغییر قوانین و طراحی جهانی، الگوی جهانی نمی تواند تغییر پیدا کند، یک الگوی متفاوت در

⁶⁷ Wolfram

⁶⁸ Fractal

سطح جهانی تنها زمانی می‌تواند ظهور پیدا کند که ماهیت تعاملات محلی تغییر پیدا کند. این تعاملات محلی، الگوهای کلان‌مقیاس، نوظهور و به طور غیر قابل پیش‌بینی پیش‌بینی پذیر را در غیاب هرگونه اصول مرجع طراحی یا قوانین جهانی تولید می‌کنند که شاکله یک شیوه متفاوت نگاه و تفکر در مورد تپه‌های مرجانی، نسبت به شیوه‌ای که در ابتدای این بخش توصیف شد، ارائه می‌کنند که حداقل برای آن دانش‌مندی که رویکرد پیچیدگی را اتخاذ کرده‌اند، از یک جایگاه مستحکم علمی برخوردار است.

تصویر تپه مرجانی که بر روی جلد کتاب مشاهده می‌کنید، استعاره‌ای را در مورد سازمان‌های انسانی با خود به همراه دارد. نگاه و تفکر در مورد سازمان‌های انسانی هم می‌تواند همانند دو شیوه‌ای که در بالا به آن اشاره شد، صورت گیرد. گفتمان حاکم پیرامون سازمان‌ها متناظر با اولین شیوه نگاه و تفکر در مورد تپه‌های مرجانی است که در ابتدای بحث توصیف شد. در اینجا، فرض بر این است که رهبران، مدیران و ائتلاف‌های قدرتمند به صورت عینی سازمان‌های خود را مشاهده کرده و ابزار تحلیل عقلایی را برای انتخاب اهداف و آماج‌های مناسب و همچنین چشم‌اندازهای استراتژیک سازمان به کار می‌گیرند. پس از آن، استراتژی‌های تغییر کلان‌مقیاس^{۶۹} تدوین شده و ساختارهای سازمانی و رویه‌ها را برای پیاده‌سازی اقدامات طراحی می‌کنند تا بتوانند به اهداف، آماج‌ها و چشم‌اندازهای استراتژیک دست پیدا کنند و به موازات آن نیز رویه‌های پایش عقلایی^{۷۰} را برای حصول اطمینان از کنترل مناسب بر روی حرکت سازمان به سوی آینده طرح‌ریزی می‌کنند. فرض بر این است که ائتلاف قدرتمند مدیران، از طریق پایش محیطی و تحلیل منابع داخلی، آنچه را که اتفاق می‌افتد می‌دانند و بر این مبنا این مدیران پیامدها و بروندها را برای سازمان خود انتخاب می‌کرده و سیستم‌ها را از جمله سیستم‌های یادگیری - سیستمی که مدیران را قادر می‌سازد تا از جهت‌گیری سازمان خود به سوی بهبود و موفقیت اطمینان حاصل کنند- را طراحی می‌کنند.

این شیوه تفکر، شیوه‌ای به شدت انتزاعی است چراکه ما را از تجربه مستقیم جزئیات خرد تعاملات میان افراد در درون سازمان و به عبارتی پویایی‌های سازمان که در عنوان این کتاب هم ذکر شده است، محروم می‌کند. جالب اینجا است که این انتزاع در این گفتمان، به هیچ معنا و وجهی به‌عنوان یک مسئله و مشکل به شمار نمی‌رود و این‌گونه تشخیص داده شده است که این رویکرد، رویکردی بسیار کاربردی است. از دریچه نگاه این رویکرد علمی، سازمان‌ها زمانی تغییر می‌کنند که ائتلاف‌های قدرتمند رهبران و مدیران طراحی‌های کلان استراتژیک، قوانین، رویه‌ها ساختارها و چشم‌اندازها را تغییر می‌دهند و سپس دیگران را متقاعد می‌کنند که به‌گونه‌ای عقلایی این استراتژی‌های کلی تغییر را پیاده‌سازی کنند. در این نگاه، استراتژی، نهایتاً انتخابی است که از سوی قوی‌ترین لایه سازمانی، چه بر اساس تحلیل‌های عقلایی و یا چه بر اساس جنبه‌هایی از فرآیندهای یادگیری، صورت

⁶⁹ Macro-change Strategies

⁷⁰ Rational Monitoring

می‌پذیرد. زمانی که ما به این شیوه تفکر می‌کنیم، پرسش از چیستی ابزارها و تکنیک‌ها، صلاحیت‌ها، ساختارهای سازمانی، فرهنگ‌ها، شبکه‌های اجتماعی و ... که ما را به موفقیت می‌رساند، حقیقتی غیرقابل‌انکار است. جستجو برای به شیوه‌های پیاده سازی شده در سازمان‌های موفق به‌عنوان یک راهنما برای موفقیت در سازمان خود ما، کاملاً منطبق با عقل سلیم به نظر می‌رسد و این شواهد می‌توانند به‌عنوان الگوهایی برای مقایسه عملکرد در سازمان در اختیار رهبران و مدیران قرار گیرد تا در عمل، منطبق بر این دستورالعمل‌ها و رویه‌های موفق رفتار کنند. قضاوت در مورد پیشنهادهای و دیدگاه‌ها پیرامون سازمان باید در پرتو نمونه‌ای از مدیران که این پیشنهادها و دیدگاه‌ها را به کار گرفته و به موفقیت رسیده‌اند، انجام شود. این جریان اصلی تفکر در مورد سازمان‌ها و مدیریت استراتژیک متناظر آن موضوعی است که در بخش اول این کتاب به آن خواهیم پرداخت. دل‌مشغولی و دغدغه اولیه ما در این بخش، ریشه‌های این شیوه تفکر، پیش فرض‌های اصلی و مبانی بدیهی پنداشته شده آن برای تجویزهای استراتژیکی است که ارائه می‌دهد و سازمان‌ها حتماً باید از آن‌ها پیروی کنند.

حال، با این وجود، اگر ما از دریچه نگاه شیوه دوم تفکر به تپه‌های مرجانی، به سازمان‌های انسانی نگاه کرده و در مورد آن تفکر کنیم، چه اتفاقی می‌افتد؟ پاسخ این است که تمرکز توجه ما از نگاه بلندمدت، تصویر بزرگ⁷¹ از پدیده و از سطح کلان و استراتژیک به توجه به جزئیات تعاملات خردی که در زمان حال میان اجزای زنده همانند پولیپ‌های مرجانی (در بستر تپه‌های مرجانی) و افراد انسانی (در بستر سازمانی) رخ می‌دهد، تغییر جهت پیدا می‌کند. به جای انتزاع و سرپوش گذاشتن بر روی تعاملات خرد⁷² پویایی‌های سازمانی، چنین پویایی‌های سازمانی مسیری برای فهم چگونگی تغییر و پایداری در سازمان و همچنین درک نقش فعالیت‌هایی همچون رهبری، مدیریت و استراتژی پردازی در تناقض⁷³ میان پایداری⁷⁴ (پیوستگی) و ناپایداری⁷⁵ (تغییر) را برای ما فراهم می‌کنند.

با بهره‌گیری از علوم طبیعی مدرن پیچیدگی به‌عنوان خاستگاه و منشأ مقایسه میان سازمان‌ها که در بخش دوم این کتاب تبیین و تشریح خواهد شد، شیوه دوم تفکر پیرامون سازمان‌ها و مدیریت استراتژیک، انتخاب‌ها، طراحی‌ها و فعالیت‌های یادگیری افراد از جمله رهبران، مدیران و ائتلاف‌های قدرتمند در یک سازمان را در بستر فعالیت‌های مشابه افراد در دیگر سازمان‌ها قرار داده و آن‌ها را قیاس می‌کند. چنین فهمیده می‌شود که هم پیوستگی و هم تغییر در تمامی سازمان‌ها در انتخاب‌های مبتنی بر ایدئولوژی، ارتباطی و سیاسی محلی میان افراد در تمامی سازمان‌های بهم‌پیوسته - شامل انتخاب‌های به‌طور نامتناسب اثرگذار رهبران و ائتلاف‌های

71 Big Picture

72 Micro-interactions

73 Paradox

74 Stability

75 Instability

قدرتمند مدیران - پدیدار می‌شود. آنچه برای یک سازمان اتفاق می‌افتد صرفاً پیامد انتخاب‌های افراد قدرتمند یک سازمان نیست. در عوض، آنچه برای هر سازمانی اتفاق می‌افتد، پیامد فعل و انفعالات میان انتخاب‌های بسیار و اقداماتی است که بسیاری سازمان‌های به هم‌پیوند خورده و به هم وابسته درگیر آن هستند. به جای اینکه فکر کنیم سازمان‌ها تحقق یک طرح کلی انتخاب شده، تو سط قدرتمندترین افراد آن‌ها هستند، ما به این شناخت رسیده‌ایم که سازمان‌ها الگوهای جهانی یا کلانی هستند که به طور دائمی در بسیاری از تعاملات خرد و محلی خود را پدیدار می‌کنند. پیوستگی و تغییر برآمده از بطن تعاملات محلی هستند و نه صرفاً طرح و نقشه‌های کلان. از این رو، استراتژی‌ها دیگر نه به عنوان انتخاب‌های قدرتمندترین افراد سازمان، بلکه به عنوان الگوهای نوظهور اقدامات، برآمده از فعل و انفعالات میان انتخاب‌های گروه‌های مختلف افراد شناخته می‌شوند.

لازم به ذکر است که این نوع دوم تفکر، در مقایسه با نوع اول تفکر، نگاهی کاملاً معکوس دارد. مطابق با شیوه اول تفکر، استراتژی‌ها تو سط افراد قدرتمند سازمان انتخاب شده و سپس پیاده سازی می‌شوند، در حالی که در شکل دوم تفکر، استراتژی‌ها صرفاً بر اساس انتخاب‌های افراد محوری سازمان تعیین نشده بلکه از تعاملات محلی - جایی که تعامل به عنوان فعل و انفعالات میان مقاصد متفاوت، انتخاب‌های متفاوت و استراتژی‌های متفاوت فهم می‌شود. - جاری میان بسیاری از افراد برمی‌خیزند. این دو شیوه تفکر در تناقض با یکدیگر قرار دارند و این بدان معناست که ما نمی‌توانیم بگوییم که شیوه اول در برخی موقعیت‌ها جواب می‌دهد و شیوه دوم در برخی موقعیت‌های دیگر. تلاش برای این تجویز به اصطلاح "هلو برو تو گلو" ماهیت به طور بنیادی متفاوت شیوه دوم تفکر را با مشکل مواجه می‌کند. اگر یک نوع تفکر با تجربه ما هم‌نوا بوده و بتواند به آن معنابخشی کند، ناگزیر نوع دیگر تفکر نمی‌تواند.

برای اتخاذ دیدگاه دوم، یعنی نگاه پدیدارگی، باید در آنچه به عنوان رهبری، مدیریت و مدیریت استراتژیک می‌شناختیم، تجدیدنظر کنیم. به معنایی دیگر باید بپرسیم طرح و نقشه‌هایی در رأس سازمان طراحی می‌شوند، چه تأثیری - البته اگر تأثیری داشته باشند - بر روی سازمان‌ها دارند و این تأثیر در قالب تعاملات محلی چگونه خواهد بود. اگر این شیوه تفکر در هم‌نوایی کامل با تجربیات واقعی زنده گی سازمانی باشد، دیگر صحبت از کاربرد نظریه در یک سازمان، یا ابزارها و تکنیک‌های عمومی که این شیوه تفکر برای دستیابی به موفقیت عرضه می‌کند، محلی از اعراب نخواهد داشت. تصورات و مفاهیمی همچون به شیوه‌ها^{۷۶}، الگوها^{۷۷} و یا مبنای شواهد^{۷۸} به منظور تجویز برای کسب موفقیت بسیار مشکل ساز بوده و در واقع کاملاً بی‌معنی است. این شیوه تفکر در بخش سوم این کتاب مورد بررسی و کنکاش قرار خواهد گرفت. اگر پس از مطالعه این بخش از کتاب، به دنبال شواهد و

⁷⁶ Best Practice

⁷⁷ Benchmark

⁷⁸ Evidence Base

نمونه‌های برای موفقیت‌آمیز بودن این شیوه تفکر بودید و یا مدعی شدید که این مطالب چندان کاربردی نیست و به دنبال ابزار و تکنیک‌هایی که این بخش برای مدیران ارائه می‌کند، گشتید ما دچار تردید می‌شویم که به‌عنوان نویسندگان کتاب نتوانسته‌ایم با شما خوانندگان ارتباط برقرار کنیم، چراکه جنس این نوع پرسش‌ها به شیوه تفکر علمی سنتی و یا همان تفکر نوع اول بازمی‌گردد که در تفکر به سیاق نوع دوم، هیچ معنایی ندارد. تفکر به شیوه نوع دوم، نیازمند یک حالت بازاندیشانه و انعکاسی از کنش خلاقانه در موقعیت‌های اقتضایی منحصربه‌فرد و تکین است که برای آن هیچ تجویز عمومی قابل اجرایی وجود ندارد. پیامد حرکت از تفکر نوع اول به تفکر نوع دوم، حرکت از پرسش پیرامون اینکه "سازمان‌ها چگونه باید باشند و چگونه باید مدیریت شوند" به پرسش پیرامون "سازمان‌ها در واقع چه هستند و مدیریت آن‌ها در واقعیت چگونه صورت می‌گیرد" است. تنها بر پایه و در سایه یک بینش نو به آنچه ما در واقع انجام می‌دهیم است که می‌توانیم به طور مناسب در موقعیت‌های اقتضایی^{۷۹} خاص عمل کنیم و توسل به خیال‌پردازی‌های عقلایی^{۸۰} پیرامون اینکه چه کارهایی را باید انجام دهیم، در این شرایط ره به‌جایی نخواهد برد. البته منظور ما این نیست که تمامی باید‌ها را در زنده‌گی سازمانی کنار بگذارید، چراکه بسیاری از این باید‌ها، سهم قابل توجهی در بازآفرینی واقعیت سازمانی، در تعاملات خرد و محلی ما دارند.

شاید این نتیجه‌گیری شما را با این پرسش مواجه کند که چرا ما نیاز به یک شیوه تفکر بدیل به‌جای شیوه تفکر علمی سنتی پیرامون سازمان‌ها داریم، به‌ویژه که این طرز تفکر به نظر نتایج غیرکاربردی داشته و هرگونه دلیل زیربنایی ایده کاربرد نظریه و فنون و ابزارهای تصمیم‌گیری را از بین می‌برد. از نگاه ما، دلیل قانع‌کننده نیاز به جستجوی شیوه بدیل تفکر، فارغ از مشقّاتی که این نوع نگاه در بر دارد، مسائل کاملاً بنیادینی است که تفکر رایج جریان اصلی خلق می‌کند. حتی در سال ۲۰۱۴، زمانی که ما مشغول نگارش این کتاب بودیم، هنوز با آثار بحران اعتباری و رکود جهانی که در سال ۲۰۰۷ آغاز شد، دست‌وپنجه نرم می‌کردیم. این رویدادها کاملاً آشکار می‌ساخت که علی‌رغم تمامی تکنیک‌های تحلیلی عقلایی، پویش محیطی و تحلیل منابع داخلی، علی‌رغم چشم‌اندازها، الهامات و کاریزما، علی‌رغم توسعه سازمان‌های یادگیرنده و سیستم‌های مدیریت دانش، علی‌رغم این حقیقت که اغلب مدیران ارشد در دانشگاه‌ها و مدارس کسب‌وکار تحصیل کرده‌اند، علی‌رغم تمام این‌ها، مدیران، مشاوران، سیاستمداران و خط‌مشی‌سازان، حقیقتاً نمی‌دانند که پیرامونشان چه اتفاقاتی در حال رخ دادن است و اجازه می‌دهند اتفاقات به‌عنوان پیامد عمل و بی‌عملی^{۸۱} آن‌ها رخ بدهند. این موضوع قابل هضم نیست که مدیران ارشد بانک‌های بزرگ آمریکای شمالی و اروپا، یک آینده توأم با شکست و فروپاشی و متعاقب آن احیا^{۸۲}

⁷⁹ Contingent Situation

⁸⁰ Rational Fantasy

⁸¹ Action and Inaction

⁸² Resuscitation

توسط منابع مالی و صندوق‌های دولتی را برای سازمان خود انتخاب کرده باشند. قبلاً هم قابل‌درک نبود که بانکداران محافظه‌کار و سیاستمداران دست راستی، ملی‌سازی بخشی^{۸۳} از سیستم بانکی را انتخاب کرده باشند. این ایده و تصور که قوی‌ترین می‌تواند آنچه برای سازمان اتفاق می‌افتد را کاملاً آشکار و به وضوح انتخاب کند، دیگر نخبه‌نما شده است، اما حتی هنوز به صورت عمومی، نوع اول تفکر، یعنی تفکر علمی سنتی، به شرط ارائه شواهد برای تجویزهای منجر به موفقیت در سازمان‌ها، برگزیده می‌شود. در اواخر بخش اول کتاب، یعنی در فصل هشتم، اشاره خواهیم کرد که چگونه ادبیات حوزه سازمان و مدیریت، در این خصوص، خالی از هرگونه مبنای شواهدی است. ما همچنان به طور علنی ادعا می‌کنیم که نظریات را به کار می‌بندیم و از ابزارها و تکنیک‌ها برای مدیریت به گونه‌ای استراتژیک در سازمان‌ها - به منظور تحقق طرح‌های جهانی علمی انتخاب شده - استفاده می‌کنیم، در حالی که ما در واقع، بر اساس باورهای تاریخی پذیرفته شده در مورد مدیریت عمل می‌کنیم، باورهایی که تنها به منافع عده‌ای خاص توجه کرده و به آنان خدمت می‌کنند. حقیقت این است که علوم سازمان و مدیریت اصلاً علم نیستند بلکه یادشاهانی علمی هستند بدون هیچ تن پوشی. اگر به تاریخچه و صلت و پیوند میان مدیریت و علم نگاهی بیندازیم، درمی‌یابیم که علت وجودی این پیوند چندان ارتباطی با کاربرد واقعی روش‌های علمی برای سازمان‌ها ندارد، بلکه این پیوند بیشتر تلاشی از سوی طبقه نوظهور مدیران در قرن نوزدهم است که مقصودشان مشروعیت بخشی به حرفه خود، به سبک و سیاق دانشمندان سایر رشته‌های علمی بوده است. این طبقه مدیران در سی سال اخیر، در سایه توسعه تفکر کاربرد روش‌های اقتصادی در تمامی عرصه‌های زنده‌گی اجتماعی، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است و کادر مدیریتی به گونه‌ای خاص جای پای خود را محکم کرده است تا بتواند دامنه کاربرد مهارت‌ها و دانش خود را فراتر از مرزهای سازمان و تا حد مدیریت کل جامعه گسترش دهد. آن‌ها باتکیه بر مشروعیت علم در محافل، توانسته‌اند جایگاه قدرتمندی در حوزه امور انسانی کسب کنند و البته با این کار توانسته‌اند صداهای خواستار بحث و مناظره پیرامون رویکردها و تفکرات بدیل را نیز خاموش کنند.

اگر آنچه ما گفتیم، صحت داشته باشد، پس چرا هیچ نشانه‌ای از رهبران و مدیرانی که به دنبال روش مفیدتر و سودمندتر تفکر در مورد تجربه خود باشند، وجود ندارد؟ ما تنها می‌توانیم به چند نشانه جزئی از چنین حرکت‌هایی در بانکداران سرمایه‌گذار اشاره کنیم که مجدداً به فرهنگ پاداش‌دهی بازگشتند و با کمک مشاوران مدیریت و برخی مدیران ارشد جاه‌طلب، بار دیگر و علی‌رغم نبود شواهدی مبنی بر موفقیت بلندمدت، دست به ترویج سیاست‌های ادغام و تملیک زدند. شکست‌های سازمانی اغلب به پای رهبران نوشته می‌شود و زمانی که رهبران جدید مستقر می‌شوند، حتی با جاه‌طلبی بیشتر، به دنبال این هستند که تغییر استراتژی و فرهنگ را در کل سازمان پیش بگیرند. این قضیه اشاره به این موضوع دارد که چرا علی‌رغم ناکافی بودن و عدم کفایت تفکر

⁸³ Partial Nationalization

جاری، ما فرسنگ‌ها با حرکت به سوی تفکر جدید و بدیل فاصله داریم. اولین چیزی که سد راه حرکت به سوی تفکر جدید می‌شود، ایدئولوژی است. عقلانیت، طرح‌ریزی، چشم‌انداز‌سازی، رویکردهای کنترل به سازمان و جامعه، همگی تبیین‌هایی از یک ایدئولوژی عقل‌گرایی علمی^{۸۴} و بهبود در مقیاس کلان هستند که پیش‌فرض این است که بهبود، هم قابل پیش‌بینی و هم قابل اندازه‌گیری است. تغییر مسیر به سوی یک طرز فکر جدید، به معنای نابود کردن ایدئولوژی فعلی و جایگزینی آن با مجموعه جدیدی از باورها - باورهایی با اعتدال و میانه روی بیشتر - است و از آنجایی که کسی نمی‌تواند چنین تغییری در طرز فکر را مهندسی کند، اگر تغییری هم بخواهد اتفاق بیافتد، باید در پس تعاملات محلی و خرد بسیار، پدیدار شود. ایدئولوژی‌ها، از الگوهای روابط قدرت محافظت می‌کنند و موجب می‌شوند تا این روابط قدرت، طبیعی به نظر برسد. بنابراین، هر تغییر ایدئولوژیکی، الگوهای روابط قدرت فعلی را با تهدید مواجه می‌کند و از این رو به ناچار، تحلیل رفته و با مقاومت مواجه می‌شود. از این‌ها گذشته، اگر پایه، بنیان فکری و تفکر زیربنایی، زیرسوال برود، آنگاه رهبران، مدیران ارشد، مشاوران مدیریت، بانکداران و سیاستمداران چگونه می‌توانند جایگاه قدرتمند و دریافتی‌های مالی کلان خود را توجیه کنند؟ اگر اصالت و اعتبار محتوای آموزشی خدشه دار شود، مدارس کسب‌وکار چگونه می‌توانند جایگاه حرفه‌ای خود را حفظ کنند؟ جنبش‌های معدودی به مقاومت در برابر این عقاید مرسوم^{۸۵} و باورهای رایج پرداختند، از جمله گروهی از دانشجویان کارشناسی اقتصادی در آمریکای شمالی و اروپا در سال ۲۰۱۴ که فراخوانی را برای تغییر در برنامه تحصیلی و جایگزینی نظریات کلاسیک اقتصاد با محتوا و نظریات دگراندیشانه^{۸۶} در این رشته را ارائه کردند. در همین راستا، در طول یک دهه گذشته، علاقه‌مندی بیشتری به نظریات بدیل و جایگزین مدیریت از جمله علوم پیچیدگی، بحث‌های روشنگرانه پیرامون پایداری، اخلاقیات و محدودیت‌های مفهوم قابلیت پیش‌بینی و کنترل، به وجود آمده است. تاحدودی، حتی سهام‌داران هم، این رسم که "مدیران و تیم‌های ارشد فارغ از چگونگی عملکرد شرکت، مستحق پاداش هستند" را با چالش مواجه کرده‌اند.

با این وجود، ما در بازان‌دیشی بنیادین در خصوص مدیریت، تلاش کردیم تا فضا را خوش‌بینانه و به‌دوراز غرض‌ورزی هدایت کنیم، گفتار ما دلالتی بر حماقت یا فریبکاری قشر صاحب قدرت ندارد، چراکه این ایدئولوژی به اشتراک گذاشته می‌شود، الگوهای کنونی روابط قدرت در گروه‌های پایین دست، انعکاس پیدا می‌کند و برای آن‌ها این ایدئولوژی‌های مشخص، الگوهای روابط قدرت و شیوه‌های تفکر، جنبه‌های مهمی از هویتشان را شکل می‌دهد. هیچ کسی با ساده‌اندیشی نمی‌تواند در مورد تخریب هویت این افراد اندیشه کند و بنابراین هیچ کسی نمی‌تواند به‌سادگی تغییر بنیادینی در طرز فکر خود ایجاد کند. در همراه ساختن شما برای ادامه مطالعه این کتاب، از شما می‌خواهیم نگاهی چالشی به ایدئولوژی‌های خود، جایگاه‌های قدرت و شیوه‌های تفکر داشته باشید

⁸⁴ Scientific Rationalism

⁸⁵ Orthodoxies

⁸⁶ Heterodox

و درعین حال انعکاس و دلالت‌های این تغییر تفکر را در هویت خود در نظر داشته باشید. قرار نیست شما با متفاوت فکر کردن همین فردا دنیا را عوض کنید، اما به‌عنوان یک مدیر، آموزگار و یا مشاور مدیریت می‌توانید تجربه‌های سودمند و جالبی را در زنده‌گی خود پیدا کنید. تجربه به ما نشان داده است که زمانی که افراد متفاوت فکر می‌کنند، کارها و امور روزمره خود را نیز، حال چه نیت منفی داشته باشند چه نیت مثبت، متفاوت انجام می‌دهند. درگیر شدن در فعالیت‌های بازاندیشانه^{۸۷} و انعکاسی^{۸۸} به چالش کشیدن شیوه تفکر، اهمیت کتمان نا پذیری دارد، در این راه ممکن است دچار تعارضات و سردرگمی‌هایی شوید، اما وقتی مسئله چگونگی حکمرانی سازمان‌ها باشد، تمام این دل‌مشغولی‌ها و کش‌وقوس‌ها برای شما ارزنده خواهد بود.

۴-۱. مروری اجمالی بر مطالب کتاب

مخاطب این کتاب، اجتماع حرفه‌ای مدیریت متشکل از مدیران سازمان‌ها، مشاوران سازمان‌ها، مدرسین و اساتید حوزه مدیریت و پژوهشگران و علاقه‌مندان به مطالب مدیریتی و کسانی هستند که به‌تازگی می‌خواهند وارد وادی مدیریت در سازمان‌ها و به‌نوعی وارد اجتماع حرفه‌ای مدیریت شوند. برای مشارکت در این امر، شما باید توانایی عجین شدن با گفتمان حاکم این اجتماع حرفه‌ای را داشته باشید. در کتاب‌های آموزشی و درسی، این امر مرسوم است که مرور و خلاصه‌ای از گفتمان حاکم و برای افراد حرفه‌ای سازمان تجویزهایی برای دستیابی به موفقیت به همراه شواهدی برای اثبات کارساز بودن تجویزهای خود در قالب مطالعات موردی را ارائه کنند. اغلب کتاب‌های استراتژی، چه آشکارا و یا چه به‌صورت تلویحی، توجه خود را معطوف اقداماتی می‌کنند که مدیران برای بهبود عملکرد در سازمان خود باید انجام دهند. در اینجا اولین دل‌مشغولی، دامنه فعالیت‌های سازمان، جهت‌گیری آینده آن و چگونگی تضمین و حصول اطمینان از کسب مزیت رقابتی است. اغلب کتاب‌های درسی پیرامون استراتژی درواقع انشعابات و سرخ‌های اصلی از گفتمان حاکم را به همراه تجویزهای مربوطه ارائه می‌دهند، و بدون هیچ پرسشگری پیرامون مطالب ارائه‌شده، محتوا را به‌گونه‌ای مطرح می‌کنند که انگار پیش‌فرض و شیوه‌های تفکر پایه‌ای در پس این مطالب، خود آشکار^{۸۹} هستند. اغلب این کتاب‌های آموزشی، تا حد بسیاری منشأ این انشعابات اصلی از گفتمان حاکم را به اقتصاد ربط داده و دیدگاهی عقلایی، رسمی و منظم و خط‌کشی‌شده از مدیریت استراتژیک را ارائه می‌کنند. با این اوصاف، برخی کتاب‌ها، به ماهیت چندوجهی گفتمان حاکم و در بعضی موارد به برداشته‌های متعارض در رشته‌ها و انشعابات از این گفتمان اشاره می‌کنند. آن‌ها شفاف‌سازی می‌کنند که چگونه روایت‌های اولیه و نسبتاً ساده‌انگارانه مدیریت استراتژیک که تا حد بسیاری از علم اقتصاد نشئت گرفته‌اند، در معرض انتقادهای سرسختانه‌ای قرار دادند، انتقادهایی که گونه پیچیده‌ای از فرآیندهای مدیریت استراتژیک شامل سیاست، فرهنگ، تفسیر و تعبیر و بیان احساسات را عرضه می‌کنند. برای

⁸⁷ Reflective

⁸⁸ Reflexive

⁸⁹ Self-Evident

فهم و شناخت این جنبه‌های پیچیده، نوع جدید کتاب‌های آموزشی در کنار علم اقتصاد از ایده‌ها و آرای مطرح‌شده در روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و فلسفه نیز بهره می‌گیرند.

این کتاب، از برخی جهات شباهت‌هایی با این نوع جدید کتاب‌های آموزشی دارد، چراکه به جنبه‌های کمتر عقلایی، کمتر ساختارمند و منظم مدیریت استراتژیک می‌پردازد و همچنین از نظریات روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و فلسفه نیز بهره می‌گیرد. نشانه این تفاوت رویکرد را می‌توانید در ذکر عبارت "پویایی‌های سازمان" در عنوان کتاب ملاحظه کنید. پویایی، اشاره به الگوی حرکت و جنبش در طول زمان دارد، به‌عنوان مثال، یک الگوی حرکتی می‌تواند قاعده‌مند و یا بی‌قاعده باشد؛ بنابراین، پویایی‌های سازمانی، اشاره به الگوهای حرکتی در طول زمان و در سطح تعاملات میان سازمان‌ها و اجتماعات حرفه‌ای دارد. چنین الگوهایی می‌توانند به‌عنوان مثال، در قالب الگوهای قاعده‌مند وابستگی و انطباق و یا الگوهای بی‌قاعده تهاجم و یا عدم انطباق توصیف شوند. در ادبیات سازمان‌ها، پویایی‌های سازمانی اغلب به‌عنوان یک رشته مجزا به‌عنوان مثال تحت عنوان رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد که این رشته کاملاً متمایز از رشته مدیریت استراتژیک است و خود این رشته مدیریت استراتژیک هم متفاوت از مدیریت عملیاتی است. جفت هم قرار دادن مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی در عنوان کتاب، نشان از آن دارد که ما قائل به جداکردن و منشعب‌سازی مصنوعی بین جنبه‌های مختلف فعالیت‌های سازمانی نیستیم، چراکه به‌زعم ما، اساساً این جنبه‌ها از هم ناگسستنی هستند. چه به‌صورت استراتژیک چه غیر استراتژیک، این افراد هستند که مدیریت را در سازمان مشق می‌کنند و از این رو اگر ما به دنبال درک و شناخت عمل و ورزه^{۹۰} استراتژی پردازی در سازمان هستیم، ضروری است تا رفتار افراد و تحرکات و پویایی‌های تعاملات آن‌ها را بشناسیم.

با این‌اوصاف، با وجود شباهت‌های بسیار میان رویه این کتاب و نوع دوم کتاب‌های آموزشی که در بالا مطرح شد، این کتاب به‌طور معناداری با این گروه کتاب‌ها تفاوت دارد و این موضوع از زیر عنوان^{۹۱} این کتاب، قابل برداشت است. زیر عنوان کتاب، به "چالش‌ها پیرامون شیوه‌های تفکر در مورد سازمان‌ها" اشاره دارد و در ضمن این چالش‌ها از زاویه نگاه پیچیدگی مدنظر قرار می‌گیرند. در اینجا، واژه پیچیدگی، به بینش‌های مهم برآمده از علوم طبیعی پیچیدگی همچون عدم اطمینان ذاتی و عدم قابلیت پیش‌بینی بسیاری از پدیده‌های طبیعی، اهمیت تنوع در تکامل گونه‌های جدید، خودسازماندهی و ماهیت پدیداره^{۹۲} این تکامل اشاره دارد. بینش و فهم برگرفته از این علوم این است که اشکال نوین، جهانی، کلان‌مقیاس به‌صورت غیرقابل پیش‌بینی در خودسازماندهی پدیدار می‌شوند، خودسازماندهی که تعاملی محلی و خرد بوده و در غیاب هرگونه دستور کار، طرح، برنامه در

⁹⁰ Practice

⁹¹ Subtitle

⁹² Emergent Nature

مقیاس جهانی و کلان شکل می‌گیرد. از آنجایی که انشعابات و رشته‌های اصلی برآمده از گفتمان حاکم بر پیش‌فرض‌هایی از جنس قابلیت پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای توسعه کل سازمان، بنا شده‌اند، آموزه‌های برآمده از پیچیدگی، آشکارا چالشی برای این نوع تفکر هستند. با این وجود، بینش برگرفته از پیچیدگی، حتی منتقدین رویکردهای عقلایی و مفهوم برنامه‌ریزی در گفتمان حاکم را نیز به چالش می‌کشند، چراکه اغلب این منتقدین حداقل هنوز معتقد به دست‌کاری و اثرگذاری بر یک کلیت، از بیرون - از جایگاه یک ناظر بیرونی - هستند.

بنابراین، هدف این کتاب، کاوش شیوه‌های تفکر، پیرامون سازمان و مدیریت است. این کتاب به دنبال شناسایی پیش‌فرض‌های بنیادی و معمولاً بدیهی فرض شده‌ای است که این شیوه‌های تفکر بر پایه و مبنای آن‌ها شکل گرفته‌اند. همچنین این کتاب به دنبال این است تا چگونگی منتهی شدن این پیش‌فرض‌ها به خطوط فکری و مباحث متفاوت در مورد سازمان را آشکار کند. پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته شده، الزامات و دلالت‌هایی را با خود به همراه دارند که تأثیر عظیمی بر اقدامات و اعمال افراد در سازمان‌ها دارد. در واقع هدف این کتاب این نیست که شاخه‌ها و انشعابات متنوع گفتمان حاکم را به صورت خلاصه به شما عرضه کند، یا انتقادات وارده به آن‌ها را برای شما تشریح کند و یا اینکه مطرح کند تجویزهای ارائه‌شده تحت چه شرایطی به شکست یا موفقیت می‌انجامد و برای اثبات آن شواهد و مطالعات موردی ارائه کند. در عوض، این کتاب خلاصه‌ای از شاخه‌های متنوع گفتمان حاکم را برای شما ارائه می‌کند تا پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته شده و دلالت‌های نهفته در بطن آن‌ها را برای شما عیان سازد. همچنین این کتاب، جایگاه گفتمان‌های متنوع پیرامون سازمان را در مقیاس وسیع‌تر تفکر غربی مشخص کرده و توجه خود را معطوف این موضوع می‌کند که چگونه این گفتمان به صورت تاریخی توسعه پیدا کرده‌اند. فصل دوم کتاب، چارچوبی را برای تحلیل شیوه‌های متفاوت تفکر و پیش‌فرض‌های زیربنایی آن‌ها ارائه می‌کند.

بخش اول این کتاب، کنکاشی پیرامون گفتمان حاکم است. در این بخش به شناخت گفتمان خواهیم پرداخت تا چشم‌اندازهای متفاوت پیرامون سازمان را شناسایی کنیم، چشم‌اندازهایی که این پیش‌فرض‌ها را در پی خود دارند. اولین پیش‌فرض این است که سازمان‌ها چه به صورت واقعی چه به صورت انگاره‌ای، سیستم‌هایی هستند. پیش‌فرض دوم این است که این سازمان‌ها، نسبت به افرادی که آن‌ها را شکل می‌دهند موقعیت بیرونی دارند. تلقی این است که افراد در یک سطح قرار گرفته و سازمان‌ها در سطحی بالاتر قرار دارند. پیش‌فرض سوم این است که فرد، به‌عنوان یک وجود خودمختار و مستقل بر هر چیز دیگری تقدّم دارد. گفتمان حاکم بر اساس پایه‌هایی از روان‌شناسی شناخت‌گرا، بر ساخت‌گرا، انسان‌گرا و روان‌تحلیلی بنا شده است که برای تمامی این شاخه‌های روان‌شناسی فرد در کانون توجه قرار داشته و مقدم بر هر چیزی است. چهارمین پیش‌فرض که بی‌ارتباط با پیش‌فرض قبل هم نیست، این است که سازمان و اجتماع، به‌عنوان سیستم، ساخته شده و برآمده از اقدامات افراد هستند و افراد به سبب رفتار خود می‌توانند این سازه‌ها را به عمل و حرکت وادارند. پیش‌فرض

پنجم این است که از آنجاییکه سازمان‌ها نسبت به افراد موقعیت بیرونی دارند، افراد به‌عنوان سازندگان این سیستم‌های سازمانی، می‌توانند طراحی و طرح‌ریزی کرده و یا حداقل تأثیری بر حرکات سیستم داشته باشند. بخش اول کتاب، شامل فصلهای سوم تا نهم کتاب می‌شود.

فصل سوم به کاوش در مورد منشأ تفکر سیستمی و توسعه آن پرداخته و موضوع و پنداشت افراد مستقل خودمختار در اندیشه امانوئل کانت^{۹۳}، فیلسوف آلمانی را بررسی می‌کند. این پنداشت‌ها و تصورات، محورهای اصلی و سازنده نظریات استراتژی سازمانی را شکل می‌دهند که در بخش اول کتاب پوشش داده می‌شود.

فصل چهارم، با نظریه انتخاب استراتژیک^{۹۴} سروکار دارد که تجویزهای رسمی و تحلیلی را برای تدوین استراتژی‌های بلندمدت به‌منظور دستیابی به عملکرد موفق و همچنین طراحی سیستم‌های اداری و اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی مناسب این استراتژی‌ها ارائه می‌کند. این فصل به بررسی نظریه سیستم‌های سایبرنتیک و روان‌شناسی شناخت‌گرا^{۹۵} به‌عنوان مبانی نظریه انتخاب استراتژیک خواهد پرداخت.

فصل پنجم نظریات بدیلی را در مورد چگونگی تغییر و تکامل سازمان‌ها از طریق فرآیندهای یادگیری سازمانی مطرح می‌کند. مبانی نظری این نظریات را می‌تواند در نظریه پویایی‌های سیستم^{۹۶}، روان‌شناسی شناخت‌گرا و روان‌شناسی انسان‌گرا^{۹۷} یافت.

فصل ششم، به بررسی ترکیب نظریه دیگر سیستمی، یعنی نظریه سیستم‌های باز یا عمومی و دیدگاه‌های روان‌تحلیلی^{۹۸} در مورد اقدام انسانی می‌پردازد. این نظریه سیستم‌های روان‌پویایی^{۹۹}، کانون تمرکز خود را بر فرآیندهای ناخودآگاه گروه و شیوه دفاعی افراد در مقابل اضطراب و نگرانی قرار داده و به این موضوع توجه می‌کند که چگونه تمامی این‌ها می‌توانند مانعی بر سر راه یادگیری و انجام عقلایی وظایف باشند.

فصل هفتم، شیوه مواجهه دلبستگی‌گفتان حاکم با فرآیند استراتژی را مدنظر قرار می‌دهد. در این فصل به دنبال آن هستیم تا بدانیم فعالیت‌های استراتژی‌پردازی^{۱۰۰} و جاری شدن استراتژی چگونه هدایت شده و چگونه عملی می‌شوند.

⁹³ Immanuel Kant

⁹⁴ Strategic Choice Theory

⁹⁵ Cognitivist Psychology

⁹⁶ Systems Dynamics

⁹⁷ Humanistic Psychology

⁹⁸ Psychoanalytic

⁹⁹ Psychodynamics

¹⁰⁰ strategizing

فصل هشتم، شواهدی را برای گفتمان حاکمی که طی فصول سوم تا هفتم کتاب توصیف شد، ارائه کرده و نواحی کلیدی که نیاز به یک شیوه جایگزین تفکر در خصوص مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی دارند، شناسایی می‌کند.

فصل نهم، به توصیف شیوه‌های تفکری می‌پردازد که با تأکید بر مشارکت، روابط، مکالمه، ایدئولوژی، قدرت و عمل^{۱۰۱} تا حدودی از گفتمان حاکم فاصله گرفته و خود را جدا کرده‌اند.

بخش دوم کتاب از نظریات سیستمی که در اواخر دهه ۴۰ میلادی و اوایل دهه ۵۰ توسعه پیدا کردند گذر کرده و به علوم پیچیدگی که اخیراً توسعه و بسط داده شده‌اند، می‌پردازد. این بخش به رهنمودهای علوم پیچیدگی به‌عنوان مبنایی برای شیوه بدیل تفکر نگریسته و اشاره می‌کند که با تفکرات و اندیشه حاکم بر گفتمان حاکم، راه برای استفاده از ظرفیت قابل توجه توسعه یک شیوه جایگزین تفکر و به چالش کشیده شدن این گفتمان، مسدود شده است. این بخش شامل فصل‌های دهم و یازدهم می‌شود.

فصل دهم به توصیف نظریات آشوب، ساختارهای متلاشی شده^{۱۰۲} و مدل‌های مبتنی بر عامل سیستم‌های انطباقی پیچیده^{۱۰۳} می‌پردازد.

فصل یازدهم به مرور برخی از کاربردهای نظریات آشوب و پیچیدگی در سازمان‌ها پرداخته است. در اینجا ما بحث می‌کنیم که اغلب این نظریات در دیدگاه‌های سیستمی و روان‌شناسی شناخت‌گرا در گفتمان حاکم به طور مستمر به کار گرفته می‌شود و پیامد آن فروریختن بینش و فهم بالقوه بنیادی این نظریات و به چالش کشیده شدن گفتمان حاکم است. نتیجه این تحولات، بازنمایی نظریات موجود در قالب یک زبان جدید است.

بخش سوم کتاب، رهنمودهای برگرفته از علوم پیچیدگی را به‌گونه‌ای متفاوت تفسیر کرده و از تصور سازمان در قالب سیستم و همچنین تمرکز بر فرد، عبور می‌کند. در عوض، در این بخش از شاخه‌هایی از اندیشه جامعه‌شناسی استفاده می‌شود که بر وابستگی متقابل انسان‌ها تأکید کرده و افراد را کاملاً به‌عنوان خودهای اجتماعی^{۱۰۴} می‌شناسد که در تعاملات انسانی خود را بروز می‌دهند. این تعامل به‌عنوان فرآیندهای واکنشی پیچیده^{۱۰۵} در روابط انسانی توصیف می‌شود. این فرآیندهای واکنشی تعامل، اشکالی همچون مکالمه، الگوهایی از روابط قدرت و انتخاب‌های مبتنی بر ایدئولوژی را به خود می‌گیرند. به‌علاوه، این فرآیندهای واکنشی به طور مکرر بازگو شده^{۱۰۶}، در زمان حال صورت می‌پذیرند - زمان حالی که در آن زنده‌گی می‌کنیم - و ذاتاً ماهیتی

101 Practice

102 Dissipative Structures

103 Complex Adaptive Systems

104 Social Selves

105 Complex Responsive Processes

106 Iterated

محلّی دارند. در چنین تعاملات واکنشی محلّی است که الگوهای کلان‌مقیاس پدیدار می‌شوند. سازمان‌ها چنین الگوهای کلان‌مقیاسی هستند که هویت‌های جمعی را تشکیل می‌دهند. به‌عنوان مثال، دانشگاهی که ما در آن کار می‌کنیم، الگوهای به‌طور مکرر بازگو شده رفتارهای توصیف شده در قالب سخنرانی‌ها، سمینارها، امتحانات، جلسات گروه‌ها و غیره است. بخش سوم کتاب، از طریق مفهوم‌بندی مجدد یک سازمان به‌عنوان *الگوسازی جاری* و مستمر در تعاملات میان افراد به چالش پیچیدگی پاسخ می‌دهد و این تصور که سازمان از یک سیستم تشکیل شده و یا حتی انگاره سیستمی بودن سازمان را رد می‌کند. هیچ‌کس نمی‌تواند بیرون این فرآیندهای جاری واکنشی تعاملات بایستد - درواقع کسی نمی‌تواند خود را از این فرایندها جدا کند - و از این‌رو کسی نمی‌تواند از یک جایگاه بیرونی بر الگوهای پدیدار شده اثر بگذارد. تنها راه تأثیرگذاری و مداخله ما، مشارکت در فرآیندهای واکنشی جاری برقراری ارتباط با یکدیگر است. این به معنای موضع‌گیری ایدئولوژیک نیست که مثلاً برقراری ارتباط لزوماً خوب است، چراکه سرکوب، پاک‌سازی قومی، توهین‌های نژادی، قتل و جنگ نیز فرآیندهای تکراری، جاری و واکنشی برقراری ارتباط افراد با یکدیگر هستند. گفتمان حاکم سطح کلان (جهانی یا کلان‌مقیاس) و خرد (محلّی) را چه در وجود یا تحلیل از هم جدا می‌کند که این موضوع خود را در تمایز میان اجزا و کلیت یک سیستم و جدایی میان فرد و گروه (سازمان یا جامعه) خود را بازتاب می‌دهد. دیدگاه بدیل ارائه‌شده در بخش سوم کتاب بر این اندیشه است که وجود کلان به‌طور مستمر خود را در وجود خرد - همچنان که افراد به‌طور هم‌زمان جمع را شکل می‌دهند و از آن شکل می‌پذیرند - پدیدار می‌کند. این موضوع منتهی به کانون‌های توجه بسیار متفاوتی در خصوص زنده‌گی سازمانی می‌شود و از این‌رو دلالت‌های بسیار متفاوتی نیز برای اقدام افراد دارد. بخش سوم کتاب، شامل فصل‌های دوازده تا هجده کتاب می‌شود.

فصل دوازدهم، مروری بر خاستگاه تفکر فرآیندهای واکنشی در اندیشه فیلسوف آلمانی، جورج ویلهلم فردریش هگل^{۱۰۷} و بعدتر بسط این اندیشه در کارهای فیلسوف عمل‌گرای آمریکایی، جورج هربرت مید^{۱۰۸} و جان دیویی^{۱۰۹} و همچنین جامعه‌شناس فرایندها، نوربرت الیاس^{۱۱۰} دارد.

فصول سیزدهم تا شانزدهم، نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده را به‌عنوان دریچه‌نگاهی برای فهم استراتژی و تغییر سازمانی بررسی و مرور می‌کنند. در این فصول یک چشم‌انداز روان‌شناختی بدیل معرفی می‌گردد که رابطه را به‌عنوان کلیدی برای فهم عمل انسان و از جمله سازمان‌ها می‌شناسد. این نظریه بر خود سازمان‌دهی، ماهیت سازنده مکالمات، روابط قدرت و ایدئولوژی در سازمان‌ها تمرکز می‌کند.

¹⁰⁷ George Wilhelm Friedrich Hegel

¹⁰⁸ George Herbert Mead

¹⁰⁹ John Dewey

¹¹⁰ Norbert Elias

در فصل هفدهم به چگونگی فهم و درک تأثیر استراتژی‌های جهانی و خط‌مشی‌ها، از چشم‌انداز و زاویه دید فرآیندهای واکنشی پیچیده تعامل میان افراد می‌پردازیم.

فصل هجدهم به نحوه پاسخگویی نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده به چهار سؤال قبل‌تر مطرح شده در این فصل اختصاص یافته و همچنین کندوکاوی نیز بر دلالت‌های این نظریه بر مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمانی دارد.

هر یک از سه بخش کتاب، با مقدمه‌ای کوتاه در مورد اهداف بخش، آغاز می‌شود. هر بخش، شامل فصول مختلفی است. امروزه در کتاب‌های درسی و آموزشی رایج است که هر فصل با اشاره‌ای به محتوا و مقاصد آموزشی شروع شود. این تمرین و ورزش ذهنی، در واقع بازتابی از نظریه ارتباطات و یادگیری است که در فصل سیزدهم توصیف خواهد شد. بر طبق این نظریه، معنا از ذهن یک فرد برخاسته و به ذهن فرد دیگر منتقل می‌شود. اگر ایده هر فصل به خوبی و با شفافیت توصیف شده و عمل انتقال معنا با موفقیت صورت گیرد، آنگاه نویسنده می‌تواند مفهوم را به درستی به خواننده رسانده و یادگیری را تسهیل کند. به دلایلی که امیدواریم در بخش سوم کتاب به خوبی برای شما آشکار شود، از نظر ما این نظریه ارتباطات چندان قانع‌کننده نیست و در عوض ما به دیدگاهی استناد می‌کنیم که در آن معنا، از تعامل میان افراد برمی‌خیزد، از این‌رو معنای آنچه ما به رشته تحریر درآورده‌ایم نه فقط در کلمات بلکه در واکنش شما به این مطالب هم خود را عیان می‌کند. با این تفصیل، ما از پیامد و ماحصل یادگیری شما، پس از مطالعه فصل، نمی‌توانیم اطلاعی داشته باشیم.

بنابراین، ما به جای اینکه همانند سایر کتاب‌ها در ابتدای فصل از عبارت "آنچه شما پس از مطالعه این فصل فرا خواهید گرفت" استفاده کرده و به این مطالب بپردازیم، در ابتدای هر فصل تلاش کرده‌ایم توجه شما را به شیوه‌های مشخصی از تفکر جلب کرده و از شما بخواهیم با توجه به تجربه سازمانی خود، در مورد این شیوه‌ها تأمل و بازاندیشی کنید. تمامی تلاش ما این است تا شما چرایی درج مطالب در فصول مشخص و پیوستگی آن‌ها را درک کنید. هر فصل با پرسش‌هایی پیرامون مطالب مندرج در فصل به پایان می‌رسد. این پرسش‌ها برای آزمون و کنترل آنچه شما در فصل فرا گرفته‌اید، طراحی نشده است. هدف و نیت ما از طرح این پرسش‌ها در پایان هر فصل، کمک به بازاندیشی پیرامون مطالب ارائه شده فصل و شیوه‌های تفکر بحث شده است.

امروزه در کتاب‌های آموزشی و درسی، ذکر تعدادی مطالعه موردی از اقدامات موفقیت‌آمیز مدیریتی و یا عدم تفوق مدیران در تحقق اهداف، امری معمول و رایج است. قرار بر این است تا خوانندگان با مطالعه موارد منجر به موفقیت و تحلیل آن‌ها، رهنمودهای کارساز مدیریتی را فراگیرند. از آنجایی که این کتاب درباره شیوه‌های تفکر بحث می‌کند - که برخی از آن‌ها اساساً با روش مطالعه موردی زاویه دارند - ما در مطالب هر فصل اشاره‌ای به

مطالعات موردی و یا حتی مواردی که بخواید ورزده‌های^{۱۱۱} "صحیح و درست" مدیریتی را القا کند، نداشته‌ایم. اما در مقابل، ما در انتهای هر فصل، منابعی را برای مطالعه بیشتر - شامل روایت‌های مدیریت بازانديشانه تألیف شده توسط فارغ‌التحصیلان دوره دکتری دانشگاه "هرتفوردشایر"^{۱۱۲} - معرفی کرده‌ایم. دوره دکتری در این دانشگاه به صورت پاره‌وقت برای فعالان^{۱۱۳} سازمانی که دغدغه‌های پژوهشی دارند، برگزار می‌شود. روش شناسی که این دانشجویان دنبال می‌کنند به طور خلاصه و در یک کلام "جدی گرفتن تجربه" است. این روش شناسی شامل روایتگری فعالیت‌های جاری سازمان است، فعالیت‌هایی که پژوهشگر درگیر آن‌ها بوده و در سایه مکاتب مختلف تفکر، در مورد آن‌ها بازنديشی کرده و به آن‌ها معنا بخشی می‌کند؛ بنابراین، روایت‌ها، این فرصت را برای خواننده فراهم می‌کنند تا در مورد این مطالب بازنديشی کرده و با دیگران به بحث بنشینند، درست به همان شیوه‌ای که فعالان سازمانی، از ایده‌های بخش سوم کتاب استفاده کرده و به آنچه در سازمان انجام می‌دهند، معنا می‌بخشند. در مباحث پیرامون این تجارب، امکان توسعه و بسط تفکر برای خوانندگان فراهم می‌گردد.

برای مطالعه بیشتر

سوابق و تاریخچه مستدل و به‌دقت مستند شده توسعه مدیریت به‌عنوان یک حرفه توسط "کورانا"^{۱۱۴} (۲۰۰۷) گردآوری شده است. همچنین سوابق آموزنده تکامل مشاوره مدیریت را می‌توانید در آثار "مک کنا"^{۱۱۵} (۲۰۰۶) بیابید. مقاله‌ای هم (نایت و مورگان^{۱۱۶}، ۱۹۹۱) با کمک از کار میشل فوکو و بحث پیرامون اینکه گفتمان استراتژی، شکلی از قدرت انضباطی است که در قرن بیستم ظهور پیدا کرده و مدیرانی با معنایی متفاوت از "خود"، تحویل جامعه داده است، شرح متفاوتی از تفکر پیرامون پدیدارگی استراتژی به‌عنوان قلمرویی از مدیریت ارائه می‌کند. خواندن هر دو کتاب و این تک مقاله برای کسب یک دیدگاه جامع‌الاطراف در مورد چگونگی مدیریت و مطالعات سازمان، بسیار ارزشمند خواهد بود. این منابع، مبنایی را برای آغاز بازنديشی چيستی مدیریت استراتژیک، خاستگاه آن و همچنین توسعه‌های اجتماعی و پیش فرض‌های روشنفکرانه زیربنایی و مولد آن، فراهم می‌کنند.

پرسش‌هایی برای کمک به بازنديشی بیشتر

111 Practices

112 Hertfordshire

113 Practitioners

114 Khurana

115 McKenna

116 Knights and Morgan

۱. چرا فکر می‌کنید که اثبات فراهم‌آوردن شواهد مستحکم و پایدار برای " آنچه در مدیریت عملی است و کار می‌کند " می‌تواند امری دشوار و مشکل باشد؟
۲. با توجه به تجربه خودتان، چه مواردی می‌توانند در مدیریت سازمان‌ها مؤثر بوده و کارگر باشند؟
۳. ابزارها و تکنیک‌های مدیریت را تا چه اندازه مفید می‌دانید؟ این ابزارها و تکنیک‌ها تا چه حد در سازمان شما مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
۴. در توسعه مفهوم مدیریت استراتژیک، مدارس کسب‌وکار و مشاورین مدیریت چه نقشی را ایفا می‌کنند؟
۵. چرا افراد درگیر در حوزه سازمانی، مدام بر تهیه و تدارک ابزارها و تکنیک‌ها پافشاری می‌کنند، علی‌رغم اینکه شواهدی مبنی بر کارگر بودن آن‌ها وجود ندارد؟
۶. چرا اتخاذ شیوه‌های بدیل و جایگزین تفکر، امری دشوار و مشکل است؟

فصل دوم

اندیشه استراتژی و تغییر سازمانی

پیش فرض‌های ضمنی تمییز دهنده نظریه‌ها

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را بابا نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- دغدغه بنیادی مدیریت استراتژیک - پدیده‌هایی که مدیریت استراتژیک با آن‌ها سروکار دارد.
- هر عمل و ورزه ای از مدیریت استراتژیک، بازتاب‌دهنده نظریه یا نظریه‌هایی مشخص است.
- پیش فرض‌های بدیهی پنداشته شده‌ای که هر نظریه بر مبنای آن‌ها ساخته می‌شود و اینکه چگونه تفاوت در این پیش فرض‌ها به تولید نظریات متفاوت منجر می‌شود.
- چه ادعاهای متفاوت پیرامون انسان وجود داشته و این ادعاهای مختلف، چگونه به شناخت جهان می‌رسند.
- آیا مدیریت استراتژیک در قامت یک علم عینی^{۱۱۷}، می‌تواند توصیف شود یا خیر.

این فصل، فصل حائز اهمیتی است چراکه مبنای مقایسه شیوه‌های مختلف شناخت و عملی ساختن مدیریت استراتژیک - که در چند دهه گذشته توسعه داده شده است - را پی‌ریزی می‌کند. این مبنای شناختی است که در سراسر این کتاب به کار گرفته خواهد شد.

چنانچه پیش‌تر هم اشاره شد، این کتاب با اغلب کتاب‌های آموزشی که کاملاً آشکارا به هواداری از یک شیوه مشخص تفکر در مورد سازمان می‌پردازند، تفاوت دارد و به‌زعم بسیاری از صاحب‌نظران، این کتاب اصلاً یک کتاب آموزشی و درسی نیست. این کتاب، هرچه که باشد، دغدغه‌اش، شیوه‌های تفکر در مورد چگونگی پایداری و تغییر سازمان‌ها در طول زمان است. این کتاب به اکتشاف تبیین‌ها در مورد چیرستی سازمان و تحولات و تکامل سازمان در بازه‌های زمانی ۵ ساله و ده‌ساله و به عبارتی کامل‌تر در طول زمان، دست می‌زند.

نظریات مختلفی به دنبال تبیین چگونگی حفظ پایداری سازمان، تغییر یا عدم تفوق در تغییر هستند اما هیچ‌یک از این نظریات به‌صورت جهان‌شمول و فراگیر پذیرفته‌شده نیستند. حتی نظریات گفتمان حاکم آکادمیک و گفتمان مدیریت تنها تبیین‌هایی جزئی از زنده‌گی در سازمان‌ها را ارائه می‌کنند. هدف این کتاب، بازبینی و بررسی تشابهات و افتراقات این نظریات رقیب است. به‌عبارتی دیگر، هدف این کتاب، کاوش در شیوه‌های متفاوت معنابخشی تجربه‌های زنده‌گی در سازمان‌هاست. در فصول پیشرو، ما نظریات متنوعی را ارائه خواهیم کرد و همچنین با بهره‌گیری از تجارب شخصی "رالف" و "کریس"، تلاش می‌کنیم به توصیف، مقایسه و اظهارنظر در خصوص این نظریات بپردازیم. ناگزیر، تجربه شخصی ما بر نحوه توصیف ما از این نظریات و بیان آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود؛ بنابراین، در نگارش این کتاب، ما چگونگی معنابخشی خود از تجربه خود از زنده‌گی در سازمان را عیان می‌کنیم و از شما می‌خواهیم تا شما هم تجارب شخصی خود در زنده‌گی سازمانی را با الهام از این بازتاب‌ها معنابخشی و مقایسه کنید.

فصل‌های آتی خلاصه‌ای موجز از نظریات متنوع سازمانی شامل توصیف‌ها و تجویزها پیرامون تغییر سازمانی را در برخواهد داشت. هدف این است تا پیش‌فرض‌های در نظر گرفته‌شده و فرآیندهای استدلال به کار گرفته‌شده در این نظریات مطرح شوند، موضوعاتی که اغلب از سوی ارائه‌دهندگان این نظریات، عیان و آشکار نمی‌شوند. ما میان شیوه‌های سیستمیک و بدیل تفکر سازمان و استراتژی تمایز قائل می‌شویم، از آن جمله، دیدگاه و واکنشی پیچیده است که در فصل پایانی به آن خواهیم پرداخت.

دو پرسش اساسی

پس، ما در این کتاب به دنبال بازبینی و مقایسه شیوه‌های متفاوت تبیین چیرستی استراتژی، چگونگی برخاستن آن و چگونگی تغییر سازمانی هستیم. به جز چند مورد که بر سر آن مناقشات بسیاری است، تقریباً هیچ تبیین صحیح جهان‌شمول از تکامل سازمان‌ها وجود ندارد. به‌منظور اجتناب از پیروی کورکورانه از این نقطه‌نظرات و نگاه‌ها و همچنین به نادرست، درست پنداشتن آن‌ها، به عقیده ما پرسش دو سؤال اساسی ضروری است:

زمانی که ما واژگان استراتژی و تغییر سازمانی را به کار می‌گیریم و از آن‌ها صحبت می‌کنیم، دقیقاً از چه پدیده‌هایی حرف می‌زنیم؟

۱. انسان‌ها چگونه به پدیده‌ها، از جمله پدیده‌هایی که در این کتاب مدنظر قرار دارند، معنا می‌بخشند و این معنابخشی بر اساس چه سنت و مکتب تفکری رخ می‌دهد؟

پرسش دوم، پرسش بسیار مهمی است، چراکه تبیین‌های متفاوتی از نحوه معنابخشی از آن‌ها به پدیده‌های مختلف وجود دارد. اتخاذ و بهره‌گیری از یک تبیین مشخص، مستقیماً بر نحوه روایت ما از یک پدیده اثر می‌گذارد و طبیعتاً این موضوع بر نحوه درک ما از مفاهیمی همچون استراتژی و تغییر سازمانی نیز اثرگذار خواهد بود. در قسمت بعدی، به پرسش پیرامون پدیده مورد مطالعه خواهیم پرداخت و در قسمت بعدتر تبیین‌های مختلف در مورد چگونگی شناخت انسان را مطرح خواهیم کرد.

۲-۲. پدیده مورد مطالعه: سازمان‌های انسانی پویا

در نظر داشته باشید که استراتژی و تغییر سازمانی، به‌عنوان پدیده‌های عمومی هر دو با تجربه ما سروکار دارند. اگر ما در مورد تجارب خود از زنده‌گی سازمانی بازاندیشی کنیم، پیش از هر چیز از این موضوع آگاه هستیم که افراد در هر کدام از سازمان‌هایی که تا حال در آن‌ها مشغول به کار بوده‌ایم، با افراد سازمان‌های دیگر در تعامل هستند و ما این موضوع را به‌عنوان جمعیت سازمانی مورد بررسی قرار خواهیم داد.

جمعیت سازمانی

در طول هر دوره زمانی، شما بگویید، یک، پنج یا ده سال و در هر نقطه‌ای از جغرافیا، مثلاً، اروپا، هزاران هزار سازمان تأسیس می‌شوند و در طول همین دوره زمانی بسیاری از سازمان‌ها، اغلب سازمان‌های کوچک و در برخی مواقع سازمان‌های بزرگ، از بین می‌روند. به‌عبارت‌دیگر، در هر دوره زمانی، تعداد زیادی از سازمان‌های کوچک و تعداد معدودی از سازمان‌های بزرگ، منحل می‌شوند. برخی سازمان‌ها تا مدت‌های مدید به حیات خود ادامه می‌دهند به‌عنوان نمونه، کلیسای کاتولیک روم بیش از ۱۵۰۰ سال قدمت دارد و برخی سازمان‌های تجاری بیش از یک قرن، بقا داشته‌اند. با این حال، میانگین دوره عمر سازمان‌های تجاری در کشورهای غربی در حدود چهل سال است. در هر دوره زمانی، برخی سازمان‌ها در سازمان‌های دیگر ادغام می‌شوند، در حالی که برخی دیگر به سازمان‌های مجزا تقسیم می‌گردند. برخی سازمان‌ها، سازمان‌های دیگر را اکتساب کرده و برخی بخش‌هایی از سازمان خود را به دیگران می‌فروشند. سازمان‌ها به یکدیگر، کالا و خدمات عرضه می‌کنند. برخی سازمان‌ها قدرت نظارتی و تنظیم‌کننده^{۱۱۸} خود را بر برخی دیگر اعمال می‌کنند.

¹¹⁸ Regulatory

در طول سالیان، سازمان‌های بقا یافته، ساختارها و ترکیب فعالیت‌های خود را تغییر می‌دهند و در این مسیر، این سازمان‌ها، تهدیدها و یا فرصت‌هایی را برای دیگران خلق می‌کنند. صنایع کاملاً جدید با توسعه فناوری‌های جدید ظهور پیدا می‌کنند و درحالی‌که برخی سازمان‌ها از عرصه کسب‌وکار کنار می‌روند، این صنایع جدید، زمینه‌ساز خلق فعالیت‌های تخصصی نوین، هم برای سازمان‌های قدیمی و هم سازمان‌های جدید می‌گردند. بسیاری از سازمان‌ها در فرآیندهای کوچک‌سازی^{۱۱۹} و لایه زدایی^{۱۲۰} سازمان، مجبور به کاهش نیروهای کار خود می‌شوند. برخی محل فعالیت‌های خود را از یک کشور به کشور دیگری تغییر می‌دهند. برخی تمرکز خود را بر یک منطقه جغرافیایی گذاشته و برخی دیگر به صورت جهانی عمل می‌کنند. با گذشت زمان، تغییرات قابل توجهی در شیوه حکمرانی سازمان‌ها به وجود می‌آید. بسیاری سازمان‌های خصوصی و دولتی، تجاری و خیریه، دولتی و صنعتی وجود دارند که همگی به شیوه‌های مختلف با یکدیگر تعامل می‌کنند.

پدیده‌های پویا

آنچه جلب توجه می‌کند این است که این حجم بالای تغییر، در طول زمان چگونه صورت می‌گیرد و با وجود این تغییر، چگونه برخی سازمان‌ها تغییرات بسیار اندکی دارند. به عبارت دیگر، پدیده مورد مطالعه، به عنوان مثال جمعیت سازمانی، از جمله موارد بسیار پویا محسوب می‌شود. پویایی، به معنای حرکت و جنبش است و وقتی ما از پویایی صحبت می‌کنیم در واقع با الگوهایی که پدیده، در طول دوران تکامل، از خود بروز می‌دهد، سروکار داریم. پدیده‌های پویا، پدیده‌هایی هستند که در طول زمان، الگوهایی از تغییر را از خود نشان می‌دهند و مطالعه پویایی با آنچه این الگوها را تولید می‌کند و همچنین ویژگی‌هایی - منظم یا بی قاعده، پایدار یا ناپایدار، قابل پیش‌بینی یا غیرقابل پیش‌بینی - که این الگوها از خود نشان می‌دهند، سروکار دارد. یکی از ویژگی‌های کلیدی که یک نظریه استراتژی و تغییر سازمانی را از نظریه دیگر متمایز می‌دهد، چگونگی مواجهه نظریه با موضوع پویایی است. در فصول آتی، به تعدادی از این نظریات اشاره خواهیم کرد.

موضوع جالب توجه دیگر، چگونگی پایداری و ناپایداری پویایی در جمعیت‌های سازمانی است. یا اگر بخواهیم به شیوه دیگر بیان کنیم، موضوع جالب توجه، چگونگی قابل پیش‌بینی بودن یا عدم قابلیت پیش‌بینی اقدامات و حرکت‌هایی است که سازمان‌ها انجام می‌دهند. منظور ما این است که به هر حال موضوع اقدام به ادغام و تملیک در سازمان‌ها تقریباً مشخص است و اغلب صنعتی که این اقدامات در آن رخ می‌دهد نیز آشکار است. اما در عین حال، اقدام به خرید یا ادغام از طرف یک سازمان می‌تواند غافلگیرکننده باشد. اعضای یک سازمان، از جمله ارشدترین مدیران آن، اغلب چنین عدم قابلیت پیش‌بینی و ناپایداری را در قالب موضوعی نگران‌کننده و استرس‌زا تجربه می‌کنند. موضوع جالب توجه دیگر این است که چگونه برخی سازمان‌ها در برخی دیگر ادغام

¹¹⁹ Downsizing

¹²⁰ Delaying

می شوند، درحالی که برخی دیگر به چند سازمان مجزا تقسیم‌بندی می شوند. به عبارتی دگر، برخی سازمان‌ها یکپارچه می‌شوند و برخی دیگر چندپاره.

پدیده‌های متناقض

جمعیت سازمان‌ها در طول زمان به گونه‌ای تغییر می‌کند که به طور هم‌زمان هم نمایشگر پایداری و ناپایداری، هم قابلیت پیش‌بینی و عدم قابلیت پیش‌بینی و هم خلق و نابودی است. برای شناخت و درک چنین پدیده‌ای - تغییر در جمعیت سازمان‌ها - که نمایشگر چنین تضادهایی است، چه باید کرد؟ نحوه و چگونگی واکنش ما به این تضادها، دلالت‌های مهمی برای نظریه‌های غیرسازمانی که توسعه می‌دهیم، دارد. برخی نظریات به تضادها را برنتافته و معتقدند که با کار بیشتر روی آن‌ها می‌توان این تضادها را حل کرد و برخی دیگر تضادها را به چشم تناقضاتی می‌بینند که هرگز قابل حل و از بین بردن نیستند. به عبارتی دیگر، این یک الگوی تکرار شونده از تفکر انسانی است که می‌تواند یک ایده و متضاد آن ایده را در آن واحد تصورند. این موضع‌گیری در مقابل تضاد و تناقض یکی از ویژگی‌هایی است که ما برای تمییز دادن یک نظریه تغییر سازمانی از نظریه دیگر، به کار می‌بندیم. ما بعدتر در این فصل به این موضوع باز خواهیم گشت و همچنین در فصول آتی تعدادی از نظریات تغییر و پایداری سازمانی را مرور خواهیم کرد.

میزان جزئیات

حال، با این اوصاف، بسیار مهم است که توجه داشته باشید که ما به چه شیوه‌ای از سازمان‌ها - به عنوان کلیت‌هایی که هر یک در قالب یک موجودیت فردی، درون یک جمعیت سازمانی با یکدیگر تعامل دارند - صحبت می‌کنیم، شیوه‌ای که در مطالعه سازمان‌ها بسیار مرسوم و رایج است. به بیانی دیگر، توصیفات ما برآمده از "سطح کلان" هستند و نه از "سطح خرد" که به اجزا و موجودیت‌های تشکیل‌دهنده این کلیت بزرگ می‌پردازد. این معیار هم یکی از ویژگی‌های مهمی است که ما در مقایسه میان نظریات مختلف تغییر سازمانی از آن سود خواهیم برد. برخی نظریات بر سطح کلان تمرکز دارند و برخی دیگر بر سطح خرد و البته نظریاتی نیز هستند که بر هر دو سطح و نحوه پیوند و ارتباط میان این دو سطح نظر دارند.

گذشته از این موارد، در اینجا موضوع بنیادین این است که اساساً ما چه درکی از این "سطوح" داریم. در برخی نظریات، سطح خرد و سطح کلان به عنوان سطوحی متمایزی از واقعیت در نظر گرفته می‌شوند که هر یک از آن‌ها به عنوان یک کلیت، ویژگی‌های متمایز خاص خود را داراست. از این رو، یک سطح، سطح فردی و انسانی است که از دریچه نگاه علم روان‌شناسی به آن نگریسته می‌شود. سطح بالاتر، سطح گروه است که آن هم ویژگی‌های مختص به خود را دارد. سطح بالاتر، یعنی سطح سازمان، شامل گروه‌هایی از افراد است که می‌تواند بر حسب اصول سازمانی شناخته شود و در بالای این سطح، سطوح صنعت، اقتصاد و جامعه قرار دارند. پس می‌بینیم که

در این نظریات، پدیده سازمان یا سازمان‌ها، کلیت‌هایی هستند که در سطوح متفاوت هستی‌شناسی یا سطوح متفاوت واقعیت، طبقه‌بندی می‌شوند. اما با این حال، نظریاتی هم وجود دارند که قائل به تفکیک میان سطح خرد و کلان - به‌عنوان سطوحی با ویژگی‌های متمایز - نیستند. در مقابل، این نظریات، این سطوح را به‌عنوان درجات و میزان متفاوتی از تمرکز، بررسی و آزمون^{۱۲۱} یک پدیده می‌شناسند. در این نظریات، افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، کلیت‌هایی در سطوح متفاوت هستی‌شناختی نیستند بلکه این سطوح، صرفاً نمایانگر جنبه‌های مختلفی از یک فرآیند، یعنی فرآیند تعامل انسانی هستند.

حال، با حرکت به سمت سطح خرد بررسی و آزمون، می‌بینیم که هر سازمان به‌نوبه خود، جمعیتی متشکل از گروه‌های متعامل افراد انسانی است. طبق تجربه ما، تعامل میان اعضای یک جمعیت سازمانی با ویژگی‌هایی همچون فعالیت سیاسی - فعالیتی برآمده از روابط قدرت که در آن افراد سعی در اعمال فشار برای انجام یا مقاومت برای عدم انجام برخی اقدامات را دارند - شناخته می‌شود. در این حالت، افراد ممکن است نسبت به هم مواضع خصمانه گرفته و یا احساساتی چون خشم و خیانت را تجربه کنند. اگر به تجارب سازمانی خود، مثلاً، هنگامیکه ترفیع گرفته‌اید، یا هنگامیکه همکار شما به درجه‌ای بالاتر از شما ارتقا پیدا کرده است و یا زمانی که سازمان در پی سیاست‌های کوچک‌سازی مجبور به تعدیل نیرو و کنار گذاشتن شما شده است، نگاهی بیاندازید، رد پای احساساتی از این جنس را در تعاملات خود می‌بینید و مشاهده می‌کنید که این احساسات جزء لاینفک تعاملات افراد، چه در درون سازمان و چه میان سازمان‌ها هستند. ویژگی دیگری که ما در مقایسه میان نظریات مختلف مدنظر قرار خواهیم داد، میزان اهمیتی است که این نظریات به نقش فعالیت‌های سیاسی و احساسات در تکامل سازمانی قائل هستند.

پدیده مورد مطالعه این کتاب، باید در بطن زنده‌گی سازمانی بررسی شود، یعنی ما به بررسی بعضی تعاملات میان موجودیت‌های انتزاعی نمی‌پردازیم بلکه تعاملات میان افراد - که مستقیماً بر معنای زنده‌گی و سلامت آن‌ها اثر می‌گذارد - را مدنظر قرار خواهیم داد. به‌منظور کسب چنین شناختی از این تعاملات، ما باید در این تعاملات مشارکت داشته باشیم و در این میان، شناخت و معرفت هر شخص، از تجربه خود آن شخص برمی‌خیزد. از یک منظر و چشم‌انداز کلان، شاید اتخاذ یک جایگاه به‌عنوان ناظر عینی بیرونی - که بیرون پدیده مورد مطالعه ایستاده و تبیین‌های از رفتار پدیده را ارائه می‌کند - امری کاملاً امکان‌پذیر و میسر باشد. اما ارائه تبیین و کسب معرفت از یک چشم‌انداز خرد کاملاً متکی بر تجربه شخصی خود فرد یا تجربه افرادی است که از نزدیک درگیر پدیده هستند. تبیینی که در اینجا و در این کتاب ارائه می‌شود برخاسته و برآمده از جایگاه یک مشارکت‌کننده در

¹²¹ examination

زنده‌گی سازمانی است. پس یکی دیگر از ویژگی‌هایی که ما در مقایسه میان نظریات آن را مدنظر قرار می‌دهیم، جایگاه ناظر است، به‌عنوان یک مشاهده‌گر عینی^{۱۲۲} یا یک پژوهشگر یا پرسشگر مشارکت‌کننده^{۱۲۳}.

تعامل

نکته مهم دیگری که در تبیین پدیده استراتژی و تغییر سازمانی باید به آن توجه داشته باشیم این است که تمامی این موضوعات حول محور تعامل سیر می‌کنند. به‌عنوان مثال، یک نوع از تعامل زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت، شرکت دیگری را خریداری می‌کند و نوع دیگر زمانی رخ می‌دهد که یک شرکت به شرکت دیگری خدماتی و یا محصولاتی را عرضه می‌کند. در نگاه به سازمان به‌عنوان یک سازمان منفرد، نوعی از تعامل زمانی رخ می‌دهد که یک مدیر اقدام به استعفا می‌کند و نوع دیگر تعامل زمانی صورت می‌گیرد که یک مدیر مورد تقدیر قرار می‌گیرد. به‌علاوه یک تعامل می‌تواند برانگیزاننده و نیروی محرکه‌ای برای برانگیختن تعاملات بیشتر باشد. زمانی که یک شرکت داروسازی در شرکتی دیگر ادغام می‌شود، موازنه رقابتی را برای سایر شرکت‌ها تغییر می‌دهد تا جایی که شرکت‌های دیگر نیز به دنبال شرکایی برای ادغام شدن می‌روند. چرا، به دلیل اینکه این شرکت‌ها به هم پیوسته هستند. ویژگی بسیار مهم دیگری که یک نظریه استراتژی و تغییر سازمانی را از نظریه دیگر تمییز می‌دهد، شیوه شناخت و درک این تعامل و این به هم پیوستگی است.

اغلب نظریات، تعامل را عامل تشکیل‌دهنده یک شبکه یا یک سیستم می‌دانند. در این نظریات، ذهن افراد به‌عنوان سیستمی شامل مفاهیم متعامل مدنظر قرار داده می‌شود. یک گروه، به‌عنوان سیستمی متشکل از افراد متعامل و همچنین سازمان به‌عنوان سیستمی متشکل از گروه‌های متعامل تصور می‌شود. در این حالت، صنعت هم به‌عنوان ابرسیستمی متشکل از سازمان‌های در تعامل با یکدیگر، شناخته می‌شود. وقتی طرز فکر ما بدین سان باشد، تعامل، همیشه تعامل میان سیستم‌ها است، سیستم‌هایی که در کنار هم سیستم‌های دیگری را تولید می‌کنند، سیستم‌هایی که به‌صورت سلسله‌مراتبی و در سطوح متفاوت در دل یکدیگر لانه کرده‌اند. نظریات مختلف استراتژی و تغییر سازمانی بر مبنای نظریات مختلف پیرامون ماهیت یک سیستم بنا شده‌اند. یکی از اصلی‌ترین نقاط تمرکز این کتاب، بررسی نظریات مختلف سیستمی و نقش زیربنایی آن‌ها در ارائه نظریات مختلف تکامل سازمانی است. باین حال، اگرچه اغلب نظریات استراتژی و تغییر سازمانی در یک قالب سیستمی مطرح شده‌اند، اما بدیل و جایگزین‌هایی نیز وجود دارد. یکی از این نظریات بدیل، نگاه به تعامل به‌عنوان فرآیندهای واکنشی از ارتباطات مستقیم و روابط قدرت میان افراد انسانی است. چنین چشم‌اندازی، نظریات فرآیندهای واکنشی در استراتژی و تغییرات سازمانی را به دست می‌دهد. این تفاوت میان نظریات سیستمیک و فرآیندهای واکنشی، محور اصلی تشخیص و تمایز میان نظریات مختلف استراتژی و تغییر سازمانی را شکل

¹²² Objective Observer

¹²³ Inquiring Participant

می‌دهد. بخش‌های یک و دو کتاب، به‌مرور نظریات سیستمیک پرداخته و بخش سوم کتاب، نظریات فرآیندهای پیچیده را مدنظر قرار خواهد داد.

خلاصه‌اینکه، پدیده موردبررسی و مطالعه در این کتاب، با جمعیت به صورت مستمر در حال تکامل سازمان‌ها سروکار دارد، جایی‌که هر سازمان، خود، جمعیتی در حال تکامل از گروهی از افراد است و هرکدام از این افراد هم خود در حال تکامل هستند. به‌عبارتی‌دیگر، ما با الگوهایی پویا از تعامل و به‌هم‌پیوستگی سروکار داریم. اندیشه ما در مورد این الگوهای تعامل می‌تواند در قالب سیستمی و یا در قالب فرآیندهای واکنشی شکل بگیرد. ما می‌توانیم یک دیدگاه کلان و یا یک دیدگاه خرد را اتخاذ کنیم و همچنین می‌توانیم مفاهیم را در قالب سطوح مختلف هستی‌شناختی^{۱۲۴} یا صرفاً به‌عنوان میزان و درجه‌ای متفاوت از جزئیات پدیده تحت‌آزمون^{۱۲۵} و بررسی در نظر بگیریم. ما می‌توانیم در مواجهه با تضادها^{۱۲۶}، شیوه‌دوگانه^{۱۲۷} تفکر را اتخاذ کنیم که تضادها را برطرف می‌کند و یا شیوه تفکری را اتخاذ کنیم که تضادها را به‌عنوان تناقضاتی ضروری و لاینحل^{۱۲۸} مدنظر قرار می‌دهد. نهایتاً، ما در مواجهه با پدیده، می‌توانیم از جایگاه یک مشاهده‌گر عینی و یا پرسشگری مشارکت‌کننده به پدیده مورد مطالعه نزدیک شویم. انتخاب هر یک از گزینه‌ها، می‌تواند ما را به نظریه‌ای متفاوت در استراتژی و تغییر سازمانی برساند.

با به‌دست‌آوردن این دید و تصویر کلی از ماهیت پدیده‌هایی که استراتژی و تغییر سازمانی با آن‌ها سروکار دارند، حال به پرسش مطرح‌شده در بخش پایانی قسمت ۱-۲، یعنی نحوه‌معنابخشی به پدیده‌ها^{۱۲۹}، بازمی‌گردیم.

۲-۳. معنابخشی به پدیده‌ها: واقع‌گرایی، نسبی‌گرایی و آرمان‌گرایی

پرسش از چگونگی معنابخشی ما در دنیای پیرامون، البته پرسشی بسیار قدیمی است. یک پاسخ، به این پرسش، واقع‌گرایی است. از این منظر، این خود ماهیت واقعیت است که درک ما از الگوها و معنایی که به تجاربمان می‌بخشیم را تعیین می‌کند. در اینجا، تصور بر این است که واقعیت بیرون ذهن انسان، قبل از اینکه ما بخواهیم آن را تفسیر یا تبیین کنیم، وجود دارد و یا به معنایی واقعیت از پیش داده شده^{۱۳۰} است. این بدان معناست که طبقاتی که افراد گونه‌های مختلف را در آن جای می‌دهند، در پدیده‌ای که ما می‌خواهیم آن را تبیین کنیم، از قبل وجود داشته است. یک گل رز، در طبقه رزها جای می‌گیرد چراکه تفاوت واقعی میان گل رز و سایر گونه گل‌ها وجود دارد. یک سازمان، در طبقه "صنعت زغال‌سنگ" جای می‌گیرد چراکه تفاوت واقعی میان

¹²⁴ Different Ontological Details

¹²⁵ Different degrees of details being examined

¹²⁶ Contradictions

¹²⁷ Dualistic

¹²⁸ Essential Paradoxes

¹²⁹ Make sense of Phenomena

¹³⁰ Pre-given

سازمان‌های این صنعت و سایر صنایع به‌عنوان مثال صنعت گاز وجود دارد. اگر این طبقه‌بندی‌ها در دنیای واقعی وجود داشته باشند، آنگاه طبقه‌بندی‌های دیگری که افراد شکل می‌دهند نمی‌تواند تبیین‌های کافی را ارائه کند، این حقیقی است که افراد بر طبق همین تبیینی که ارائه می‌دهند، به آن خواهند رسید. اغلب دانشمندان علوم طبیعی، در تلاش برای تبیین پدیده‌های طبیعی از این موضع برخوردار بوده‌اند. اگر کسی این موضع را اختیار کند، فرض اینکه، انسان می‌تواند خارج از پدیده مورد تبیین ایستاده و در جایگاه یک مشاهده‌گر عینی به طور فزاینده‌ای تبیین‌ها یا مدل‌های دقیقی را از طریق آزمون و تجربه ارائه کند، کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد. واقع‌گرایان، غالباً به‌طور کلی هیچ محدودیت ذاتی را برای توانایی درک انسان قائل نیستند. برای آن‌ها، تنها مسئله، مسئله زمان است که قبل از پژوهش و به‌مرور، پرده از واقعیت برمی‌دارد. واژه دیگر برای این موضع، بنیادگرایی^{۱۳۱} است، به این معنا که اندیشه و تفکر بر مبنا بنیانی ثابت از یک حقیقت از پیش داده‌شده، به‌پیش می‌رود. این جمله مشهور ارشمیدس^{۱۳۲}، ریاضی‌دان معروف است که می‌گفت "اگر من بتوانم یک نقطه ثابتی را پیدا کنم، می‌توانم دنیا را دگرگون کنم" و از خلال طرح همین ایده نقطه ثابت است که بسیاری مباحثات واقع‌گرایی به‌پیش رانده شده است.

در نقطه مقابل واقع‌گرایی^{۱۳۳}، نسبی‌گرایی^{۱۳۴} یا شک‌گرایی^{۱۳۵} قرار دارد که امروزه از آن به‌عنوان پست‌مدرنیسم یا ضد بنیادگرایی^{۱۳۶} از آن یاد می‌شود. در اینجا طبقاتی که افراد تجارب خود را در آن‌ها قرار داده و طبقه‌بندی می‌کنند، نه درواقعیت بیرونی و بلکه در ذهن از سان جای دارد؛ بنابراین، هرگونه تبیینی که ارائه می‌شود، صرفاً تصویر و تجسمی از ذهن فرد است. پایبندان به این دیدگاه معتقدند هیچ واقعیت پیشینی (از پیش داده شده) بیرون از انسان‌ها وجود ندارد. چیزی به نام واقعیت وجود ندارد و این‌ها همگی داستان‌ها و روایت‌هایی است که ما به یکدیگر می‌گوییم و بنا به عقیده افراطیون این دیدگاه، هیچ روایتی بر روایت دیگر برتری نداشته و همگی به یک اندازه خوب هستند.

موضع‌گیری دیگر هم از حالت افراطی واقع‌گرایی و هم از حالت افراطی نسبی‌گرایی/شک‌گرایی اجتناب می‌ورزد. در اینجا هم باور بر این است که الگوسازی از تجربیات از نوع نگاه و شیوه تفکر ما برمی‌خیزد. اما از طرفی، آرمان‌گرایان اعتقادی به نسبی بودن تمام‌وکمال فعالیت‌های معنابخشی نداشته و معتقدند این معنابخشی با واقعیتی که ما در تلاش برای درک آن هستیم، مرتبط است. فصول سوم و دوازدهم به کنکاش پیرامون شیوه‌های

131 Foundationalism

132 Archimedes

133 Realism

134 Relativism

135 Skepticism

136 Anti-foundationalism

معنابخشی آرمان‌گرایانه با جزئیات کامل‌تر خواهند پرداخت. در فصل سوم، ایدئالیسم استعلایی^{۱۳۷} کانت توصیف خواهد شد که در آن بحث می‌شود که انسان‌ها طبقه‌بندی‌های ذهنی را به ارث برده و از طریق این طبقه‌بندی‌های ذهنی از جهان خود شناخت پیدا می‌کنند. از این‌رو، شناخت و معرفت به‌هیچ‌عنوان نسبی نیست و بلکه از طریق طبقه‌بندی‌های از پیش داده‌شده در ذهن افراد، تعیین می‌شود. فصل دوازدهم به طور خلاصه مروری بر ایدئالیسم مطلق^{۱۳۸} یا رمانتیک هگل خواهد داشت که در آن شناخت انسانی فرآیندی اجتماعی است و با این فرض که تفکر انسانی بخشی از دنیایی است که انسان در تلاش برای شناخت آن است و همچنین این فرض که طبقه‌بندی‌هایی که از طریق آن‌ها دست به شناخت جهان می‌زنیم، خود تکامل می‌یابند، از نسبی‌گرایی اجتناب می‌کند. این همان چیزی است که از آن به‌عنوان موضع‌گیری پس‌بنیادگرا^{۱۳۹} از آن یاد می‌شود و فرض این است که نه واقعیتی ثابت در دنیای بیرون به انتظار کشف نشسته است و نه ایده‌ها پیرامون واقعیت تنها محدود به ایده‌های ما است. هم شناخت ما از واقعیت و هم طبقه‌بندی‌هایی که برای شناخت دنیا آن‌ها را بسط می‌دهیم، هر دو در طول زمان – از طریق آگاهی‌های برگرفته از تجربه زنده‌گی در دنیا و همچنین مباحثات و مناظرات پیرامون معنایی که از تجربیات استنباط می‌کنیم – تکامل پیدا می‌کنند.

اخیراً هم دیدگاه‌های متفاوتی مطرح‌شده که تا حدی آرمان‌گرایی را با تحولات و دگرگونی‌هایی مواجه ساخته است. به‌عنوان مثال، سنت عملگرایی^{۱۴۰} فلسفه آمریکایی که در این کتاب به‌ویژه با آثار جورج هربرت مید و جان دیویی مطرح می‌شود، دغدغه کنار هم قرار دادن موضوعات در دنیای پیرامون و تلاش برای شناخت آن‌ها را دارد. در این شیوه، عملگرایان به شیوه‌ای پس‌بنیادگرا عمل می‌کنند. ظهور عملگرایی، بیش از تشکیک در موضع پست‌مدرن، ناشی از شک ورزیدنی افراطی است. چارلز سندرس پیرس^{۱۴۱}، پدر عملگرایی، برخلاف دکارت معتقد است، ما نمی‌توانیم همیشه نسبت به همه چیز شک داشته باشیم، چراکه شک، از مسائل و مشکلات عملی که ما در زنده‌گی روزمره با آن مواجه هستیم، نشئت می‌گیرد. در بسط و توسعه این ایده‌ها، جان دیویی (۱۹۲۹-۲۰۰۸) این بحث را پیش می‌کشد که میان موضوعات و اشیا در دنیا و همچنین ذهن انسانی مرزی وجود ندارد بدین شکل که موضوعات در یک طرف قرار گیرند و اذهان متفکر در طرفی دیگر. او بسیار مشتاق بود تا بر شکاف و جدا سازی مشاهده‌گر ذهنی^{۱۴۲} از یک طرف و موضوع و شیء موردبررسی و مذاقه در طرفی دیگر، غلبه کند. او معتقد بود، این دو خود شکل می‌گیرند و توسط یکدیگر شکل داده می‌شوند. اندیشه و تفکر دیویی این بود که درگیر شدن و مشارکت ما در دنیا، ظرفیت شناخت ما را افزایش داده و به توسعه روش‌های جدید شناخت جهان

137 Transcendental Idealism

138 Absolute Idealism

139 Post-Foundationalism

140 pragmatist

141 Charles Sanders Peirce

142 Subjective Observer

منجر می‌شود. پراگماتیسم‌ها (عملگرایان)، تلاش می‌کنند تا از شکاف و جدایی میان واقعیت و تجربه انسانی ناشی از آن، نظریه و عمل و همچنین عموم و خصوص اجتناب کنند. بحث دیوبی این است که هیچ روش مشهودی برای شناخت واقعیت و همچنین هیچ طبقه‌بندی ثابتی برای این شناخت، وجود ندارد. درست همان‌طور که واقعیت سیال^{۱۴۳} و در حال تغییر است، روش‌های درک^{۱۴۴} آن نیز باید به همان گونه باشد. ما تفکر عملگرا را به صورت گسترده در ادامه کتاب بررسی خواهیم کرد چراکه دغدغه این تفکر، مشکلات و مسائل عملی است که گروه‌های مشخص از افراد در سازمان‌های مشخص و در زمان معین برای حل آن‌ها باهم مذاکره و چانه‌زنی می‌کنند.

در همین حال، ساخت‌گرایان (فصول ۵ و ۷)، بر این باورند که افراد به دلیل تکامل زیست‌شناختی تنها به یک شیوه - و نه شیوه‌های متعدد - قادر به درک جهان هستند. به‌عنوان مثال، دستگاه و جهاز بصری انسان، تریکرومات (سه رنگی) است و امواج نور را از سه کانال دریافت می‌کند. برخی حیوانات سیستم دو کاناله^{۱۴۵} دارند و برخی دیگر از دستگاه بصری چهار کاناله^{۱۴۶} برخوردارند؛ بنابراین، هر نوعی از مخلوقات و جانداران، دنیای رنگ‌ها را به شیوه‌ای متفاوت می‌بینند، یعنی بر مبنای تکامل زیست‌شناختی، جنبه‌های متفاوتی از واقعیت را برای توجه انتخاب می‌کنند. برای یک موجود زنده غیرممکن است که بتواند دنیای رنگ‌ها را به گونه‌ای که دیگر انواع موجودات زنده می‌بینند، ببیند. به این ترتیب، ساخت‌گرایان، بر محدودیت ظرفیت از سانی در ادراک واقعیت اشاره می‌کنند که این محدودیت ناشی از ماهیت تکاملی مغز انسان است. مغز انسان، بنا بر طبیعت خود، جنبه‌هایی از واقعیت را برای توجه انتخاب می‌کند. این زاویه دید و موضع‌گیری اشتراکاتی را با واقع‌گرایی دارد، چراکه مفروض می‌دارد واقعیتی بیرون از ارگانیکسم انسانی وجود دارد و همچنین این واقعیت حاصل پردازش ذهنی و تجسم انسان نیست. اما با این حال، برخلاف عقیده مرسوم واقع‌گرایی، این واقعیت، واقعیتی از پیش داده‌شده و پیشینی نیست، بلکه این واقعیت، به صورت فردی ساخته‌شده، وضع شده^{۱۴۷} و یا انتخاب می‌شود.

موضع‌گیری و دیدگاه دیگر در مورد ظرفیت انسان در تبیین تجربه‌ها، بر ساخت‌گرایی اجتماعی^{۱۴۸} است. (گرگن، ۱۹۸۵). بر ساخت‌گرایی اجتماعی، گونه‌ای از آرمان‌گرایی است که اشتراکاتی نیز با عملگرایی - که در بالا به طور خلاصه به آن اشاره شد - دارد. برخی بر ساخت‌گرایان اجتماعی، موضعی شک‌ورزانه اتخاذ کرده و بر این باورند که هیچ واقعیت بیرونی و آنجایی وجود ندارد اما برخی دیگر با چرخش به سوی آرمان‌گرایی، معتقدند که واقعیت

¹⁴³ Flux

¹⁴⁴ Comprehend

¹⁴⁵ Dichromate

¹⁴⁶ Quatrochromate

¹⁴⁷ Enacted

¹⁴⁸ Social Constructionism

اجتماعی در قالب زبان و به صورت اجتماعی بر ساخته^{۱۴۹} می شود. آرا و عقاید، ریچارد رورتی (۱۹۹۹)^{۱۵۰}، عملگرای معاصر، نزدیک به این موضع گیری دوم است. در اینجا، واقعیت، یک جهان از پیش داده شده و تعیین کننده تبیین ما نیست، بلکه تبیین ما، به صورت اجتماعی و در مواجهات ما با یکدیگر ساخته می شود. این نگاه، نزدیک به آشکالی از عملگرایی بوده و شباهت هایی نیز با ساخت گرایی دارد، اما فراموش نکنید که در اینجا یک تفاوت بسیار مهم وجود دارد. در حالی که ساخت گرایان بر ماهیت انتخابی افراد انسانی دارند، بر ساخت گرایان اجتماعی و عملگرایان، بر تعامل اجتماعی - به ویژه در مکالمات و به عنوان یک فرآیند انتخابی - تمرکز دارند. موضع بر ساخت گرایان این است: هر تبیینی که افراد از هر پدیده ای ارائه می دهند، یک بر ساخت اجتماعی است و نه یک توصیف مستقیم و بی چون و چرا از واقعیت. در این طرز تفکر، اتخاذ جایگاه یک مشاهده گر عینی مستقل در تبیین پدیده ها، غیر ممکن است. در اینجا، تبیین تنها از طریق مشارکت در آنچه در تلاش برای توضیح آن هستیم، میسر خواهد بود.

بر ساخت گرایان اجتماعی و عملگرایان، اتخاذ جایگاه به عنوان یک مشاهده گر عینی در تبیین پدیده ها را غیر ممکن می دانند و معتقدند کسانی که ادعای این نوع تفکر را دارند، تأثیر مشارکت و یا عدم مشارکت خود در پدیده مورد بررسی را نادیده می گیرند. این موضوع بسیار قرین و مرتبط با مفهوم انعکاس است. (اشتایر، ۱۹۹۱). موجودیت های انعکاسی، موجودیت هایی هستند که به سوی خود بازمی گردند. انسان ها هم انعکاسی هستند بدین معنا که هر تبیینی که تولید می کنند محصول کیستی^{۱۵۱} آن ها است، کیستی که توسط سوابق و تاریخ زیسته آن ها تعیین می شود. به عنوان مثال، ما در این صفحات به دنبال این هستیم تا شیوه های متفاوت تبیین تجربه انسانی را بیان کنیم. اگر ما موضعی انعکاسی اتخاذ کنیم آنگاه نمی توانیم ادعای تحویل و ارائه عینی و بی کم و کاست حقیقت را به خواننده داشته باشیم. باید به این موضوع توجه داشته باشیم که رویکرد اتخاذ شده ما، محصول کیستی ما و چگونگی تفکر ماست. این رویکرد، عصاره سابقه شخصی ما در ارتباط با دیگران، در طول سالیان دراز در متن اجتماعات گوناگون و در واقع تجربه زیسته ماست. اگر ما موضوع انعکاس را قبول داشته باشیم، هرگز نمی توانیم ادعای کنار گذاشتن تجربیات، کنار گذاشتن شبکه روابطی که بخشی از آن هستیم و همچنین ادعای نقش یک مشاهده گر عینی را داشته باشیم. در مقابل ما می توانیم نقش یک مشارکت کننده پژوهشی پرسشگر را به عهده بگیریم. (ریزن، ۱۹۸۸). به علاوه، انعکاس تنها فقط فعالیت یک فرد - و تنها وابسته به سوابق شخصی یک فرد - نیست. چراکه فرد، جدای از جامعه نبوده و همیشه عضوی از یک اجتماع است، اجتماعی که سنت تفکر و تاریخچه و سوابق خاص خود را دارد. از این رو، انعکاس با آگاهی و کسب اطلاع از تأثیر

¹⁴⁹ Socially Constructed

¹⁵⁰ Richard Rorty

¹⁵¹ Who they are

سوابق و تاریخچه شخصی و همچنین سنت تفکر و سوابق یک اجتماع سروکار دارد. درست به همین دلیل، ما فصول ۳ و ۱۲ را به طور ویژه به مرور خلاصه‌وار عرف و سنت‌های محوری در اندیشه غربی^{۱۵۲} اختصاص داده‌ایم.

فرد و گروه

در حرکت به سوی موضع‌گیری در قالب تفکر انعکاسی، بر ساخت‌گرایی اجتماعی یا عملگرایی، مفروضات ما در مورد رابطه فرد و گروه بسیار با اهمیت است. موضع‌گیری‌ها در قالب واقع‌گرایی، آرمان‌گرایی استعلایی و ساخت‌گرایی در قالب ظرفیت‌ها و محدودیت‌های فرد انسانی خودمختار و مستقل^{۱۵۳} ارائه می‌شود. در این تفکر، فرد بر گروه مقدم بوده و اولویت بالاتری دارد. پس، گروه‌ها تنها می‌توانند به‌عنوان مجموعه‌ای متشکل از افراد تعریف شوند. از سوی دیگر، برخی برساخت‌گرایان اجتماعی، گروه را بر فرد مقدم دانسته و برای آن اولویت بالاتری قائل هستند. در این حالت، افراد به‌نوعی محصول گروه هستند. دیگر دیدگاه‌های اغلب برگرفته از آرمان‌گرایی، تقدم و اولویت را نه به فرد می‌دهند و نه گروه و از این رو رویکردی متناقض^{۱۵۴} دارند. این دو، یعنی گروه و فرد، به یکدیگر شکل داده و هم‌زمان و متقابل، توسط یکدیگر شکل داده می‌شوند. این پرسش پیرامون چگونگی تفکر در مورد فرد و گروه، در بررسی شیوه‌های تفکر استراتژی و تغییر سازمانی مطرح‌شده در این کتاب، نقش کلیدی را ایفا می‌کند.

آنچه مشخص است، شیوه‌های متفاوت و متضادی در تبیین چگونگی شناخت انسان‌ها نسبت به یکدیگر وجود دارد. به‌علاوه، هیچ توافق و اجماع فراگیری در مورد درستی یا کاربردی‌تر بودن هیچ‌یک از این تبیین‌ها وجود ندارد. دیدگاه واقع‌گرا به دنبال جلب حمایت از آرا و عقاید، در میان فعالان حوزه علوم اجتماعی هستند. برساخت‌گرایان اغلب به دنبال جلب این حمایت از آرا و عقاید، در میان فعالان حوزه علوم اجتماعی هستند. برساخت‌گرایان اجتماعی به این تفاوت معنادار میان پدیده‌های طبیعی و اجتماعی اشاره می‌کنند. پدیده‌های طبیعی، خودشان، خودشان را تفسیر نمی‌کنند و این انسان‌ها هستند که آن‌ها را تفسیر می‌کنند. اما وقتی صحبت از پدیده‌های انسانی می‌کنیم، ما با خودمان سروکار داریم، یعنی پدیده‌هایی که خود، خود را تفسیر می‌کنند. از این رو، بسیاری از برساخت‌گرایان معتقدند، رویکرد سنتی علمی شاید بتواند در حوزه علوم طبیعی قابل کاربرد باشد اما در علوم انسانی کاربرد نیست. عملگرایان، مشتاقانه به دنبال این هستند تا آن جنبه‌هایی از روش علمی – همانند مناظره^{۱۵۵} – که هم در علوم طبیعی و علوم اجتماعی رایج است را شناسایی کنند.

¹⁵² Western Thought

¹⁵³ Autonomous Human Individual

¹⁵⁴ Paradoxical

¹⁵⁵ Contestation

در اینجا شاید شما تعجب کنید که چرا تا این حد از موضوع محوری این کتاب، یعنی استراتژی و پویایی‌های سازمان، فاصله گرفته‌ایم. علت این است، هر دیدگاهی که شما نسبت به ماهیت استراتژی و تغییر در سازمان دارید، بلافاصله دلالت بر نوع جهان‌بینی و شیوه شناخت ما از دنیای اطرافمان دارد. اگر شما فکر می‌کنید که استراتژی سازمان، انتخابی است که مدیر ارشد سازمان پس از طی فرآیندهای عقلایی تدوین انجام می‌دهد، در این حالت شما دارای نگاه و موضعی واقع‌گرا، آرمان‌گرای استعلایی یا احتمالاً ساخت‌گرا هستید. شما به طور ضمنی فرض می‌کنید که فرد بر هر چیز دیگر مقدم است و این فرد می‌تواند نقش یک مشاهده‌گر عینی را در سازمان ایفا کند. از آنجایی که این نگاه، تبدیل به رویکرد غالب در تبیین چیستی استراتژی بدل شده است، به راحتی به عنوان حقیقتی محرز پذیرفته می‌شود. اما آنچه ما در سطور بالا در تلاش برای تفهیم آن هستیم، این است که هیچ تضمین تمام و کمالی برای درست بودن این مفروضات وجود ندارد. چگونگی کسب شناخت انسان نسبت به دنیای پیرامونی و همچنین تقدم فرد یا گروه، هنوز موضوع داغ بسیاری از مناظرات و مباحثات علمی است. کنار آمدن با دیدگاه‌های غالب استراتژی، بدون هرگونه پرسشگری و بدون مورد سؤال قرار دادن مفروضات بنیادین آن‌ها، باعث می‌شود تا ما چشم بر گزینه‌ها و بدیل‌هایی که می‌توانند معنابخشی بهتری از تجربیات زنده‌گی سازمانی ما داشته باشند، ببندیم.

نظریات متفاوت استراتژی و تغییر سازمانی دلالت بر شیوه‌های مختلف شناخت انسانی و انجام دادن کارها دارند. برای درک تفاوت میان تبیین‌های مختلف استراتژی و تغییر سازمانی، ضروری است تا بدانیم چه پیش فرض‌های کلیدی در مورد نحوه شناخت انسان مطرح شده و می‌شود. نکته کلیدی دیگری که باید در تمییز دادن و تشخیص تبیین‌ها از شناخت انسان در نظر بگیریم، نحوه برخورد و مواجهه این تبیین‌ها با رابطه فرد و گروه است. در ادامه و در فصول آتی، به بررسی تفاوت‌ها میان شیوه‌های متنوع درک و فهم استراتژی و تغییر سازمانی خواهیم پرداخت. در ادامه اشاره خواهیم داشت که برخی از مهم‌ترین این تفاوت‌ها درست ریشه در پیش فرض‌های ضمنی مطرح شده در خصوص شناخت انسان و همچنین رابطه میان فرد و گروه دارند.

حال، در این قسمت، می‌خواهیم به یکی دیگر از جنبه‌های به شدت مهم نحوه معنابخشی به دنیا، یعنی ماهیت علیت، بپردازیم

ماهیت علیت

یکی از شیوه‌های تفکر در مورد رابطه میان علت و معلول در فرهنگ غرب، شیوه‌ای یک‌سویه و خطی است. تصور کنید متغیری مانند متغیر «Y» وجود دارد که رفتار آن باید بررسی شود. متغیر «Y»، متغیر وابسته است و متغیرهایی همچون X_1, X_2, \dots, X_n وجود دارند که علت بروز Y هستند. منظور از روابط خطی این است که هر

چه علت بیشتر باشد، به همان نسبت ما معلول های بیشتری نیز خواهیم داشت. این نظریه کارآمد " اگر.....آنگاه....." علیّت است.

به عنوان مثال، یک تبیین متداول و مرسوم در سازمان ها، این است که موفقیت معلولی از عللی همچون یک فرهنگ مشخص، یک سبک مدیریتی مشخص یا یک سیستم کنترل مشخص است. هرچقدر فرهنگ، سبک مدیریتی و سیستم کنترل تقویت شود، موفقیت بیشتری نیز در انتظار خواهد بود. احزاب مخالف عنوان می کنند که دولت وقت باعث به وجود آمدن رکود اقتصادی و تورم شده است. به عقیده آنها اغلب سیاست ها و خط مشی های دولت، به رکود و تورم بیشتر انجامیده است. تمامی این ها دلالت بر یک رابطه علّت و معلولی خطی^{۱۵۶} و یکسویه^{۱۵۷} دارند.

بسیاری از دانشمندان، چه در علوم طبیعی و چه در علوم انسانی، متفق القول معتقدند این نوع نگاه به رابطه علّت و معلولی نگاهی ساده انگارانه است که منجر به یک درک و شناخت نامناسب و ناکافی از رفتار می شود. آنها معتقدند که بینش عمیق از بطن تفکر در قالب علیّت حلقوی و متقابل برمی خیزد. تقاضا برای یک محصول، صرفاً ناشی از رفتار مشتری نیست، بلکه این تقاضا به سایر متغیرها همچون کیفیت و قیمت محصول نیز بستگی دارد. به عبارت دیگر، شرکت بر مشتری اثر می گذارد که خود این مشتری بر سیاست های شرکت اثرگذار است. سبک مدیریتی می تواند علّت موفقیت سازمان باشد اما موفقیت سازمان نیز بر سبک مدیریتی اتخاذ شده تأثیر می گذارد. سیاست و خط مشی های دولت ممکن است باعث بروز تورم و رکود شده باشد، اما همین تورم و رکود بر اتخاذ سیاست ها از سوی دولت، اثرگذارند.

زمانی که ارگانیه سم ها و سازمان ها را در قالبی سیستمی توصیف می کنیم، اشکال پیچیده علیّت در پیوندهای درونی و وابستگی ها خود را عیان می کنند، یعنی در واقع هر چیزی بر هر چیز دیگر اثرگذار است. علاوه بر علیّت حلقوی و وابستگی درونی سیستم ها، باید به موضوع "غیرخطی"^{۱۵۸} بودن نیز توجه کنیم. غیرخطی بودن به این معناست که یک متغیر می تواند تأثیری بیش از یک تأثیر متناسب^{۱۵۹} بر متغیر دیگر داشته باشد. در اینجا ممکن است معنای علّت و معلول قدری مبهم و گنگ شود. پیوندها و روابط میان علّت و معلول ممکن است از لحاظ زمانی و مکانی فاصله زیادی از هم داشته باشند و حتی برای اهداف کاربردی نتوان آنها را به سادگی شناسایی و ردیابی کرد. اگر ما در چنین شرایطی، با همان تصور رابطه خطی علّت و معلول به موضوع نزدیک شویم - و یا

¹⁵⁶ Linear

¹⁵⁷ Unidirectional

¹⁵⁸ Non-linear

¹⁵⁹ Proportionate

حتی اگر شناختی نسبت به این روابط علت و معلولی نداشته باشیم - ممکن است اقداماتی را صورت دهیم که نتایج غافلگیرکننده و ناخواسته‌ای برای ما به همراه داشته باشد.

بنابراین، نوع نگاه و تفکر ما در مورد علیت، می‌تواند تأثیر بسیار مهمی بر چگونگی تفکر ما در خصوص استراتژی و تغییر سازمانی داشته باشد. این موضوعی است که در فصول بعدی توجه بسیاری از مباحث را به خود اختصاص خواهد داد.

موضوع بسیار نزدیک و گره‌خورده با مسئله علیت، موضوع تضاد و تناقض است. ما قبلاً هم اشاره کردیم که نحوه مواجهه نظریات مختلف با تضاد، یکی از ویژگی‌های مهم تمییز دهنده نظریات از یکدیگر است، از این رو شناخت شیوه‌های تفکر در مورد تضاد برای ما بسیار ضروری است.

مواجهه با تضاد

در مواجهه با تضاد، شیوه‌های متفاوتی وجود دارد. اولین شیوه‌ای است که تضاد را به‌عنوان یک "دوراهی"^{۱۶۰} در نظر بگیریم، دوراهی که انتخاب میان دو قطب "یا این ... یا آن" را به وجود می‌آورد. به‌عنوان مثال، مدیران شرکت تصمیم می‌گیرند که کیفیت محصولات را بهبود ببخشند، در اینجا این مدیران بر سر دوراهی افزایش هزینه‌ها یا کاهش هزینه‌ها قرار می‌گیرند و باید یکی از این دو گزینه را انتخاب کنند. دومین حالت این است که به این گزینه‌ها در قالب یک "معما"^{۱۶۱} نگریسته شود، یعنی هر دو گزینه به یک اندازه نامطلوب یا غیر جذاب^{۱۶۲} هستند. بهبود کیفیت، چندان جذاب نیست چراکه مستلزم افزایش هزینه‌هاست، از طرفی دیگر هم کاهش هزینه‌ها نمی‌تواند جذاب باشد چراکه این گزینه هم مستلزم حذف برخی مشاغل است که به دلایل انسانی، این گزینه، گزینه جذابی نیست. در شرایط معماگونه هم ما با انتخاب "یا این ... یا آن" سروکار داریم. در حالت سوم، تضاد در قالب یک دوگانگی یا ثنویت تعریف می‌شود. به‌عنوان مثال، مدیران با تصمیم در مورد تولید محصولات سفارشی مطابق با نیازهای خاص بخش مشخصی از بازار مواجه می‌شوند، اما از طرف دیگر، آن‌ها برای حفظ جایگاه رقابتی در عرصه جهانی باید محصولات استاندارد و یکسان را به بازار عرضه کنند. در این وضعیت، مدیران با تفسیر تضاد در قالب یک دوگانگی یا دوگان، باید این تضاد را از طریق تفکر هم به‌صورت محلی^{۱۶۳} و هم به‌صورت جهانی^{۱۶۴}، حل کرده^{۱۶۵} یا از میان بردارند. حالت تفکر دوگانه، ساختاری "هم این ... و هم آنی"^{۱۶۶}

¹⁶⁰ Dichotomy

¹⁶¹ Dilemma

¹⁶² Unattractive

¹⁶³ Local

¹⁶⁴ global

¹⁶⁵ Resolve

¹⁶⁶ Both ...and

دارد. به جای انتخاب میان یکی یا دیگری، ما هر دو گزینه را حفظ کرده و آن‌ها را در موقعیت‌های متفاوت زمانی یا مکانی قرار می‌دهیم؛ بنابراین، در مثال بالا، یک قطب تضاد در تفکر و قطب دیگر در عمل جای داده می‌شود. (جهانی فکر می‌کنیم و محلی عمل می‌کنیم). تفکر "یا این ... یا آن" در دوراهی‌ها و معماها و تفکر "هم این ... و هم آن" در دوگانگی‌ها همگی در راستای منطق ارسطویی^{۱۶۷} هستند، زیرا در منطق ارسطویی، حذف تضاد، برای اجتناب از تفکر معیوب^{۱۶۸} و ناقص ضروری است.

حالت پایانی این است که ما یک تضاد را در قالب یک تناقض ببینیم. تاکنون تعاریف بی‌شمار و متفاوتی از تناقض ارائه شده است. تعارض می‌تواند به معنای یک تضاد آشکار باشد، یعنی وضعیتی که در آن دو عنصر به وضوح متناقض، در آن واحد فعال باشند. در این حالت، تناقض می‌تواند با انتخاب و ترجیح همیشگی یک عنصر بر دیگری یا با چارچوب‌بندی مجدد و بازتعریف مسئله، حل شده و یا از میان برداشته شود. در این وضعیت، چنانچه می‌بینیم تفاوت چندانی میان تناقض و دوگانگی وجود ندارد و این برداشت و تعریفی از تناقض است که معمولاً در ادبیات دیدگاه‌های سیستمی سازمان رؤیت می‌شود.

با این وجود، تناقض می‌تواند به معنای وضعیتی باشد که در آن ایده‌ها یا نیروهای مستقیماً و درست مخالف یکدیگر بوده و به گونه‌ای لازم و ملزوم یکدیگر باشند تا جایی که نتوان این تناقض را حل کرده و یا برطرف نمود. از این رو در اینجا، امکان انتخاب میان دو قطب مخالف یا جای دادن آن‌ها در حوزه یا قلمروهای متفاوت وجود ندارد. در عوض آنچه در اینجا ما به آن نیاز داریم، منطقی متفاوت، همچون منطق دیالکتیک هگل است. (فصل دوازدهم). تناقض، در این کتاب به معنای حضور هم‌زمان عوامل ذاتاً مخالف یکدیگر، لازم و ملزوم و تشکیل‌دهنده یکدیگر و اساساً ایده‌های متعارض است به طریقی که هیچ‌یک را نتوان حذف کرده و یا کنار گذاشت.

مثال‌ها و نمونه‌های بسیاری برای تناقض در سازمان‌ها وجود دارد. هر فرد در یک سازمان یک میل و اشتیاق متناقض دارد یعنی میل به آزادی و فراغت که عدم اطمینان و شانس را به همراه خود یدک می‌کشد و از سوی دیگر و به طور هم‌زمان، حس ترس از ناشناخته‌ها به همراه تمایل به نظم و انضباط. سازمان‌ها باید آنچه را که کارمندان و نیروهایشان انجام می‌دهند، کنترل کنند اما از طرفی، اگر به دنبال حفظ و نگهداری نیروهای خود و همچنین واکنش سریع به تغییرات محیطی هستند، باید به نیروهای خود آزادی عمل هم بدهند.

بسیاری از نظریات سازمانی بر انتخاب‌های "یا این ... یا آن ..." تأکید دارند. آنچه این نظریات تجویز می‌کنند یا پایداری و موفقیت است یا ناپایداری و شکست. این نظریات معمولاً تناقض را به عنوان یک موضوع بنیادی به حساب نمی‌آورند و به همین منظور نوعی از هماهنگی، تعادل و موازنه میان انتخاب‌ها را تجویز می‌کنند. در

¹⁶⁷ Aristotelian Logic

¹⁶⁸ Faulty Thinking

عمل بدین شیوه، تناقض اساساً حذف می‌شود و در دیدگاه آنان تناقض، شری است که برای دستیابی به موفقیت باید از دست آن خلاص شد. از سوی دیگر، برخی نیز عنوان می‌کنند که به صلاح سازمان است تا تناقض را به نوعی مهار کرده و تحت کنترل درآورد، اما در این شیوه آن‌ها مجدداً چنین فرض می‌کنند که رهبران و مدیران می‌توانند به عنوان یک ناظر بیرونی موضع گرفته و تناقض را دست‌کاری^{۱۶۹} کرده و به آن پایان دهند.

شیوه ادراک تناقض از سوی یک فرد، چیزهای زیادی از شیوه درک و شناخت این فرد از پویایی‌های سازمانی به ما یاد می‌دهد. ایده‌ای که در آن، برای کسب موفقیت، "باید تناقض‌ها را برطرف نمود و یا تنش‌های به وجود آمده ناشی از این تناقض را باید مهار کرد"، بخشی از پارادایمی است که موفقیت را معادل پایداری، قاعده‌مندی و قابلیت پیش‌بینی می‌داند. تصور این که "تناقض هرگز قابل برطرف شدن نیست، تناقض با ما زنده‌گی می‌کند و کشف می‌شود"، ما را به این دیدگاه از پویایی‌های سازمانی می‌رساند که این تناقض‌ها، الگوهای رفتاری و ادامه‌دار مولد تنش^{۱۷۰} هستند که به طور هم‌زمان هم می‌توانند قاعده‌مند باشند و هم بی‌قاعده، هم می‌توانند پایدار باشند و هم ناپایدار، هم می‌تواند قابل پیش‌بینی باشند و هم غیرقابل پیش‌بینی، اما در نهایت و با وجود این تناقضات، تمامی این‌ها منجر به یک نوزایی خلاقانه^{۱۷۱} می‌شود.

۲-۴. چهار پرسشی که برای مقایسه نظریات استراتژی و تغییر سازمانی باید طرح کرد.

در قسمت قبلی این فصل به این موضوع پرداختیم که منظور ما از پدیده‌های مورد مطالعه در بررسی و بحث پیرامون استراتژی و تغییر سازمانی چیست. این پدیده‌ها جمعیت‌های سازمانی از افراد و گروه‌های متنوع هستند که سازمان‌ها را شکل می‌دهند. این افراد و جمعیت‌های سازمانی به طور مستمر با یکدیگر به شیوه‌هایی مدام در حال تغییر و تکراری، با یکدیگر در تعامل هستند. ما همچنین از این صحبت کردیم که افراد-افراد و جمعیت‌های سازمانی که به صورت پویایی با یکدیگر تعامل می‌کنند-چگونه دست به شناخت پدیده‌های دنیای پیرامون خود می‌زنند. در مرحله توصیف پدیده‌ها و چگونگی شناخت آن‌ها، فهرستی از عواملی را ارائه کردیم که این عوامل، وجه ممیزه نظریات متنوع استراتژی و پویایی‌های سازمانی هستند. این عوامل بدین شرح ارائه شدند:

- پویایی‌ها و تحرکات، چگونه درک شده و شناخته می‌شوند؟
- تضادها چگونه ارائه شده و چگونه بیان می‌شوند؟
- در سطوح خرد و کلان، بر چه وضعیت‌های هستی‌شناختی و بر چه میزانی از جزئیات، تمرکز می‌شود؟
- احساسات، قدرت و سیاست چه نقشی را ایفا می‌کنند؟
- ماهیت تعاملی/رابطه‌ای پدیده‌ها چگونه مفهوم‌بندی می‌شود؟

¹⁶⁹ Manipulate

¹⁷⁰ Tension-generating

¹⁷¹ Creative Novelty

- درک و شناخت ما از علیت چگونه است؟
- مفروضات نظریه شامل چه نوعی از واقعیت است: واقعیت از پیش داده شده یا واقعیت برساخته؟
- نظریه چه موضع روش شناختی را اتخاذ می کند: موضع یک مشاهده گر عینی یا یک پژوهشگر مشارکت کننده و بازاندیش؟
- نظریه، در خصوص شناخت و رفتار انسان چه مفروضاتی دارد؟ نظریه مشخصاً با روابط میان فرد و گروه چگونه برخورد می کند؟

در اینجا ما ترکیبی از این عوامل را در قالب چهار پرسش کلیدی مطرح کرده ایم که هر یک از نظریات - که در فصول آتی مطرح می شوند- به شیوه ای به این پرسش ها پاسخ خواهند گفت. این پرسشها بدین شرح هستند:

۱. هر نظریه استراتژی و تغییر سازمانی قائل و پایبند به چه نظریه ای از روان شناسی انسان - شیوه های شناخت و رفتار انسان - است؟ به زعم آن ها، انسان ها مستقل و خودمختار هستند یا به هم پیوسته وابسته به یکدیگر؟ ما مشخصاً بر چگونگی مواجهه هر نظریه با رابطه میان فرد و گروه و همچنین میزان اهمیت احساسات و قدرت در هر نظریه، تمرکز خواهیم کرد.
۲. نظریه، چه درک و شناختی از ماهیت تعامل و عمل انسان را ارائه می کند؟ ما چگونگی شناخت و درک نقش انسان در پایدار سازی و تغییر سازمان ها - همان پویایی های سازمانی درج شده در عنوان کتاب-و همچنین نوع نگاه هر نظریه به علیت را مدنظر قرار خواهیم داد.
۳. روش شناسی زیربنایی هر نظریه استراتژی و تغییر سازمانی چیست؟ پرسش ما این است که نظریه، در پیوستار میان واقع گرایی تا برساخت گرایی اجتماعی در کجا قرار می گیرد؟ به عنوان مثال، نظریه از موضع مشاهده گر عینی یک حقیقت از پیش داده شده برخوردار است یا موضع یک پژوهشگر مشارکتی و بازاندیش در جستجوی فهم یک واقعیت برساخته.
۴. هر نظریه استراتژی و تغییر سازمانی، چگونه با تضادها مواجه می شود؟ تضادهایی که در تفکر در خصوص رابطه میان افراد و گروه ها و همچنین انتخاب های ما خود را نشان می دهند. ما می پرسیم که نظریه ایده های مخالف را در چه قالبی - به عنوان یک دوراهی، یک معما، یک دوگان یا یک تناقض- می بیند و آیا موفقیت سازمانی را تنها در قالب تعادل و توازن می بیند یا خیر.

در فصول پیشرو، ما تبیین های متفاوت را بر اساس نوع پاسخی که به این سؤالات می دهند، دسته بندی و طبقه بندی خواهیم کرد. برای این منظور، ما آن قدر با خواصها و از شعبات مختلف تفکرات کلنجر خواهیم رفت تا پیش فرض ها و فرآیندهای استدلال خود را برای مقایسه ما عیان کنند. به علاوه، برای اینکه رویکرد بازاندیشانه

و انعکاسی را در مخاطب و خواننده کتاب ترغیب کنیم، در پایان هر فصل، بازاندیشی از تجربیات خود – از جمله برخی تجربیات مستقیم کاری خود – در مواجهه با نظریات سازمانی را ارائه خواهیم کرد.

برای مطالعه بیشتر

اگر به دنبال کسب بینشی عمیق در خصوص چگونگی تکامل دیدگاه‌های متفاوت درباره فرد و شیوه‌های متنوع تفکر هستید، آثار تیلور (۲۰۰۷) و همچنین برای اطلاع از سوابق و تاریخچه شیوه‌های که طی آن مفاهیمی همچون "خود" توسعه پیدا کرده‌اند به آثار تیلور (۱۹۸۹) مراجعه کنید. جامعه‌شناسان آلمانی، "هانس یوآس" و "ولفگانگ کنوبل" دید جامعی را نسبت به چگونگی مواجهه فلاسفه و جامعه‌شناسان قرن بیستم با نظریه‌های اقدام و کنش و تبیین‌هایی از پایداری اجتماعی و تغییر ارائه می‌دهند. "پاتریک برت" و "فیلیپه کاریرا داسیلوا" (۲۰۰۹) برخی مبانی و زمینه‌های مشابه از دیدگاه پراگماتیک، از جمله نظریه‌های معاصر را پوشش داده‌اند.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. زمانی که ما از "استراتژی" و "تغییر سازمانی" صحبت می‌کنیم از چه پدیده‌هایی حرف می‌زنیم؟
۲. ما چگونه می‌توانیم به "استراتژی" و "تغییر سازمانی" معنا ببخشیم و چنین معنا بخشی‌هایی در کجای سنت تفکر و اندیشه جای دارند؟
۳. چگونه یک دیدگاه مشخص در خصوص واقعیت می‌تواند بر برداشت ما از استراتژی و تغییر سازمانی تأثیر بگذارد؟
۴. به نظر شما فرد و گروه چه ارتباطاتی باهم داشته و چگونه به هم مرتبط می‌شوند؟
۵. درک و شناخت شما از مفهوم سیستم چیست؟

بخش اول

شیوه‌های سیستمیک تفکر در مورد

استراتژی

و

پویایی‌های سازمانی

هدف از بخش اول این است تا شما را با شیوه‌های تفکر منعکس‌شده در گفتمان حاکم سازمان و مدیریت و همچنین انتقادات وارده بر این گفتمان در ادبیات سازمان و مدیریت آشنا کند. تمامی تلاش فصول آتی این است تا پیش فرض‌های بدیهی پنداشته شده گفتمان حاکم را مورد مذاقه قرار داده و آن‌ها را به‌نقد بکشد.

گفتمان حاکم، پیش فرض "سیستم بودن سازمان‌ها" را بدیهی پنداشته و آن را ترویج می‌کند. اگرچه در کلیات اختلاف نظر اندکی وجود دارد، اما برخی از منتقدین و شیوه‌های بدیل تفکر استراتژی سازمانی و تغییر این پیش فرض را حقیقی و درست می‌پندارند که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهیم داشت. اکنون در میان دست‌اندرکاران سازمانی، محققین سازمانی و نویسندگان، صحبت از سازمان‌ها به‌عنوان موجودیت‌هایی که ورای تعاملات انسانی و بیرون از آن‌ها وجود خارجی دارند، امری معمول شمرده می‌شود. افراد انسانی با ذهنیات درونی خود در یک سطح از وجود قرار دارند و سازمان‌ها به‌عنوان چیزی به نام سیستم، در سطح دیگری از وجود قرار دارند. تفکر این است که افراد سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌هایی در تعامل خود با یکدیگر خلق می‌کنند و سپس این سیستم‌ها در پاسخ و واکنش به رفتارهای افراد عمل می‌کنند؛ بنابراین، گفتمان حاکم، در مواقعی سازمان‌ها را به‌عنوان اشیایی مکانیکی و در مواقعی دیگر به‌عنوان ارگانیسم‌ها و اشیایی زنده با اهداف و نیات خاص خود، تجسم کرده و به آن‌ها جسمیت می‌دهد. از این‌رو، ما به نقطه‌ای رسیده‌ایم که نه تنها به سازمان‌ها جسمیت می‌بخشیم بلکه صفات و خصایص انسانی را نیز به آن‌ها نسبت می‌دهیم. تقریباً به طور گسترده‌ای این پیش فرض جاافتاده است که افراد، به‌عنوان رهبران و مدیران، نسبت به سیستم‌های سازمانی می‌توانند موضع یک مشاهده‌گر عینی را اتخاذ کرده و این سیستم‌ها را برای دستیابی به هدف نسبت‌داده‌شده به آن‌ها طراحی کرده، یا حداقل در سیستم‌ها مداخله کرده و یا در هدایت آن‌ها اثرگذار باشند. پس، گفتمان حاکم به صورتی ضمنی بازتاب‌دهنده ایدئولوژی قدرتمند کنترل مدیریتی است. فصول ۴، ۵ و ۶، به کنکاش پیرامون چگونگی تبیین این پیش فرض‌های بدیهی فرض شده در نظریات انتخاب استراتژیک، یادگیری سازمانی و سیستم‌های روان تحلیلی در گفتمان حاکم خواهد پرداخت.

اما این پیش فرض فراگیر که سازمان‌ها، چه به صورت مکانیکی و یا چه به صورت ارگانیکی، وجود خارجی دارند، با چالش‌هایی نیز مواجه شده و مورد انتقاد قرار گرفته است. فصل نهم به طور مشخص، از زاویه دید سنت و مکتب سیستم‌های مرتبه دوم و توسط متفکرین انتقادی سیستمی و همچنین متفکرین سیستم‌های نرم، به انتقاد از این تصور و پیش فرض می‌پردازد. به عقیده صاحب‌نظران و متفکرین این سنت، سازمان‌ها به‌عنوان سیستم در دنیای واقعی وجود خارجی ندارند. در عوض، آن‌ها عنوان می‌کنند که سازمان‌ها را باید به‌عنوان انگاره‌های سیستمی در نظر گرفت، البته لازم به ذکر است برخی از این متفکرین معتقدند که تفکر انسانی، ذاتاً سیستمیک است؛ بنابراین، این انتقاد، نشان‌دهنده یک حرکت و عزیمت فکری مهم از رویکرد واقع‌گرا به رویکردی آرمان‌گرا

- که در آن سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌هایی به‌صورت ذهنی بر ساخته شناخته می‌شوند - است. اما این حرکت و چرخش به معنای رهاکردن و واگذاری تفکر و ایده سیستم نیست. به‌منظور ساختارمند کردن مشکلات سازمانی و یافتن راه‌حل‌های اثربخش، باید به سازمان در قالب انگاره‌های سیستمی نگاه کرد. در این دیدگاه، هنوز این ایده و پیش‌فرض که "پدیده‌های سازمانی در سطح متفاوتی از افراد انسانی - که می‌توانند مسائل سیستمی را طراحی کرده، در آن‌ها مداخله کرده، بر آن‌ها اثر گذاشته و آن‌ها را حل کنند- قرار دارند" بدیهی پنداشته می‌شود. اما با همه این اوصاف، در اینجا هم گفتمان حاکم از ناحیه ایدئولوژی کنترل مدیریتی با چالش مواجه می‌شود. در این نگاه، افراد نمی‌توانند به‌راحتی به‌عنوان مشاهده‌گر عینی خارج از یک سیستم سازمانی باشند، چراکه افراد در این سیستم‌ها مشارکت داشته و خود در شکل‌گیری آن‌ها دخیل هستند. این نگاه، منجر به یک تأکید و تمرکز بر مشارکت، تعامل و کنش اجتماعی، سیاست، فرهنگ و اخلاق می‌شود که در نهایت ما را به ایدئولوژی بهبود، رهایی بخشی، دموکراسی و احترام به تکثر آرا و عقاید می‌رساند. اما با تمام این‌ها، در این انتقاد مطرح شده از سوی متفکرین سیستم‌های مرتبه دوم، پیش‌فرض بنیادین سیستمی و همچنین پیش‌فرض تقدّم فرد، همچنان دست نخورده باقی می‌ماند.

سایر منتقدین گفتمان حاکم هم مطالبی را مطرح کرده‌اند که برخی از آن‌ها در فصل هفتم مورد ملاحظه قرار خواهد گرفت. یکی از نقدهای برجسته و به جا، به‌پیش‌فرض "مدیران به‌عنوان تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران عقلایی" وارد شده است. این نقد به ابعاد مختلف محدودیت‌های تصمیم‌گیری عقلایی یعنی هزینه‌های اقتصادی گردآوری و تحلیل داده‌ها، ظرفیت پردازش اطلاعات مغز انسان، تأثیر چارچوب‌های مرجع شناختی در توجه انسان، تفسیر و تعبیر افراد در موقعیت‌های مختلف و همچنین اثر احساسات، خیال‌پردازی و فرآیندهای ناخودآگاه پرداخته است. (فصل ششم). در ارتباط با این نقدهای اساسی، مطالعات توصیفی از آنچه مدیران در واقعیت انجام می‌دهند نیز وجود دارد که نشان می‌دهد چقدر تصویر ارائه‌شده گفتمان حاکم از مدیران، به‌عنوان طرح ریزان و برنامه ریزان عقلایی، تصویر آرمان‌گرایانه‌ای است. این انتقاد به نامنظم بودن و بی‌قاعدگی تصمیم‌گیری در دنیای واقعی اشاره داشته و عنوان می‌کند که حداقل برخی از جنبه‌های مهم استراتژی، به‌صورت تصادفی و نه از روی قصد و نیت، پدیدار می‌شوند. در فصل هشتم، با بررسی اندک تحقیقات انجام شده، مرور خواهیم کرد که آیا اساساً تجویزهای ارائه شده از سوی گفتمان حاکم، به آنچه قرار بوده به آن دست پیدا کنند، رسیده‌اند یا خیر. تعداد تحقیقات انجام شده در حدی نیست که بتوان با قطعیت در خصوص تجویزها حکم صادر کرد، اما همین مطالعات اندک، حاکی از غیرمؤثر و بی‌نتیجه بودن تجویزهای گفتمان حاکم است. علی‌رغم تمامی این انتقادات اما پیش‌فرض‌های بنیادین اغلب این نقدهای وارده، در خصوص ماهیت سیستمیک سازمان‌ها و همچنین تقدّم فرد، درست همانند پیش‌فرض‌های گفتمان حاکم بوده و حتی پیش‌فرض تقدّم فرد، حتی با در نظر داشتن تعامل اجتماعی، همچنان پابرجاست.

انتقاد مهم دیگر، مرتبط با ماهیت فرآیند سازمانی است. در واکنش به تمرکز بر محتوای استراتژی در مسیر دستیابی به عملکرد موفق، برخی صاحب‌نظران بر نحوه شکل‌گیری استراتژی، یعنی تمرکز بر فرآیند و نه محتوای استراتژی، تمرکز می‌کنند. (فصل هفتم). حوزه مطالعات فرآیند، در سطح کلان، سازمان‌ها را همچنان به‌عنوان یک کلیت در نظر گرفته و بر فرآیند استراتژی از نگاه کلان، نزدیک می‌شود. در طول چند سال گذشته و در واکنش به این نگاه و چشم‌انداز کلان، فراخوانی برای تمرکز توجه بر سطح خرد، یعنی آنچه افراد به طور عادی و روزمره به طور واقعی و در عمل در مسیر استراتژی پردازش می‌دهند، به راه افتاده است. این حرکت به‌عنوان مکتب "استراتژی در عمل" شناخته می‌شود. در این مکتب، دغدغه ما، مکالمات، شیوه‌های معنابخشی، سیاست، احساسات و هویت است. اما در اینجا هم این انتقاد همچنان به مبنای سیستمیک در تفکر سازمانی تکیه کرده و روان‌شناسی‌های فرد - محور شناخت‌گرا، ساخت‌گرا و انسان‌گرا را دنبال می‌کند.

نهایتاً در فصل نهم و پایانی از بخش اول کتاب ما رویکردهای برساخت‌گرای اجتماعی - که از پیش‌فرض "انسان به‌عنوان یک فرد مستقل خودمختار" می‌کند - را مدنظر قرار خواهیم داد و بر تعامل اجتماعی و نظریه انتقادی مدیریت - که هم پیش‌فرض انسان به‌عنوان فرد مستقل خودمختار و هم پیش‌فرض تصور سازمان‌ها در قالب سیستم را رها می‌کند - می‌پردازیم.

باتوجه به ماهیت بدیهی پنداشته شده و همچنین اهمیت بنیادین مقوله سیستم و مفهوم فرد در گفتمان حاکم، در فصل سوم به انتقادات پیرامون این مواضع و همچنین کنکاش در ریشه‌ها و دلالت‌های این عقاید و آرا خواهیم پرداخت.

در فصل چهارم و پنجم، عناصر اصلی گفتمان حاکم سازمان و استراتژی، با نیم‌نگاهی به شناسایی پیش‌فرض‌های زیربنایی آن ارائه می‌شود. در صحبت از گفتمان حاکم، ما از یک گفتمان بی‌عیب و نقص صحبت نمی‌کنیم، با حفظ پیش‌فرض‌های نگاه سیستمی به سازمان و نگاه به انسان به‌عنوان فرد مستقل خودمختار، دیدگاه‌ها و عقاید متعارض در این گفتمان را به بحث می‌گذاریم. شیوه‌های متنوعی برای طبقه‌بندی این دیدگاه‌ها و عقاید مختلف وجود دارد. یکی از رایج‌ترین طبقه‌بندی‌ها، طبقه‌بندی بر اساس تمرکز رویکرد بر محتوا یا فرآیند استراتژی است. (چاکراواری و دوز^{۱۷۲}، ۱۹۹۲). اما با این حال، این طبقه‌بندی و تمایز میان فرآیند و محتوا هم با انتقاداتی مواجه شده است، چراکه نظریاتی که بر محتوا تمرکز دارند حداقل چند پیش‌فرض ضمنی در خصوص فرآیند دارند و عکس این موضوع نیز صادق است. ما در فصول هشتم و دوازدهم، به طور ویژه، بر پیش‌فرض‌های مطرح شده در خصوص فرآیند نگاهی دقیق خواهیم داشت. یکی از طبقه‌بندی‌های مکاتب تفکر

¹⁷² Chakravarty and Doz

استراتژیک که اغلب از آن نقل شده و به کرات به آن استناد شده است، طبقه‌بندی است که مینتزبرگ و همکارانش^{۱۷۳} ارائه کرده‌اند.

مکاتب تجویزی

- مکتب طراحی، در این مکتب، استراتژی، یک فرآیند حساب شده تفکر آگاهانه است، جایی که مسئولیت برعهده مدیریت ارشد است. در این مکتب، استراتژی به دنبال انطباق قابلیت‌های درونی با فرصت‌های برآمده از محیط بیرونی است. (آندروز، ۱۹۸۷؛ چندلر، ۱۹۶۲؛ سلزنیک، ۱۹۵۷)
- مکتب طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی)، در این مکتب، طرح‌ریزان و برنامه‌ریزان متخصص استراتژیک، تکنیک‌های رسمی و گام‌به‌گام را به کار می‌گیرند تا دقیقاً آنچه را که متفکرین مکتب طراحی انجام می‌دهند، صورت دهند. (آنسف، ۱۹۶۵)
- مکتب جای‌گیری (جایگاه‌یابی)، این مکتب بر مبنای مکاتب طراحی و طرح‌ریزی توسعه داده‌شده اما با این تفاوت که در اینجا تمرکز بر محتوای استراتژی است. (پورتر، ۱۹۸۰، ۱۹۸۵)

مکاتب توصیفی

- مکتب کارآفرینی، در این مکتب، استراتژی به‌عنوان یک فرآیند چشم‌اندازسازی خلاقانه محسوب می‌شود که از سوی راهبران پیش برده می‌شود. (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)
- مکتب شناختی، در این مکتب، تمرکز بر فرآیندهای تفسیری و ذهنی استراتژی پردازان است. (بوگنر و توماس، ۱۹۹۳؛ رگنر و هاف، ۱۹۹۳)
- مکتب یادگیری، در این مکتب، استراتژی متمایز از استراتژی‌های حساب شده و تدوینی (مینتزبرگ و واترز، ۱۹۸۵)، به هنگام یادگیری و آموختن افراد در طول زمان پدیدار می‌شود. (لیندبلوم، ۱۹۵۹؛ نلسون و وینتر، ۱۹۸۲؛ کوپین، ۱۹۸۰)
- مکتب قدرت، در این مکتب، استراتژی به‌عنوان یک فرآیند سیاسی مدنظر قرار می‌گیرد. (پتی‌گرو، ۱۹۷۷)
- مکتب فرهنگی، تمرکز و دغدغه این مکتب، بررسی تأثیر فرهنگ بر پایداری استراتژیک است. (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)
- مکتب محیطی، در این مکتب، محیط به‌عنوان یک علت و عامل فعال استراتژی در برابر سازمان منفعل مطرح می‌شود. (هنان و فریمن، ۱۹۸۹)

¹⁷³ Mintzberg et al.

ترکیب و تلفیق

- مکتب پیکربندی، این مکتب به نوعی دیدگاه‌های مکاتب مختلف را یکپارچه و ترکیب کرده و در قالب یک پیکره واحد به منظور تحول سازمان، ارائه می‌دهد. (میلر و فریزن، ۱۹۸۰؛ مینتزبرگ، ۱۹۸۳)

ویتینگتون، صاحب‌نظر دیگر، میان رویکردهای مختلف استراتژی بدین شکل تمایز قائل می‌شود:

- رویکرد کلاسیک که بر مدل‌های عقلایی و منطقی برنامه‌ریزی تکیه دارد.
- رویکرد تکاملی، این رویکرد به نوعی از تشبیه تکامل زیست‌شناختی بهره می‌گیرد که در آن تغییر وابسته به شانس و رقابت است.
- رویکرد فرآیندی که بر فرآیندهای ناکامل شکل‌گیری استراتژی تأکید دارد که در آن، استراتژی، در عمل، از فرآیندهای عمل‌گرایانه یادگیری و مصالحه پدیدار می‌شود.
- رویکرد سیستمی، این رویکرد، استراتژی را در پیوند و رابطه با فرهنگ‌ها و ساختارهای قدرت سیستمی که استراتژی در آن صورت می‌پذیرد، مدنظر قرار می‌دهد.

در همین حال، جانسون و همکارانش (۲۰۱۴)، چهار "لنز" متفاوت را برای استراتژی توصیف کرده‌اند:

- لنز طراحی، به عنوان یک فرآیند منطقی تحلیل و ارزیابی - این رویکرد، متداول‌ترین رویکرد است که از سوی اقتصاددانان کلاسیک توصیه شده و بر تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های عقلایی استوار است.
- لنز تجربه، در اینجا عنوان می‌شود که استراتژی از پیش فرض‌های بدیهی فرض شده افراد و همچنین شیوه‌های انجام کارها برخاسته و فرد، فرهنگ، سابقه و تاریخچه افراد در آن بسیار مهم است.
- لنز تنوع، در اینجا استراتژی از هر ایده و هر منبعی می‌تواند سرچشمه بگیرد. استراتژی می‌تواند از رأس، پایین و پیرامون و در واقع از هر جایی پدیدار شود.
- لنز گفتمان، در اینجا، زبان به عنوان یک عامل مهم در شناخت و تغییر سازمان‌ها به شمار می‌رود. زبان، شیوه‌ای است که از طریق آن معناها و منافع سیاسی برملا شده و هویت‌ها خلق می‌شود.

در مرور و بازبینی گفتمان حاکم در این بخش از کتاب، قصد ما به کارگیری یک طبقه‌بندی ساده‌تر است که بتواند این رویکردها را از هم تمییز دهد، یعنی رویکردهایی که به استراتژی به عنوان یک انتخاب نه‌چندان مسئله‌ساز نگریسته و رویکردهایی که آن را به عنوان پیامدی از یادگیری هدفمند سازمانی در نظر دارند. رابطه میان این طبقه‌بندی‌ها به صورت سردستی و تقریبی در جدول الف نمایش داده شده است. مکتبی که مینتزبرگ از آن به عنوان مکتب محیطی یاد می‌کند کمابیش مترادف با رویکرد تکاملی ویتینگتون است. ما این رویکردها را در ذیل مکاتب انتخاب استراتژیک و یادگیری سازمانی قرار ندادیم، چراکه رویکردهای تکاملی مدعی هستند،

آنچه برای سازمان اتفاق می‌افتد، بخش اعظم آن به دلایل و پیامدهایی از جنس شانس و رقابت مرتبط است. با طرح این ادعا، آن‌ها به‌نوعی انتقادی جدی نیز به نظریاتی از گفتمان حاکم که داعیه هدفمندی و نیت‌مندی را دارند، وارد می‌کنند.

جدول الف - طبقه‌بندی مکاتب تفکر استراتژیک

مکتب	انتخاب استراتژیک	یادگیری سازمانی
مینتزبرگ و همکاران	مکاتب تجویزی:	مکاتب توصیفی:
	طراحی	کارآفرینی
	طرح‌ریزی	شناختی
	جای‌گیری	یادگیری
		قدرت
		فرهنگی
ویتینگتون	کلاسیک	سیستمیک، فرآیندی
جانسون و همکاران	لنز طراحی	لنز تجربه، لنز تنوع، لنز گفتمان

چندان جای تعجب ندارد که رویکردهای تکاملی با تأکیدشان بر شانس و انفعال، جایی در بحث‌های فعالان و دست‌اندرکاران سازمانی نداشته باشند، این در حالی است که پایبندان به این رویکرد در محاورات و مباحثات خود از واژگان و ادبیات سایر مکاتب استراتژی به‌وفور بهره می‌گیرند. ما در نقد گفتمان حاکم در فصول آتی مجدداً به موضوع رویکردهای تکاملی بازخواهیم گشت.

بحث ما این است که تمامی نظریاتی که در جدول الف ذیل مکاتب انتخاب استراتژیک و یادگیری سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند، همچنین پایبندان به رویکردهای تکاملی از دو پیش‌فرض بنیادین و بدیهی پنداشته شده بهره می‌برند. اول اینکه تمامی آن‌ها، سازمان‌ها را در قالبی سیستمی ادراک می‌کنند. دوم اینکه، تمامی آن‌ها چه صورت تلویحی و چه به صورت آشکار، مبتنی بر نظریات فردمحور روان‌شناسی انسان، از قبیل شناخت‌گرایی، ساخت‌گرایی، روان‌شناسی انسان‌گرا و روان‌تحلیل هستند. فصل چهارم کتاب به موضوع نظریه انتخاب استراتژیک خواهد پرداخت و در فصل پنجم نیز شیوه تفکر پیرامون استراتژی از منظر نظریات یادگیری سازمانی بررسی خواهد شد. فصل ششم، از یک نقطه‌نظر روان‌تحلیلی، به شیوه‌های تفکر در خصوص موانع یادگیری خواهد پرداخت. فصل هفتم نحوه مواجهه و رویارویی گفتمان حاکم با فرآیند استراتژی را مرور خواهد کرد. در خاتمه بخش اول کتاب، فصل هشتم، نیم‌نگاهی به شواهد گفتمان حاکم داشته و به معرفی موضوعاتی می‌پردازد که این گفتمان در پاسخگویی به آن‌ها ناتوان بوده است. فصل نهم شیوه‌های متنوع تفکری را توصیف خواهد کرد

که تلاش کرده‌اند تا پاسخی برای این حوزه‌هایی بی‌پاسخ - که گفتمان حاکم کفایت لازم برای پاسخگویی به آن‌ها را نداشته است - پیدا کنند که از آن جمله می‌توان به تفکر سیستمی مرتبه دوم، رویکردهای برساخت‌گرای اجتماعی، اجتماعات حرفه‌ای و مطالعات انتقادی مدیریت اشاره کرد.

بنابراین، هدف بخش اول این کتاب، کاوش و کنکاش در پیش فرض‌های زیربنایی نظریات گفتمان حاکم است. این فصول، مبنایی را برای مقایسه با دیدگاه‌هایی که در بخش سوم کتاب ارائه خواهد شد، برای ما فراهم می‌کنند، دیدگاه‌ها و نظریاتی که از تمامی پیش فرض‌های گفتمان حاکم که در بالا به آن‌ها اشاره شد، عبور می‌کنند. این شیوه تفکر به‌جای اینکه سازمان را در قالب سیستم ببیند، سازمان را به‌عنوان فرآیندهای سیال، در جریان و مستمر تعامل انسانی تلقی می‌کند و روان‌شناسی انسان را نه در قالب یک فرد مستقل خودمختار و روان‌شناسی‌های فردمحور برآمده از آن، بلکه در قالب افرادی که به‌صورت بنیادین به‌هم‌پیوسته و وابسته هستند، می‌پذیرد.

فصل سوم

منشأ و ریشه‌های تفکر

در عصر بُرهان و خرددورزی

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را بابا نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- مفهوم انسان عقلایی خودمختار و ارتباط آن با نظریه علیت
- ساختار دوگانه "هم این ... و هم آنی" تفکر سیستمی
- چرایی عدم امکان پذیری تبیین نوزایی و تازگی در قالبی سیستمی
- چگونگی شکل‌گیری علوم سیستمی از جمله نظریات سازمان بر مبنای تفکر سیستمی
- ایده یک سیستم چگونه به وجود آمده و از چه چیزهایی تشکیل شده است.
- ماهیت "از گاره‌ای" و فرضیه‌ای تفکر سیستمی اصیل و چگونگی تحولات آن در توسعه‌های اخیر تفکر سیستمی
- انعکاس و بازتاب موضوع علیت در سیستم‌ها

همچنان که فصل‌های بعدی نشان خواهند داد، مفهوم سیستم و تصور و تلقی انسان‌ها به‌عنوان افراد عقلایی خودمختار، هر دو به‌عنوان پیش فرض‌های بنیادین گفتمان حاکم سازمان‌ها و مدیریت محسوب می‌شوند. به‌منظور بازاندیشی و همچنین کسب آگاهی به روشی انتقادی از شیوه تفکر منعکس‌شده در این گفتمان، فکرکردن و تأمل در مورد منشأ و خاستگاه مفهوم سیستم، تصور فرد عقلایی خودمختار و محدودیت‌های تبیینی که این گفتمان با خود به‌یدک می‌کشد، اهمیت بسیار بالایی دارد. اتخاذ موضع بازاندیشانه و انعکاسی صرفاً به معنای در نظر گرفتن سوابق و تجربیات شخصی و بحث پیرامون تأثیر آن‌ها نیست، بلکه در نظر داشتن سوابق سنت‌های اجتماعی تفکر - که نوع نگاه و تفکر ما در آن جای گرفته است - و بحث پیرامون چگونگی تأثیرات آن را نیز شامل می‌شود. در اتخاذ یک موضع انتقادی، آگاهی از تاریخچه مفهوم سیستم و فرد مستقل خودمختار، یک عنصر کلیدی محسوب می‌شود. البته در تفکر کانت، به‌وضوح می‌توانیم ببینیم که سازمان‌ها، چگونه به‌عنوان سیستم‌هایی خارج از ذهن فرد در نظر گرفته‌شده و همچنین چگونه این افراد عقلایی به‌عنوان طراحان سیستم‌های سازمانی یا حداقل مداخله‌گران - که می‌توانند بر مسیر حرکت سازمان اثر بگذارند - این سیستم‌ها عمل می‌کنند. بخش سوم این کتاب، این دو پیش‌فرض و تصور را با چالش‌هایی بسیار جدی مواجه خواهد ساخت.

۳-۱. مقدمه

اخیراً از ما و دو تن از همکارانمان در دانشگاه هرتفورد شایر، خواسته شد تا با مدیران یک شرکت بزرگ بخش خصوصی که به‌تازگی سازمان‌دهی مجددی برای تغییر مسیر استراتژیک را آغاز کرده بودند، همکاری کنیم. این مدیران جدید تلاش می‌کردند تا به دنبال این انقلاب سازمانی به نقش‌های خود، معنا ببخشند، تغییر و تحولی که شغل تمامی افراد از رأس تا پایین سازمان را تحت تأثیر قرار داده بود. از ما دعوت شده بود تا با یک نگاه انعکاسی نسبت به این تغییر و تحولات در سازمان، به‌نوعی بازاندیشی کنیم. ایده سازمان‌دهی مجدد در این شرکت بزرگ بخش خصوصی - که هزاران کارمند را در استخدام خود داشت - به‌منظور تغییر جهت و مسیر سازمان و تغییر شیوه‌های انجام کار آن مطرح‌شده بود و قرار بر این بود تا یک بار و برای همیشه، با برطرف ساختن مسائل و مشکلات سیستمیک بومی خود سازمان - که این سازمان مدت‌ها با آن‌ها دست و پنجه نرم می‌کرد - بنای درستی برای کل سازمان چیده شود. برخی از این مشکلاتی که توسط مدیران سازمان و سیاستمدارانی که بر آنها تسلط دارند، شناسایی شده است ناظر بر عدم پاسخگویی استفاده کنندگان خدمات، عدم اشتراک نظر به دلیل تفکر جزیره‌ای و عدم تمایل کارکنان در به اشتراک‌گذاری اطلاعات^{۱۷۴} و همچنین ناتوانی تمامی کارکنان در به اشتراک‌گذاری ارزش‌های مشترک بوده است. پس، ایده این بود که سیستم به‌عنوان یک کلیت، به‌منظور کسب کارایی و انسجام بیشتر و همچنین مشارکت بیشتر کارکنان،

¹⁷⁴ Working in Silos

پیکربندی مجدد^{۱۷۵} شود. به علاوه به منظور جلوگیری از نادیده گرفتن جنبه‌های انسانی سازمان‌دهی، بحث‌های بسیاری میان مدیران ارشد و سیاستمداران مطرح بود تا فرهنگ مشترکی خلق شود - تا تمامی کارکنان خود را با این فرهنگ تنظیم و هم‌تراز کنند- تا از این طریق حلقه ارزشمند و مقدس^{۱۷۶} بهره‌وری و بهبودی - که سیستم قبلی برای دستیابی به آن هدفگذاری شده بود - تکامل پیدا کند.

آنچه مدیران ارشد انجام داده بودند، این بود که سازمان را به کارویژه‌ها، مراکز و مناطق مختلف تقسیم کنند و همچنین در گام بعدی - همچنان که در عصر بازار محور، این روند به طرز فزاینده‌ای دنبال می‌شود - سازمان را به حق‌العمل‌بگیران و ارائه‌دهندگان خدمات، بخش‌بندی کنند. سپس، به این گروه از حق‌العمل‌کاران - کسانی که قرارداد کاری با شرکت دارند و همچنین شرکت‌هایی که خدمات ارائه می‌کنند - چشم‌اندازها و مأموریت‌های جدیدی منطبق با ارزش‌های مشترک هر دو طرف، داده می‌شد.

اگرچه مدیران جدید در سازمان حق‌العمل‌کاری - پس از تجدید ساختار- ممکن بود خود قبلاً برای آنچه امروز طرف دیگر سازمان نامیده می‌شد، کار کرده و یا از بیرون استخدام شده باشند، اما با این حال به آن‌ها گفته می‌شد که علی‌رغم این چندپارگی اکنون شما برای یک سازمان کار می‌کنید و تمامی کارکنان موظف هستند تا خود را با این ارزش‌های مشترک وفق دهند، ارزش‌هایی نظیر احترام به استفاده‌کنندگان از خدمات، همکاری و تلاش برای کسب رضایت استفاده‌کنندگان از خدمات، احترام و توجه به تمامی افراد، بهبود زنده‌گی، تعهد به کیفیت و درنهایت افتخار ورزیدن به کار در سازمان. به برخی از مدیران حتی گفته می‌شد تا حق و اجازه صحبت با همکاران سابق خود که اکنون در بخش دیگر سازمان هستند را ندارند، چراکه این امر عملکرد آن‌ها را به خطر می‌اندازد.

متأسفانه، جدای از جهت‌دهی مجدد و تغییر مسیر سیستم به‌عنوان یک کلیت، این سازمان‌دهی مجدد استراتژیک، تأثیر عمیقاً منفی بر روی بهره‌وری داشته است. در ضمن، تمامی روابط نیروهای کاری مختل شده، تعداد معدودی از سیستم‌های پشتیبانی فعال بوده و همچنین مجموعه ارزش‌هایی که قرار است افراد خود را با آن‌ها وفق دهند به قدری کلی و مبهم هستند که تثبیت آن‌ها در سازمان بعید به نظر می‌رسد. ما خود را در موقعیتی یافتیم که باید از این مدیران تضعیف روحیه شده حمایت کنیم، مدیرانی که برخی از آن‌ها بسیار ناامید بودند چراکه تجربه کار برای "یک سازمان واحد" را نداشتند، سازمانی که قرار بود بسیار اثربخش‌تر و کارتر از قبل کار کند. بسیاری هم بر این عقیده بودند که اگر کارها طبق برنامه پیش نرود، این مسئولیت متوجه شخص خود آن‌هاست چراکه هوشمندانه‌تر و سخت‌تر کار نکرده‌اند.

¹⁷⁵ Reconfigure

¹⁷⁶ Virtuous

وقتی ما با این مشکلات و مسائل مواجه شدیم، اولین نکته جالب توجه برای ما این بود که آیا فردی از میان این مدیران ارشد مأمور تغییر ساختار، پرسیده که پیگیری چه شیوه تفکری منجر به این ساختار بندی مجدد سازمان شده است. ظاهراً برای آن‌ها بدیهی بود که هرچه را که از آن‌ها خواسته‌اند به سادگی می‌توانند انجام دهند. به عقیده ما، این مدیران تلویحاً نزد خود چنین تصور و تفکر می‌کردند که سازمان یک کلیت یا یک سیستم است که مطابق با مجموعه از ارزش‌های مشخص و معین عمل می‌کند. آن‌ها فکر می‌کردند که اگر بتوانند با این ارزش‌ها خود را هم‌ساز کرده و چشم‌انداز و مأموریت را - به شیوه‌ای که برای آن‌ها تو صیف شده است - دنبال کنند، سازمان جدید به هدف از پیش تعیین شده خود خواهد رسید.

سؤال بزرگی که در ذهن ما وجود داشت این بود که آیا اصلاً انجام آنچه پیشنهاد و پیش‌بینی شده، امکان‌پذیر است یا خیر و کاملاً آشکار بود که ظاهراً این مدیران، اولین باری است که با چنین پرسشی مواجه می‌شوند. اگر آن‌ها شروع به بازاندیشی در شیوه‌های تفکر و پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته خود می‌کردند، شاید می‌توانستند با این تلاش‌های نه‌چندان امیدوار کننده‌شان، تغییرات را عملی سازند. برای اینکه بتوانیم یک موضع انعکاسی را اتخاذ کنیم، به عقیده ما، ضروری است که درک و شناخت درستی از ریشه‌ها و منشأ شیوه‌های تفکر داشته باشیم. شیوه‌های تفکر، تکامل پیدا می‌کنند، آن‌ها تاریخچه مشخصی برای خود دارند و شناخت این تاریخچه ما را قادر می‌سازد تا ماهیت پیش‌فرض‌هایی را که برای انجام اقدامات مهم عملی در ذهن خود داریم، بهتر درک کنیم. دقیقاً به همین دلیل است که این فصل با پرداختن به فلسفه و تاریخچه تفکر غرب، به معرفی موضوع استراتژی و تغییر می‌پردازد.

به‌منظور شناخت پیش‌فرض‌های بدیهی مستتر در نظریات مدیریت استراتژیک، خوب است تا به شیوه‌ای بسیار کاربردی، تاریخچه برخی از این نظریات را در بستر تاریخ گسترده تفکر غرب بشناسیم. فصول این بخش از کتاب، توجه خود را معطوف به شرایط و موقعیتی خواهند ساخت که این پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته شده نظیر تفکر سیستمی، زیربنای این نظریات را شکل داده‌اند. این فصل به بررسی ریشه‌های تفکر سیستمی در فلسفه غرب می‌پردازد و برای این منظور، ضروری است تا ما رجعتی به چهار صد سال قبل داشته و ببینیم که افراد در اندیشه غربی، چگونه در مورد خود و دنیایی که در آن زنده‌گی می‌کردند و همچنین در مورد شیوه‌های کسب شناخت در مورد خود و دنیای خود، می‌اندیشیدند.

در دوران قرون وسطی، افراد در تمدن غرب فکر می‌کردند که جهان توسط خداوند خلق شده و از این رو خود را به‌عنوان مخلوقاتی از خداوند در طبیعت، به‌شمار می‌آوردند. هدف طبیعت و مخلوقات این بود تا با پیروی از قوانین ابدی و عاری از زمان خداوند، شکوه و جلال پروردگار را پاس بدارند. این قوانین با یک تفاوت کوچک، در مورد انسان‌ها نیز نافذ بود و آن تفاوت این بود که انسان‌ها برخلاف سایر موجودات، روحی داشتند که این روح، توانایی و قدرت تبعیت و یا عدم تبعیت از قوانین خداوند را به آن‌ها می‌داد. اطاعت کنندگان فرمان‌ها خداوند، در

زنده‌گی پس از مرگ پاداش گرفته و تمرد کنندگان با عقوبت ابدی الهی مواجه می‌شوند. دانش در مورد خلقت خداوند برآمده از وحی الهی بود که خداوند از طریق کتاب آسمانی و پیامبران، آن را در اختیار انسان‌ها قرار داده بود. شناخت و کسب دانش، فرآیند تفسیر و تعبیر حقیقت ابدی^{۱۷۷} بود که خداوند در کتاب‌های مقدس آسمانی^{۱۷۸} نوید و بشارت آن را داده بود. تفکر در مورد انسان، به‌جای تفکر در قالب افراد مستقل و مجرد، برحسب جایگاه و موقعیت در اجتماع صورت می‌گرفت. هیچ تصویری از شکاف وجودی^{۱۷۹} میان افراد وجود نداشت، چراکه فرد هویت خود را از عضویت در اجتماع می‌گرفت و این موضوع از بدو تولد تثبیت شده بود. مردم سال‌های سال بدین شیوه فکر می‌کردند و از این‌رو در چیزی حدود چهارصد سال قبل، تغییر در ساختارهای اجتماعی و سیاسی، آغازگر فرآیند طولانی تضعیف و سست شدن پایه‌های کلیسا و سلطنتی مطلقه^{۱۸۰} بود و از طرفی به‌موازات این تغییرات، تحولات بسیاری در شیوه تفکر افراد نیز در حال رخ‌دادن بود. این فرآیند تدریجی تغییر در شیوه تفکر، به‌عنوان انقلاب علمی^{۱۸۱} یا عصر روشنگری^{۱۸۲} شناخته می‌شود که در نهایت منتهی به عصر برهان و خردورزی گردید.

۲-۳. انقلاب علمی و عینیت عقلایی ۱۸۳

انقلاب علمی، جنبش فکری بود که در آن افراد به این نتیجه رسیدند که قوانین ابدی و فارغ از زمان طبیعت، نه از طریق وحی، بلکه از طریق عقل و ورزی و خرد انسانی باید شناخته شود. به‌عنوان مثال، در اوایل قرن شانزدهم، کوپرنیک و همکارانش، حرکت سیارات را مشاهده و اندازه‌گیری کرده و نظریاتی را در خصوص قوانین حاکم بر این حرکت سیارات ارائه کردند. گالیله در اوایل قرن هفدهم و همچنین "نیوتن و لایبنیتز" در اواخر این سده، این مسیر را ادامه دادند. همچنین در طی این دوران، فلاسفه‌ای همچون "بیکن" و "دکارت" به‌گونه‌ای توانمند، شیوه‌هایی که از طریق آن، انسان‌ها خود را - به‌عنوان افرادی صاحب ذهن درون خود - شناخته و تجربه می‌کنند، بیان کرده و ارائه دادند. چنانچه دکارت عنوان می‌کند، ذهن انسان، "شیء متفکر" است و تمامی آنچه ما باید نسبت آن اطمینان داشته و مطمئن باشیم، ظرفیت شک‌ورزی ما است. همه چیز باید در معرض شک‌ورزی قرار گیرد و درست در همین فرآیند شک‌ورزی است که انسان‌ها می‌توانند به شناخت یکدیگر و دنیای اطرافشان برسند. بدین ترتیب، تا پایان قرن هفدهم، پایه‌های روش علمی، به‌عنوان شیوه تفکری فردگرا در مورد انسان، بنا شده و تثبیت شد.

¹⁷⁷ Eternal Truth

¹⁷⁸ Holy Scriptures

¹⁷⁹ Existential Gap

¹⁸⁰ Absolute Monarchies

¹⁸¹ Scientific Revolution

¹⁸² Enlightenment

¹⁸³ Rational Objectivity

در محور و کانون روش علمی، فردی دانشمند قرار دارد که طبیعت را به صورت عینی مشاهده کرده، فرضیاتی را در قوانین حاکم بر آن تدوین کرده و سپس این قوانین را توسط داده‌های کمی آزمون می‌کند و هر چه پیش‌تر می‌رویم این دانشمندان، شناخت دقیق‌تر و کامل‌تری از این قوانین پیدا می‌کند. این قوانین، به‌عنوان قوانینی جهان‌شمول، ابدی، قطعی و دارای روابط خطی علی "اگر ... آنگاه ..." شناخته می‌شدند. به‌عنوان مثال، اگر در خلأ، نیروی وارده به یک شیء را دوبرابر کنیم، مسافت طی شده توسط شیء نیز دوبرابر خواهد شد. پیامدهای این انقلاب علمی - تا بیش از یک قرن ادامه داشت - این بود که انسان‌ها در غرب به تجربه یک انسان مستقل خودمختار دارای یک ذهن غیرمادی^{۱۸۴} در درون خود، دست پیدا کردند، ذهنی که یک دنیای درونی متشکل از بازنمایی‌های دنیای بیرونی است. دیدگاه چگونگی و نحوه کسب تجربه افراد از خود، به طور کامل در فلسفه لایبنیتز صورت‌بندی شده است. او انسان را در قالب یک جوهر و واحد بدون پنجره‌ای^{۱۸۵} می‌دید که به صورت درونی، دنیای خارج را بازنمایی کرده، هم به‌صورت آگاهانه و هم ناآگاهانه ادراک کرده و از طریق یک خلیج وجودی^{۱۸۶} با یکدیگر رابطه دارند.

با این اوصاف، این شیوه تفکر در معرض پرسش‌های بنیادین بسیاری قرار گرفت. پرسش اول اینکه، این انسان‌ها و افراد عقل‌ورز و استدلالگر، چگونه قادر هستند فرضیات را تدوین کرده و در گیر طبقه‌بندی پدیده‌ها در طبیعت و شناسایی رابطه میان آن‌ها شوند. برای واقع‌گرایان، پاسخ این سؤال، در خود ماهیت واقع‌گرایی نهفته است. از نگاه آنان در این شناخت هیچ‌گونه مشکلی وجود ندارد، چراکه افراد، واقعیت را در ست همان گونه که هست، از طریق حواس خود ادراک می‌کنند. اما برخی دیگر، این نوع شناخت را مشکل‌ساز دانسته و عنوان کردند که شناخت نیازمند تبیین است. دکارت و لایبنیتز، برای حل این مشکل، این بحث را پیش کشیدند که ذهن انسان دربردارنده ایده‌های درونی است که از طریق آن‌ها می‌تواند حقایق متمایزی را در مورد دنیای واقعی بیرونی تشخیص دهد. به‌عبارت‌دیگر در خصوص شناخت، هیچ مسئله مشکل‌ساز وجود ندارد: واقعیت بیرونی وجود دارد و ما به دلیل اینکه صاحب ذهن‌هایی هستیم که ظرفیت شناخت این واقعیت را دارند، می‌توانیم به طور مستقیم دست به شناخت طبیعت بزنیم. اما با این وجود، جان لاک، با اتخاذ یک موضع شک‌ورزانه^{۱۸۷}، عنوان کرد که ذهن، هیچ ایده و تصور درونی از واقعیت ندارد چراکه ذهن، یک لوح و صفحه خالی است که با تجربیات ما کامل می‌شود، تجربیاتی که از طریق احساسات و حواس، اشیا مادی و بیرونی را بازنمایی می‌کنند. اما در اینجا این سؤال پیش می‌آید که ما چگونه می‌توانیم متوجه شویم که بازنمایی‌های ذهنی ما متناظر با واقعیت بوده و با آن منطبق هستند.

¹⁸⁴ Non-Corporeal Mind

¹⁸⁵ Windowless Monads

¹⁸⁶ Existential Gulf

¹⁸⁷ Skeptical Position

"هیوم"، در اواسط قرن هجدهم، با اتخاذ یک موضع شک‌ورزانه افراطی عنوان کرد که ذهن، دستورات و نظم خاص خود را بر احساسات وارد شده از دنیای واقع بیرونی تحمیل می‌کند، اما این نظم درونی صرفاً یک رابطه میان ایده‌ها و تصورات و روال و عادت است که فرد از طریق فرض کردن روابط علی در ذهن خود به تصویر می‌کشد. هیچ‌چیز ذاتی و درونی در مورد شناخت وجود ندارد و روابط علی که ما در ذهن خود تصور می‌کنیم صرفاً حاصل تصادف پیوندها و روابط تکراری در ذهن ما هستند. ایده‌ها حاصل این پیوندها و روابط در تجربیات ما و نه حاصل یک واقعیت مستقل هستند و این قابلیت فهم (هوش) ما بازتاب از عادت‌های ذهنی است و نه ماهیت واقعیت. هیوم ادعا کرد که ضرورتاً هیچ نظمی در ایده‌ها و تصورات ما وجود ندارد و آنچه ما به‌عنوان نظم می‌بینیم شیوه‌هایی است که مطابق با عادت‌های ما و این قوانین همبستگی و پیوستگی، در ذهن ما ترکیب شده‌اند.

با این استدلال افراطی و شکاکانه، و با اتکا به این دلیل که عقل و برهان به‌تنهایی نمی‌تواند نظم موجود در دنیای واقعی را کشف کند، هیوم، ایده و تصور روشنگری را با تردید مواجه ساخت. در نتیجه، به نظر می‌رسید که فلسفه دکارت، لایبنیتز و لاک، نمی‌تواند بنیانی مستحکم برای علم باشد. شک‌گرایی، با نتیجه‌گیری‌اش در مورد نسبیت و عدم قابلیت اطمینان دانش، پایه‌های علم را متزلزل کرد. این بحث و جدل میان عقل‌گرایان متعصب یا دانشمندان واقع‌گرا از یک طرف و شک‌گرایان افراطی از طرفی دیگر، پیرامون ماهیت دانش انسانی، کمابیش شبیه بحث‌های اخیر میان علوم مدرنیستی و پست‌مدرنیسم است. در هر دو مورد، مفروض این است که یک واقعیت واحدی وجود دارد که می‌تواند به‌عنوان حقیقت مشاهده و شناخته شود، در حالی که شک‌باوران افراطی و پست‌مدرنیست‌ها به ماهیت برساخته، نسبی و جمعی دنیا اشاره می‌کنند، دنیایی که در آن هیچ حقیقتی وجود ندارد و آنچه مشاهده می‌کنیم تنها داستان‌ها و روایت‌هایی متفاوت هستند و در افراطی‌ترین حالت ممکن، الزاماً هیچ‌یک بر دیگری برتری ندارد.

پرسش بنیادی دیگری که در انقلاب علمی مطرح شد، در مورد انتخاب و آزادی انسان است. از آنجایی که انسان‌ها بخشی از طبیعت هستند، آن‌ها نیز حتماً در معرض قوانین جبری طبیعت قرار دارند و اگر این گزاره درست باشد در این صورت چیزی به نام آزادی انسان معنی ندارد.

این دو پرسش، یکی در مورد ماهیت شناخت انسانی و دیگری در مورد امکان انتخاب انسان، هر دو از سوی فیلسوف شهیر، امانوئل کانت موردبررسی قرار گرفت. این‌طور می‌توان گفت که تفکر سیستمی برآمده از بطن پاسخ‌های کانت به این دو پرسش است.

۳-۳. امانوئل کانت، فیلسوف آلمانی قرن هجدهم: سیستم‌های طبیعی و افراد مستقل خودمختار

پیشرفت‌هایی که روش علمی در دانش انسان به وجود آورد، تأثیرات بسیاری بر روی امانوئل کانت داشت، اما او اما همچنان بر این باور بود که ادعای متعصبانه شناخت مستقیم و بی‌واسطه واقعیت، از کفایت لازم برخوردار نیست. به باور کانت، ما آنچه را که می‌دانیم از حس و احساس دنیای واقعی کسب می‌کنیم و ذهن ما با تحمیل نوعی نظم بر این داده‌های حسی باعث می‌شود که دیگر شناخت ما، شناختی مستقیم و بی‌واسطه نباشد. او سپس، ایده دوگانگی را مطرح کرد. از یک سو واقعیتی وجود دارد که او این واقعیت را ذات یا نومن^{۱۸۸} می‌نامید و از سوی دیگر ظهور واقعیت در قالب احساسات بود که او آن را فنومن^{۱۸۹} یا نمود نام‌گذاری کرد. استدلال او این بود که ما نمی‌توانیم واقعیت را در قالب "ذات یا شیء فی‌نفسه" بشناسیم بلکه می‌توانیم ظهور واقعیت در قالب احساسات یا همان نمود را شناسایی کنیم. این موضع، شباهت‌هایی را با موضع‌گیری شک‌ورزان افراطی دارد، اما کانت با این اعتقاد که ناتوانی ما در شناخت خود واقعیت، حاصل عادت‌های ربطی^{۱۹۰} و پیوندی ماست و به معنای کاملاً نسبی بودن دانش ما نیست، راه خود را از این شک‌ورزان افراطی جدا کرد. بلکه در عوض او معتقد بود ذهن انسان شامل طبقه‌بندی‌های فطری^{۱۹۱} و درونی است که نظم را بر این نمودها تحمیل می‌کنند.

کانت در اعتقاد به عدم امکان شناخت مستقیم واقعیت، با شک‌ورزان افراطی اتفاق نظر داشت اما از سویی با این باور که "ایده‌های فطری و درونی وجود دارند که نظم را بر تجربیات ما تحمیل می‌کنند، بنابراین دانش و حقیقت صرفاً نمی‌تواند نسبی باشد"، با دانشمندان واقع‌گرا هم‌عقیده بود. زمان، فضا، و روابط علی، نمونه‌هایی از طبقه‌بندی‌های فطری ذهن ما هستند که کانت همگی این‌ها را "ایده‌های تنظیم‌کننده"^{۱۹۲} می‌نامد. میان "ایده‌های تنظیم‌کننده" و "ایده‌های سازنده"^{۱۹۳} باید تفاوت و تمایز قائل شد. یک ایده سازنده یا فرضیه، شرح و بیانی است از آنچه واقعاً درواقعیت اتفاق می‌افتد. به‌عنوان مثال، وقتی می‌گوییم که یک سازمان درواقع سیستمی است که برای تحقق برخی اهداف واقعی، عمل می‌کند، در اینجا ما یک ایده سازنده را پیش کشیده و مطرح کرده‌ایم. ما می‌گوییم که سازمان واقعاً وجود داشته و واقعاً به دنبال تحقق اهداف واقعی است. اما اگر ما این فرضیه را پیش بکشیم که "سازمان را سیستمی اینگار می‌کنیم که اینگار برای تحقق هدفی فعالیت می‌کند، در این حالت ما ایده‌ای تنظیم‌کننده را پیش کشیده‌ایم. واضح است که کانت در مورد ایده‌های سازنده صحبت نمی‌کند، چراکه معتقد است ما هرگز نمی‌توانیم خود واقعیت^{۱۹۴} را بشناسیم. پس، فعالیت دانشمند در طرح‌واره

¹⁸⁸ Noumenal

¹⁸⁹ Phenomenal

¹⁹⁰ Habits of Association

¹⁹¹ Innate Categories

¹⁹² Regulative Ideas

¹⁹³ Constitutive Ideas

¹⁹⁴ Reality in itself

اشیاء^{۱۹۵} کانت، آشکار می شود. یک دانشمند، ذهنی متشکل از طبقه‌بندی‌های زمان، فضا، روابط علی و ظرفیت شکل‌دادن به فرضیات انگاره‌ای^{۱۹۶} دارد که او را قادر می‌سازد تا فرضیاتی را در مورد بروز و ظهور واقعیت تدوین کرده و سپس آن‌ها را آزمون کند.

دانشمندانی همچون نیوتن و لایبنیتز، شناختی مکانیکی از طبیعت را ارائه کردند و کانت می‌توانست این تبیین را ارائه کند که چرا این شناخت، نه به طور خالص نسبی است و نه به طور مستقیم می‌تواند واقعیت طبیعت را آشکار کند. او تضاد میان دانش نسبی و واقع‌گرا را با بهره گرفتن از جنبه‌هایی از هر کدام و کنار هم قرار دادن آن‌ها در قالب دو گانی "هم این ... و هم آن" حل کرد. دانش ما در مورد ظهور و بروز، واقعی و قابل‌اتکا بود درحالی‌که دانش ما از خود واقعیت میسر و امکان‌پذیر نبود. به معنایی، هر دو واقع‌گرایان علمی و شک‌ورزان افراطی نکات قابل‌توجهی را اشاره می‌کردند و برای از میان برداشتن و حل این تضاد، باید هر یک از این تبیین‌های متعارض را در قلمرو و حوزه‌هایی جداگانه به کار گرفت. این مشخصاً شیوه و نوع تفکر دوگانه کانتی است که در آن تعارضات حذف می‌شود به گونه‌ای که قانون منطق ارسطویی نیز - که بر طبق آن تناقض، به معنای وجود هم‌زمان دو ایده مخالف و متضاد، نشانه نقصان تفکر است - اقناع می‌شود. ما می‌خواهیم بر این جنبه کلیدی تفکر کانت تأکید کنیم چراکه این ایده در غرب بسیار گسترده شده و به کار گرفته شده است. ایده‌های شکل و زمینه در روان‌شناسی گشتالت، لنزهای متفاوتی که از طریق آن‌ها می‌توان دنیا را شناخت، سطوح متفاوت وجود همچون سطح فرد و سطح سازمان‌همگی نمونه‌هایی از این نوع تفکر هستند.

پس، کانت، آرمان‌گرایی استعلایی را به‌عنوان جایگزینی برای واقع‌گرایی از یک‌سو و همچنین برای شک‌گرایی افراطی، از سویی دیگر مطرح کرد. ما به شیوه تفکر کانت می‌توانیم برچسب آرمان‌گرایی بزنیم، چراکه او معتقد است ما واقعیت را از طریق ظرفیت‌های ذهن می‌شناسیم و این آرمان‌گرایی استعلایی است چراکه این طبقه‌بندی‌هایی که از طریق آن‌ها ما به شناخت دست می‌یابیم، از قبل، خارج از تجربه مستقیم ما، داده شده‌اند. به این طریق، کانت، یک توجیه پیچیده^{۱۹۷} برای روش علمی فراهم کرد.

سیستم‌های خود سازمان^{۱۹۸}

باین‌حال، کانت پا را از فراهم ساختن یک توجیه فلسفی برای شناخت مکانیکی طبیعت که دانشمندان ارائه کرده بودند، فراتر گذاشت. او عنوان کرد، در عین اینکه شناخت طبیعت بی‌جان بدین شیوه می‌تواند مفید باشد ام این شیوه برای شناخت ارگانیسم‌های زنده کافی نیست. پیش نهاد او این بود که ارگانیسم‌ها باید به گونه‌ای

¹⁹⁵ Schema of Things

¹⁹⁶ As if Hypothesis

¹⁹⁷ Sophisticated Justification

¹⁹⁸ Self-Organizing Systems

مفیدتر و در قالب سیستم‌های خودسازمانده شناخته شوند، شیوه‌ای که بسیار متفاوت از شیوه شناخت مکانیسم‌هاست.

یک مکانیسم متشکل از اجزایی است که در کنار هم یک وحدت کارکردی را به وجود می‌آورند. کارویژه هر جزء، به‌عنوان بخشی از کارویژه کلی استخراج شده و مشتق می‌شود. به‌عنوان مثال، یک ساعت از اجزایی همچون، چرخ‌دنده‌ها، عقربه‌ها و یک صفحه مدرج تشکیل شده است و این اجزاء در درون یک ساعت به نحوی در کنار هم گردآمده‌اند تا بتوانند کارویژه ثبت گذر زمان را برای ما عملی کنند. این اجزا تا جایی اجزای یک ساعت محسوب می‌شوند که وجود آن‌ها برای کارویژه و کارکرد یک کلیت - یعنی ساعت - ضروری است؛ بنابراین، گزاره پایانی این است که "قبل از اجزاء ما نیازمند یک کلیت هستیم" و این گزاره و تصور می‌تواند هر کاربردی داشته باشد و اجزاء می‌بایست طراحی شده و کنار هم گردآوری شوند تا بتوانند نقش مشخص خود را ایفا کنند و بدون این اجزاء یک کلیت (ساعت) نمی‌تواند وجود داشته باشد. قبل از اینکه ساعت بتواند کار کند، اجزاء باید طراحی شده باشند و قبل از اینکه این اجزاء بخواهند طراحی شوند مفهوم ساعت به‌عنوان یک کلیت باید صورت‌بندی و تدوین شده باشد.

اما در مقابل، اجزای یک ارگانیسم زنده، از قبل و در ابتدا طراحی نمی‌شوند تا سپس، برای پیوستن به یک ارگانیسم کنار هم گردآوری شوند. بلکه این اجزاء، به‌عنوان نتایج تعاملات در درون یک ارگانیسم در حال توسعه، خود را ظاهر می‌کنند. به‌عنوان مثال، یک گیاه، ریشه، ساقه، برگ‌ها و گل‌هایی دارد که برای شکل‌دادن به یک گیاه، باهم در تعامل هستند. اجزاء، اما نه در قالب طراحی‌های از پیش انجام شده، بلکه به‌عنوان نتیجه تعاملات داخلی در درون گیاه - تعامل در یک سری تحرکات و پویایی‌های خود زاینده^{۱۹۹} و خود سازمان‌دهنده در یک بستر محیطی مشخص - ظهور پیدا می‌کنند. اجزاء نسبت به کلیت موقعیت پیشینی ندارند و در تعاملات میان تفاوت‌های به صورت خودجوش زاییده شده^{۲۰۰} ظاهر می‌شوند که این تعاملات موجب ظهور اجزاء در یک کلیت به‌هم‌پیوسته می‌شود. (گودوین^{۲۰۱}، ۱۹۹۴؛ وبستر^{۲۰۲} و گودوین، ۱۹۹۶). اما به‌هرحال، وجود این اجزاء برای تولید یک کلیت ضروری و الزامی است در غیر این صورت اطلاق عنوان اجزاء به آن‌ها کاملاً نامربوط و نامفهوم می‌شود. این اجزاء باید به کلیت خدمت‌رسانی کنند، یعنی کلیت در ابتدا طراحی نمی‌شود بلکه به همراه و باهمراهی اجزاء پا به عرصه وجود می‌گذارد. ارگانیسم‌ها از یک شکل بدوی و ابتدایی ساده توسعه پیدا می‌کنند، همچنان که یک انسان بالغ از یک تخمک بارور شده تکامل می‌یابد، همگی اجزاء یک انسجام درونی را در یک پیوستگی واحد

¹⁹⁹ Self-generating

²⁰⁰ Spontaneously Generated Differences

²⁰¹ Goodwin

²⁰² Webster

حفظ می‌کنند؛ بنابراین، یک ارگانیسم، بیانگر ماهیت و طبیعتی است که هیچ هدفی جز آشکار سازی شکل بالغ خود ندارد. توسعه یک ارگانیسم، آنچه را که از آغاز در درونش نهفته شده است را آشکار می‌کند. کانت این آشکار سازی را هدفمند توصیف می‌کند، زیرا اگرچه یک ارگانیسم، به مفهوم و معنای حرکت به سوی دستیابی به نتیجه خارجی و بیرونی، هدف‌گرا نیست، اما تفکر بر این است که این ارگانیسم، در مسیر تحقق و دستیابی به شکل بالغی از خود حرکت می‌کند. توسعه تا حد بلوغ و شکل بالغ به‌خودی‌خود، به دلیل بستر مشخص و معینی که در درون آن توسعه پیدا می‌کند، برخی ویژگی‌های منحصربه‌فرد را خواهد داشت، اما یک ارگانیسم تنها می‌تواند شکل عمومی را که در درون خودش نهاده شده است، آشکار کند. کانت، در صحبت از هدف‌دار بودن توسعه، موضوع " توسعه ارگانیسم مطابق با یک ایده تنظیم‌کننده " را معرفی و مطرح کرد. از آنجایی که او بر این باور بود که ما نمی‌توانیم واقعیت را بشناسیم، پس متعاقب آن نمی‌توانیم بگوییم که یک ارگانیسم واقعاً یک ایده مشخص را دنبال می‌کند. به عبارت دیگر، ما در مورد یک ارگانیسم، نمی‌توانیم ادعای یک ایده سازنده را داشته باشیم. در عوض، ما به‌عنوان دانشمندان مشاهده‌گر، می‌توانیم مدعی شویم که شناخت یک ارگانیسم به‌صورت انگاره‌ای - انگار که با یک هدف مشخص پیش می‌رود - می‌تواند کمک‌کننده باشد، یعنی ایده تنظیم‌کننده تشخیص و پی‌بردن به یک‌شکل بالغ از خود که می‌تواند ماهیت حقیقی یا خود حقیقی آن باشد. به عقیده کانت، دلیل وجود اجزای یک ارگانیسم، حفظ و پایداری یک کلیت به‌عنوان یک ویژگی پدیدار شده است. (کافمان، ۱۹۹۵). ارگانیسم‌ها خود مولد هستند و از این‌رو کلیت‌هایی خودسازمانده هستند، جایی که کلیت توسط اجزاء حفظ و نگهداری شده و کلیت در راستای حفظ و پاسداشت خود به اجزاء دستور می‌دهد. در پیشنهاد شیوه تفکر سیستمی، کانت علیتی را معرفی کرد که بیش از اینکه خطی، ساده و کارا^{۲۰۳} (اگر ... آنگاه ... باشد - به‌گونه‌ای که در شناخت مکانیکی طبیعت فرض می‌شود - علیتی تکوینی^{۲۰۴} مبتنی بر حکمت غایی^{۲۰۵} (گرایش به سمت یک هدف) بود. علیت در قالب سیستمی، علیتی تکوینی است و در آن و در تعامل خود سازمانده اجزاء است که این اجزاء و کلیت پدیدار می‌شوند. در اینجا انگار می‌کنیم که سیستم، یک کلیت، هدف‌دار است، یعنی به سمت و سوی یک حالت نهایی حرکت می‌کند که در درون آن و از ابتدا به‌عنوان شکلی بلوغ‌یافته از قبل تعبیه شده است. به عبارت دیگر، طبیعت و ماهیت، اشکال از قبل تعبیه شده و نهفته را آشکار می‌کند و علیت، علیتی است تکوینی (استیسی و همکاران، ۲۰۰۰) که در آن شکل غالب علیت، فرآیند تکوین از یک جنین به یک‌شکل بالغ است. در ادامه لازم به اشاره است که پدیدارگی در اندیشه کانت، یک معنای مشخص ویژه دارد. در تفکر سیستمی کانت، خودسازمان^{۲۰۶} به معنای تعامل میان اجزاست و آنچه در این تعامل پدیدار

²⁰³ Efficient

²⁰⁴ Formative

²⁰⁵ Teleological

²⁰⁶ Self-Organization

می‌شود، الگوی توسعه یک کلیت است. از آنجایی که سیستم، آنچه را از قبل درون آن نهفته شده است را آشکار می‌کند، یک الگوی توسعه پدیدار شده، ناشناخته یا غیرقابل پیش‌بینی نیست. سیستم به‌سوی یک چیز ناشناخته حرکت نمی‌کند. با این حال، آنچه ناشناخته است، خود واقعیت است و فرضیه سیستم نمی‌تواند مدعی باشد که واقعیت خودش به‌سوی چیزی شناخته‌شده حرکت می‌کند.

توجه داشته باشید که چگونه این نحوه شناخت طبیعت به‌عنوان یک سیستم کاملاً با روش علمی سازگار است چراکه روش علمی هم بر این نظر است که انسان به‌عنوان یک مشاهده‌گر عینی، علیت را در سیستم‌های طبیعی شناسایی و ایزوله کرده و سپس فرضیات (انگاره‌ها یا ایده‌های تنظیم‌کننده) پیرامون حرکات هدفدار سیستم را آزمون می‌کند. این به معنای آن نیست که ارگانیسم‌ها واقعاً سیستم هستند یا آن‌ها واقعاً یک الگوی مشخص را در حرکت به‌سوی یک شکل بالغ آشکار می‌کنند. این بدان معنا است که دانشمند و محقق به این نتیجه رسیده که تفکر "انگاره‌ای" پیرامون این ارگانیسم‌ها می‌تواند مفید باشد. این بدان معنا نیست که قوانین واقعاً در طبیعت وجود دارند بلکه به این مفهوم است که دانشمندان این قوانین را به طبیعت داده و به آن‌ها منتسب می‌کند. نکته بسیار مهمی که پیامد این شیوه تفکر در مورد ارگانیسم‌ها - یعنی شیوه تفکری که از تبیین تازگی و نوزایی عاجز است - وجود دارد این است که هرگونه یا شکل چگونه موجودیت پیدا کرده و پا به عرصه وجود می‌گذارد. در تفکر سیستمی کانت، در تفکر پیرامون یک ارگانیسم - در قالب آشکار ساختن شکلی که از پیش در آن تعبیه و نهاده شده است - تفکر سیستمی کانت می‌تواند چرخه توسعه‌ای از تولد تا مرگ را تبیین کند اما توضیحی در مورد چگونه پدیدار شدن این اشکال جدید و در واقع چگونگی وقوع تکامل، نمی‌دهد. اگر آنچه به دنبال شناختش هستیم، خلاقیت، نوآوری یا نوزایی باشد، این مسئله، مسئله بسیار مهمی است. نکته کلیدی در اندیشه سیستمی کانت این است که علیت تکوینی است و نه انتقالی و تحول‌آفرین^{۲۰۷}.

همچنین استدلال کانت این است که تبیین سیستمی چگونگی عملکرد طبیعت هرگز نمی‌تواند در مورد انسان‌ها به کار گرفته شود، چراکه انسان‌ها مستقل و خودمختار هستند و از یک روح برخوردارند. انسان‌ها، آزادی‌هایی برای انتخاب دارند و از این رو قوانین جبری طبیعت نمی‌تواند در مورد اعمال و اقدامات عقلانی انسان به کار گرفته شود.

فرد خودمختار^{۲۰۸}

²⁰⁷ Transformative

²⁰⁸ Autonomous Individual

به عقیده کانت، می‌توان به بدن انسان^{۲۰۹} در قالب یک سیستم نگرینست، چراکه بدن انسان یک ارگانسیم است. از این رو، بدن انسان در معرض قوانین طبیعت قرار داشته و زمانی که اقدام انسانی برآمده از احساسات و هیجان باشد، این اعمال و اقدامات نیز در معرض قوانین طبیعت بوده و در نتیجه نمی‌توانند آزادانه باشند. با این حال، زمانی که انسان به شیوه‌ای عقلایی عمل می‌کند، دیگر نمی‌توان انسان‌ها را در قالب یک سیستم نگرینست چراکه در این حالت آن‌ها همگی دلیل وجودی و موجودیت خود را از تلاش برای حفظ یکپارچگی و پایداری یک کلیت می‌گیرند. یک جزء از یک سیستم، زمانی جزئی از یک سیستم است که با اجزاء دیگر تعامل می‌کند تا بتواند حرکت هدف‌دار خود برای پدیدار شدن یک کلیت را ادامه دهند. پدیدارگری^{۲۱۰} این کلیت، به معنای آشکار سازی چیزی است که از قبل در آن نهفته شده و از این رو در اینجا، هرگونه خودانگیختگی بنیادی^{۲۱۱} یا تازگی و نوزایی محلی از اعراب ندارد. در غیر این صورت، این جزء هیچ ربطی به سیستم نداشته و در واقع بخش یا جزئی از سیستم نیست که بتواند در راستای خلق و تولید یک کلیت عمل کند. همچنین در این حالت، یک جزء نمی‌تواند آزادانه عمل کند، یعنی نمی‌تواند مستقلاً و خودمختارانه از سوی خود انتخاب شده را پیروی و دنبال کند چراکه در این صورت جزء برای خود کار می‌کند نمی‌تواند به‌عنوان بخشی از یک سیستم شناخته شود. به علاوه، به‌عنوان اجزاء یک کلیت که یک وضعیت و ویژگی نهایی از قبل تعبیه و نهفته شده را آشکار می‌کند، نه این کلیت و نه اجزای آن نمی‌توانند نمایانگر خودانگیختگی، نوزایی و تازگی باشند. هیچ‌گونه تحول و خلاقیتی برای چنین سیستمی قابل تعریف نیست؛ بنابراین، این شیوه تفکر نمی‌تواند چگونگی برخاست و برآمدن چیزهای جدید و تازه باشد.

همچنین در این شیوه تفکر، اقدام عقلایی انسان به شیوه‌ای متفاوت درک می‌شود. کانت معتقد بود که افراد انسانی مستقل و خودمختار هستند و از این رو می‌توانند اهداف اقدامات خود را خود، انتخاب کرده و همچنین راهکارها و عملیات موردنیاز برای تحقق این اهداف را نیز می‌توانند انتخاب کنند. در اینجا شکل غالب علیت، علیت غایی است، یعنی اهداف و آماج به‌طور خودمختارانه انتخاب‌شده، به دلیل ظرفیت تعقل و خردورزی انسان، قابل دستیابی و میسر خواهند بود. پس، دغدغه اصلی و نگرانی عمده این است که این اهداف و اقدامات خودمختارانه انتخاب‌شده چگونه می‌توانند به شیوه‌ای منسجم در کنار یکدیگر قرار گیرند به‌نوعی که زنده‌گی انسان‌ها در کنار یکدیگر با این اهداف مستقل میسر و امکان‌پذیر شود. در اینجا موضوع اخلاق مطرح می‌شود و کانت، انتخاب اخلاقی را به صورتی عالمگیر و جهانی فهم می‌کند، یعنی انتخاب‌های ما باید به‌گونه‌ای باشد که از سوی تمامی مردمان دنیا پیروی شود. ما این علیت را علیت عقل‌گرا^{۲۱۲} می‌نامیم. (استیسی و همکاران، ۲۰۰۰)

²⁰⁹ Human Body

²¹⁰ Emergence

²¹¹ Fundamental Spontaneity

²¹² Rationalist Causality

پس، کانت، نظریه سیستمی را به همراه نظریه علیت تکوینی بسط داد تا بتواند چگونگی توسعه ارگانیک‌ها در طبیعت را تبیین کند، استدلال کند که این شیوه نمی‌تواند در مورد اقدامات و اعمال انسانی به کار گرفته شود. کانت، همچنین نوع دیگری از تبیین اقدام انسانی را توسعه داد که این تبیین با علیت عقل‌گرا سروکار دارد. ذکر این نکات در این بخش از کتاب بسیار مهم است چراکه اشکال متأخر تفکر سیستمی - که در اواسط قرن بیستم توسعه پیدا کرده و مستقیماً در حوزه اقدام انسانی به کار گرفته شدند - افراد را به‌عنوان اجزایی از سیستم‌هایی تحت عنوان گروه، سازمان و جامعه در نظر گرفتند. موضوعی که بلافاصله به ذهن متبادر می‌شود این است که پس در این صورت چنین تبیین‌هایی جایی برای آزادی عمل انسان منفرد²¹³ ندارند. در چنین تبیین‌هایی نه می‌توان منشأ و ریشه‌ای از خودانگیختگی یافت و نه از نوزایی. برای توضیح چنین پدیده‌هایی با تفکر سیستمی، ما باید بر فرد مستقل خودمختاری که بیرون از سیستم قرار گرفته است، اتکا کنیم. به‌عبارت‌دیگر، تغییر از نوع تحول‌آفرین، نمی‌تواند در قالب سیستمی - در واقع برحسب تعاملات میان اجزای یک سیستم - تبیین شود، مگر به یک شرط و آن شرط این است که سیستم را در قالب سیستم‌های انطباقی پیچیده²¹⁴ به همراه عوامل ناهمگون و نامتجانس²¹⁵ در نظر بگیریم، که این مطلب در فصل دهم کتاب بررسی خواهد شد. در این صورت، هرگونه تغییر تحول‌آفرین تنها در قالب کارکرد و عمل ذهنی²¹⁶ افراد می‌تواند تبیین شود.

دو نکته مهم دیگر را نیز باید در مورد تفکر و اندیشه کانت به‌خاطر داشته باشیم. تفکر کانتی²¹⁷ اساساً یک تفکر "دوگانی"²¹⁸ است، یعنی او موضع "هم این ... و هم آن" را اتخاذ می‌کند که تناقض (گریفین²¹⁹، ۲۰۰۲) را از طریق قرار دادن تضادها در فضاهای متفاوت و با دوره‌های زمانی متفاوت برطرف می‌کند؛ بنابراین ما در موضوع شناخت انسانی، هم شناخته شده‌هایی را در مورد نموده‌ها داریم و هم نا شناخته‌هایی را در مورد ذات یا شیء فی‌نفسه²²⁰. در خصوص تناقض میان جبرگرایی و آزادی، هم جبرگرایی مکانیسم و ارگانیکسم در طبیعت را داریم و هم آزادی عمل فرد خردورز عقلایی. پدیدارگی در طبیعت و قصد و نیت در افراد انسانی جای گرفته‌اند. در همین ارتباط یک تشبیه فضایی وجود دارد که زیربنای تمامی تفکرهای سیستمی را شکل می‌دهد. یک سیستم، یک کلیت است که توسط یک مرز از سایر سیستم‌ها یا کلیت‌ها جدا می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، یک "درون" وجود دارد و یک "بیرون". به‌عنوان مثال، شخص می‌تواند در خصوص آنچه در درون یک سازمان یا بیرون سازمان در

²¹³ Human Individual

²¹⁴ Complex Adaptive Systems

²¹⁵ Heterogeneous agents

²¹⁶ Mental Functioning

²¹⁷ Kantian Thought

²¹⁸ Dualistic

²¹⁹ Griffin

²²⁰ Noumenal

محیط اتفاق می‌افتد، فکر کند. به همین ترتیب یک فرد می‌تواند در مورد ذهن در درون انسان و واقعیت، در بیرون آن فکر کند. مفاهیم کلیدی در خصوص تفکر کانتی به طور خلاصه در جدول ۱-۳ آمده است.

مفاهیم کلیدی در تفکر کانتی	
	• ارگانیزم‌ها در طبیعت به‌عنوان انگاره‌های سیستمی در نظر گرفته می‌شوند.
	• سیستم‌ها، کلیت‌هایی هستند متشکل از اجزایی که به شیوه‌ای خود زاینده و خودسازمانده، در تعامل با یکدیگر بوده و در همین تعاملات است که کلیت و اجزاء بدون هرگونه طراحی قبلی، پدیدار می‌شوند.
	• سیستم‌ها هدف‌دار هستند به این نحو که مطابق با یک الگوی توسعه‌ای از دوران جنینی به‌سوی یک‌شکل بلوغ‌یافته از خودشان، حرکت می‌کنند.
	• در این حالت، علیت به‌صورت تکوینی توصیف می‌شود که در آن، این تعامل میان اجزاء است که مسیر توسعه را شکل داده و آنچه را که از قبل و از آغاز در درونش نهفته شده است را آشکار می‌کند.
	• انسان‌ها، افرادی عقلایی و خودمختار بوده که قادر هستند اهداف و اقدامات ضروری برای تحقق این اهداف را خود انتخاب کنند.
	• زمانی که انسان‌ها اهداف خود را خود انتخاب می‌کنند پس در این صورت علیت می‌تواند تحت عنوان علیت عقل‌گرا توصیف شود.
	• تفکر کانتی از اساس "دوگانی" است، به‌این ترتیب که یک نوع از علیت را در مورد ارگانیزم و نوع دیگر را در مورد فرد انسانی به کار می‌گیرد.

جدول ۱ مفاهیم کلیدی در تفکر کانت

۳-۴. تفکر سیستمی در قرن بیستم: تصور سیستم‌های انسانی

اندیشه و تفکر کانت، در زمان خود مناقشات بسیاری را برانگیخت و این اندیشه تا حال حاضر همچنان در تکامل اندیشه غربی اثرگذار بوده است. آثار این تفکر در توسعه چشمگیر تفکر سیستمی در قرن بیستم، کاملاً مشهود است. دانشجویان و دانش‌پژوهان در حوزه‌های مختلف، از دهه بیست تا دهه چهل میلادی در توسعه سیستمیک شیوه‌های تفکر پیرامون فیزیولوژی، زیست‌شناسی، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مهندسی و ارتباطات کارهای بسیاری را انجام داده‌اند. این فعالیت‌ها با انتشار برخی مقالات بسیار مهم و اثرگذار، حول‌وحوش سال‌های دهه پنجاه میلادی، به نقطه اوج خود رسید. این مقالات شامل سیستم‌های کنترل، توسعه زبان کامپیوتر، نظریات ارتباطات (شانون و ویور^{۲۲۱}، ۱۹۴۹) و همچنین توسعه یک علم ذهنی جدید در پاسخ به رفتارگرایی^{۲۲۲}، یعنی

²²¹ Shannon and weaver

²²² Behaviorism

علم شناخت‌گرایی^{۲۲۳} (گاردنر^{۲۲۴}، ۱۹۸۵؛ مک کالوچ و پیتز^{۲۲۵}، ۱۹۴۳) نیز می‌شد. این شیوه‌های تفکر به یک پارادایم جدید انجامید، پارادایمی که از علوم تقلیل‌گرا^{۲۲۶} و مکانیستی^{۲۲۷} - که در آن‌ها کلیت پدیده مورد مطالعه در قالب جمع جبری اجزاء خود در نظر گرفته شده و نیازمند این بود تا ما توجه خود را بر ماهیت و طبیعت یک بخش و جزء از سیستم متمرکز کنیم و نه تعاملات میان اجزاء. - عبور می‌کرد. در پارادایم جدید تفکر سیستمی، کلیت یک پدیده به‌عنوان یک سیستم، و اجزاء به‌عنوان زیر سیستم‌هایی^{۲۲۷} در درون آن در نظر گرفته می‌شدند. در اینجا، یک سیستم به‌عنوان جزئی از یک ابرسیستم^{۲۲۸} بزرگ‌تر، یعنی محیطش در نظر گرفته می‌شد. در اینجا دیگر اجزاء فقط به‌عنوان متعلقات و افزونه‌های سیستم - که بر روی هم اثرگذار هستند - نبودند. فهم و درک از کلیت، به بیش از جمع جبری و ساده اجزاء منتهی شد. کانون تمرکز از شناخت اجزاء، یا موجودیت‌های تشکیل‌دهنده یک کل به سوی تعامل میان زیر سیستم‌های شکل‌دهنده یک سیستم، و سیستم‌هایی که خود شکل‌دهنده یک ابرسیستم هستند، تغییر جهت داد. اساسی‌ترین جنبه‌این شیوه تفکر، سطوح متفاوت وجودی بود که به یک پدیده نسبت داده می‌شد. به‌عنوان مثال، ذهن افراد به‌عنوان زیر سیستم‌های شکل‌دهنده گروه‌ها و گروه‌ها به‌عنوان سیستم‌های شکل‌دهنده یک سازمان که خود به‌عنوان یک ابرسیستم شناخته می‌شد، در نظر گرفته می‌شدند. در اینجا هر سطح، نوع و گونه متفاوتی از پدیده بود که باید به شیوه‌ای متفاوت نیز شناخته می‌شد.

نظریات جدید سیستمی در سه مسیر و تقریباً در یک دوره زمانی توسعه پیدا کردند:

• نظریه عمومی سیستم‌ها^{۲۲۹}

نظریه عمومی سیستم‌ها از سوی "بولدینگ"^{۲۳۰} (۱۹۵۶) و فون برتالانفی^{۲۳۱} (۱۹۶۸)، یعنی از سوی یک اقتصاددان و یک زیست‌شناس بسط داده شد. در اینجا مفهوم محوری، هم‌ایستایی^{۲۳۲} است، به این معنا که سیستم‌ها یک گرایش و تمایل شدید و خودتنظیم‌کننده برای حرکت به سوی نظم، پایداری یا یک تعادل تطبیقی دارند. آن‌ها زمانی می‌توانند به این مهم دست یابند که دارای مرزهای نفوذپذیری باشند که بتواند امکان تعامل با سایر سیستم‌ها را فراهم کند. این شاخه فکری در تفکر سیستمی در فصل ششم کتاب مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

²²³ Cognitivism

²²⁴ Gardner

²²⁵ McCulloch and Pitts

²²⁶ Reductionist

²²⁷ Sub-system

²²⁸ Supra-system

²²⁹ General Systems Theory

²³⁰ Boulding

²³¹ Von Bertalanffy

²³² Homeostasis

- سیستم‌های سایبرنتیک^{۲۳۳}

سیستم‌های سایبرنتیک را سه مهندس به نام‌های ("آشبی"، "۱۹۴۵، ۱۹۵۲، ۱۹۵۶؛ "بیر"، ۱۹۷۹، ۱۹۸۱؛ و "وینر"^{۲۳۴} ۱۹۴۸) ارائه کردند. سیستم‌های سایبرنتیک، سیستم‌های خودتنظیم و هدف جویی هستند که خود را با محیطشان تطبیق می‌دهند. یک نمونه از سیستم‌های سایبرنتیک، سیستم گرمایش مرکزی در یک ساختمان است. یک دما، به‌عنوان درجه هدف تنظیم شده و یک تنظیم‌کننده دما در مرز سیستم، شکاف و فاصله میان دمای واقعی و دمای هدف را ردیابی می‌کند. این فاصله حرارتی باعث می‌شود تا سیستم گرمایش، خاموش یا روشن شده و دمای انتخاب شده را از طریق یک فرآیند عملیات بازخور منفی حفظ کند. تأثیرات این شاخه فکری بر مدیریت استراتژیک در فصل چهارم کتاب مورد کندوکاو قرار خواهد گرفت.

- پویایی‌های سیستم^{۲۳۵}

پویایی‌های سیستم به طور عمده از سوی مهندسی بسط داده شد که توجه خود را معطوف اقتصاد و مسائل مدیریت صنعتی کرده بودند. فارستر (۱۹۵۸، ۱۹۶۱، ۱۹۶۹)، گودوین (۱۹۵۱)، فیلیپس (۱۹۵۰) و تاستین (۱۹۵۳)^{۲۳۶} در پویایی‌های سیستم، مدل‌های ریاضی از تغییر حالات سیستم در طول زمان ساختند. تفاوت عمده این نظریه با دو نظریه قبلی این است که در اینجا احتمال و امکان به تعادل نرسیدن سیستم به رسمیت شناخته می‌شود؛ بنابراین در اینجا دیگر سیستم خودتنظیم نبوده و بلکه خود اثرگذار^{۲۳۷}، خود نگهدارنده^{۲۳۸} یا خود مخرب^{۲۳۹} است. تأثیرات این شاخه فکری بر تفکر سیستمی در فصل پنجم بررسی خواهد شد.

این سه شاخه فکری از تفکر سیستمی، همانند روان‌شناسی شناخت‌گرا و ظهور کامپیوترها، توجه بسیاری از رشته‌های علمی مختلف را در دهه پنجاه میلادی به خود جلب کردند. مهندسان با خود مفهوم کنترل را آوردند و در توسعه نظریات سیستم‌های سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم هدایت را به دست گرفتند درحالی‌که زیست‌شناسان با دغدغه مکانیسم‌های زیست‌شناسانه کنترل، نظریه عمومی سیستم‌ها را بسط دادند. این جنبش‌های سیستمی، به‌ویژه سیستم‌های سایبرنتیک، با وارد کردن مفهوم کنترل از حوزه علم مهندسی در شناخت فعالیت انسانی، پایه‌ها و اساس گفتمان حاکم مدیریتی امروز را شکل دادند. توسعه تفکر سیستمی به

²³³ Cybernetic Systems

²³⁴ Ashby, Beer, Wiener

²³⁵ System Dynamics

²³⁶ Forrester, Goodwin, Philips, Tustin

²³⁷ Self-influencing

²³⁸ Self-sustaining

²³⁹ Self-destructive

کاوش مجدد در علیت تکوینی انجامید. حرکت از تفکر مکانیستیک در مورد اجزاء و کلیت به سوی تفکر سیستمی منجر به جهش از یک نظریه علیت در قالب "اگر ... آنگاه ..." به یکی از دو موضوع روابط علی کارا و فرآیندهای علی تکوینی - چنان که در فلسفه کانت نیز منعکس شده است - گردید. شایان توجه است که در به کارگیری تفکر سیستمی در کنش انسانی، تمامی شاخه‌های فکری تفکر سیستمی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهند که کانت بر علیه آن‌ها موضع‌گیری کرده است. فرض آن‌ها بر این است که کنش و اقدام انسانی را می‌توان در قالبی سیستمی فهم و درک کرد. در این دوره، برخی از متفکرین سیستمی، به کاوش در مشکلاتی که این امر واقع^{۲۴۰} - مشاهده‌کننده یک سیستم می‌تواند مشارکت‌کننده در سیستم نیز باشد - فرا روی آن‌ها قرار داده بود پرداخته و تفکر سیستمی "مرتب‌دوم"^{۲۴۱} را پیش کشیدند. این چشم‌انداز، در فصل نهم موضوع بحث خواهد بود.

۳-۵. تفکر پیرامون سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها: علم و تفکر سیستمی

تا بدین جای فصل، راه‌های مختلف شناخت از وحی تا انقلاب علمی را توصیف کرده‌ایم. در مورد برخی از واکنش‌ها نسبت به روش علمی و برخی از جنبه‌های کلیدی توسعه آن نیز صحبت کرده‌ایم، به عنوان مثال حرکت از شیوه‌های تفکر مکانیستیک و تقلیل‌گرا به سوی شیوه‌های تفکر کل‌نگر^{۲۴۲} و سیستمیک. طبیعی است که این پیشرفت‌ها در اندیشه، در طول قرن بیستم، در حوزه تفکر سازمان‌ها و مدیریت نیز بازتاب‌های بسیاری داشته است

مدیریت علمی

رویکرد مکانیستیک و تقلیل‌گرا در اوایل انقلاب علمی در آنچه امروزه به عنوان "مدیریت علمی" شناخته می‌شود، کاملاً مشهود است. "فردریک تیلور"^{۲۴۳} (۱۹۱۱) در آمریکا و هنری فایول^{۲۴۴} (۱۹۱۶) در اروپا، هر دو مهندس و از چهره‌های شناخته‌شده و بنیان‌گذار مدیریت علمی بودند. دغدغه اصلی تیلور، کار آیی عملکرد فعالیت‌های فیزیکی برای دستیابی به اهداف سازمانی بود و در این راه به کارگیری سنجش و اندازه‌گیری در فعالیت‌ها برای او بسیار حیاتی بود. روش او روشی مبتنی بر مشاهده دقیق فرآیندهای تولید، شکستن و خرد کردن فرآیندها به واحدهای کوچک‌تر، شناسایی مهارت‌های مورد نیاز، اندازه‌گیری و سنجش مدت زمان انجام هر وظیفه و پایش

²⁴⁰ Fact

²⁴¹ Second-order System Thinking

²⁴² Holistic

²⁴³ Fredrick Taylor

²⁴⁴ Henry Fayol

تعداد محصولات تولید شده بود. تجویز او شامل ارائه یک شرح شغلی استاندارد برای هر فعالیت، تعیین و مشخص کردن مهارت‌های موردنیاز، تعریف مرزها و محدوده هر فعالیت و همچنین برقراری تناسب میان فرد و الزامات شغلی بود. عملکرد افراد مطابق با استانداردهای از پیش تعریف شده سنجیده شده و بر اساس یک الگوی تشویقی مالی، به آن‌ها پاداش داده می‌شد. تلقی تیلور این بود که مدیریت، علمی است عینی که می‌توان با قوانین و مقررات و اصول آن را تعریف کرد. اگر یک وظیفه به بهترین نحو تعریف شود و اگر افرادی که این وظیفه را انجام می‌دهند، از انگیزه کافی برخوردار باشند، آنگاه این وظیفه به نحوی کارآمد انجام خواهد شد. پس، از آنجایی که این روش هدایت و مدیریت عملیات، از لحاظ علمی ثابت شده است، اعمال و اقدامات مدیران در معرض مذاقه و بررسی قرار نگرفته و هیچ شک و شبهه‌ای بر آن وارد نیست. رویکرد فایول به مدیریت نیز تقریباً به همین شکل بود. او یک سازمان را به تعدادی از فعالیت‌های متمایز تقسیم‌بندی کرده (به‌عنوان مثال فنی، بازرگانی، حسابداری و مدیریت) و همچنین مدیریت را به‌عنوان فعالیتی مشتمل بر پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل تعریف کرد که از طریق مشخص کردن قوانین و پیروی افراد از این قوانین به پیش می‌رود.

علم مدیریت^{۲۴۵}، مدیر را معادل یک دانشمند و یک سازمان را به‌مثابه یک پدیده می‌دانست که این فرد دانشمند (مدیر) دغدغه شناخت و مطالعه این پدیده (سازمان) را دارد. بر این اساس، رویکردی که این مدیر در برابر سازمان باید پیش می‌گرفت، رویکرد یک دانشمند و یک مشاهده‌گر عینی بود که به این پدیده، به چشم یک مکانیسم نگاه می‌کند. تفکر بر این بود که کل این مکانیسم، جمعی از اجزاء بوده و رفتار هر جزء تابع قوانین دائمی و عاری از زمان حاکم بر آن است. پس در اینجا، تفکر این است که یک سازمان از طریق علیت کارآی^{۲۴۶} "اگر ... آنگاه ... " اداره شده و دغدغه اصلی مدیر رتق وفتق این قوانین علی است. در اینجا یک پیش‌فرض کاملاً آشکار وجود دارد و آن پیش‌فرض، این است که قوانینی وجود دارند که همگی بهینه هستند، یعنی می‌توانند به‌صورت جهانی، کارآترین نتایج^{۲۴۷} را از اقدامات اجزاء و اعضاء یک سازمان رقم بزنند. همچنین در اینجا، یک پیش‌فرض ضمنی وجود دارد مبنی بر اینکه زمانی که این قوانین و مقررات وضع شوند، هیچ‌چون‌وچرا و مناقشه‌ای در مورد آن‌ها وجود نخواهد داشت، یعنی به‌نوعی مخالفت شخص با این قوانین، او را غیرعقلایی^{۲۴۸} و مخالف علم^{۲۴۹} جلوه خواهد داد.

اما با تمامی این اوصاف، تفاوت بسیار مهمی میان دانشمند سرگرم و درگیر طبیعت با مدیر سرگرم و درگیر سازمان وجود دارد که در مدیریت علمی به آن اشاره نشده است. دانشمند به کشف قوانین طبیعت می‌پردازد

²⁴⁵ Management Science

²⁴⁶ Efficient Causality

²⁴⁷ The most Efficient Global Outcome

²⁴⁸ Irrational

²⁴⁹ Anti-Scientific

در حالی که مدیر، در نظریه مدیریت علمی، قوانین پیش‌ران و هدایتگر رفتار اعضای سازمان را انتخاب می‌کند. به این ترتیب، چیزی شبیه به فرد مستقل خودمختار کانت به همراه علیت عقل‌گرا - البته با برخی تفاوت‌های مهم - در نظریات مدیریت علمی وارد می‌شود. اول اینکه، این تنها مدیر است که علیت عقل‌گرا در مورد آن به کار می‌رود. تنها این خانم یا آقای مدیر هستند که به عنوان یک فرد خودمختار، آزادی انتخاب اهداف سازمان و همچنین طراحی مسیر موفقیت سازمان را دارند و سایر اعضا باید از این قوانین تبعیت کنند. در اینجا در مورد اعضای سازمان نمی‌توان مفهوم فرد مستقل خودمختار را به کار برد، چراکه این اعضاء، اجزای پیرو قانونی^{۲۵۰} هستند که کلیت یک سازمان را می‌سازند. موضوع کنش و اقدام در برابر ناشناخته‌ها نیز بسیار نزدیک به موضع آزادی عمل است. استدلال کانت این است که افراد در قالب فر ضیبه‌هایی از واقعیت ناشناخته دست به انتخاب می‌زنند و کفایت این انتخاب‌ها را در عمل و کنش، کشف می‌کنند. کاربرد علیت عقل‌گرا در مدیریت علمی، عاری و تهی از کیفیت ناشناخته‌ها و همچنین حدود اخلاقی - که این کنش‌ها و اقدامات در درون آن‌ها اتفاق می‌افتد - است، در نتیجه ما شاهد یک علیت عقل‌گرای تقلیل یافته هستیم. در حقیقت، مدیریت علمی برخلاف استدلال کانت عمل می‌کند. مدیریت علمی، روش علمی را در مکانیکی‌ترین حالت ممکن در مورد اقدام و کنش انسانی به کار می‌گیرد. دوم اینکه، ما در علیت عقل‌گرای علم مدیریت، جفت‌شدگی کنش انسان خودمختار با اصول اخلاقی جهان شمول - که از سوی کانت مطرح شد - را نمی‌بینیم چراکه علم مدیریت، کنش انسانی را به عنوان یک پاسخ انعکاسی به محرک، مطابق با روان‌شناسی رفتارگرای دوره خود، در نظر می‌گیرد. ردپایی از جنبه‌های اخلاقی را در واکنش مکتب روابط انسانی به مدیریت علمی می‌توانیم مشاهده کنیم. تا دهه ۱۹۳۰، دیدگاه و رویکرد تیلور و فایول به رفتار انسانی داشتند همواره با چالش‌های بسیاری مواجه بود که از آن جمله می‌توان به انتقادات "التون مایو"^{۲۵۱}، روان‌شناس اجتماعی اشاره کرد. او تحقیقات و آزمایش‌های بسیاری را انجام داد تا متوجه شود چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در کارگران شده و همچنین عوامل انگیزشی چه تأثیری روی عملکرد کارگران دارد. التون مایو، توجه خود را معطوف چگونگی جای‌گیری افراد در گروه و شکل‌گیری گروه‌ها کرد، گروه‌هایی که خیلی سریع رسم‌ورسوم، روال‌ها و تکالیفی را در درون خود شکل می‌دادند و طبق استدلال مایو، مدیران تنها زمانی می‌توانستند به موفقیت برسند که این گروه‌ها اقتدار و رهبری آن‌ها را پذیرفته و به رسمیت بشناسند. مایو نتیجه‌گیری کرد که مهم‌ترین نقش مدیر، سازمان‌دهی گروه‌های کاری و همچنین پایداری همکاری و تعاون در گروه‌ها است. مایو، رویکرد علمی را کنار نگذاشت، اما بیشتر توان خود را صرف این کرد که از روش علمی در مطالعه انگیزش در گروه‌ها استفاده کند.

²⁵⁰ Rule-Following

²⁵¹ Elton Mayo

طی سال‌های ۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰ میلادی، دانشمندان علوم رفتاری (همانند لیکرت^{۲۵۲}، ۱۹۶۱) این مسیر را ادامه داده و نتیجه‌گیری کردند که گروه‌های اثربخش، گروه‌هایی هستند که در آن‌ها اهداف و ارزش‌های گروه با اهداف و ارزش‌های اعضا همخوانی داشته و اعضای گروه به خود گروه و رهبر گروه وفادار هستند. کارایی گروه به شدت وابسته به پایبندی اعضا به ارزش‌ها و اهداف گروه و همچنین اعتماد افراد به یکدیگر و حاکم بودن فضای حمایتی و هم‌کارانه در گروه داشت. با گسترش و تسری آزادی به تمامی اعضای یک سازمان و بذل توجه به عوامل انگیزشی، مکتب روابط انسانی نسخه کامل‌تری از علیت عقل‌گرا را به اجرا درآورد.

با کنار هم گذاشتن مدیریت علمی و روابط انسانی، ما نظریه‌ای داریم که در آن ثبات و پایداری از طریق قوانین و مقررات - از جمله قوانین انگیزشی که حاکم بر رفتار اعضای یک سازمان هستند - حفظ و نگهداری می‌شود. تغییر تنها از سوی مدیران و با نظر و انتخاب آن‌ها مبنی بر تغییر قوانین و مقررات، به وجود می‌آید و در این تغییر، اعضا محترم شمرده شده و انگیزه کافی در آن‌ها ایجاد می‌شود تا بتوانند مجموعه قوانین طراحی شده را برای خلق نتایج و برون‌دادهای بهینه، پیاده‌سازی کنند.

در این تفکر، سازمان‌ها به مثابه ماشین‌هایی هستند که برای دستیابی به اهداف سازمانی انتخاب شده^{۲۵۳} از سوی مدیران کار می‌کنند. بر اساس و بر مبنای این چارچوب، هیچ نوع تغییر بنیادین و ریشه‌ای قابل تبیین نیست. چنین تغییری محصول انتخاب عقلایی مدیران است و اینکه این تغییرات چگونه پدیدار می‌شوند، موضوعی نیست که این نظریه به دنبال تبیین آن باشد. در نتیجه، ما با یک شیوه تفکر و مدیریت قدرتمند مواجه هستیم که در زمانی که اهداف و وظایف شفاف و مشخص باشند، عدم اطمینان محیطی پایین بوده و افراد به طور معقول و منطقی فرمان‌بردار و مطیع باشند می‌تواند مؤثر باشد، اما در سایر شرایط، این شیوه کفایت لازم را ندارد. حقیقت این است که، نظریات مدیریت علمی و روابط انسانی، برای تبیین و فائق آمدن بر شرایط آکنده از تغییرات نوظهور و عدم اطمینان شدید محیطی، کفایت لازم را نداشته و اساساً این مقولات مدنظر این نظریات نبوده است.

اصولی که در بالا در مورد آن‌ها بحث شد، سال‌های دور بسط و توسعه داده شده‌اند و در طول سالیان اخیر در معرض انتقادات بسیار شدیدی قرار داشته‌اند، اما هنوز و همچنان این اصول به وضوح، بخش اساسی و قابل توجهی از تفکر مدیران فعلی را شکل می‌دهند.

²⁵² Likert

²⁵³ Deliberately Chosen

چرخش به سوی تفکر سیستمی

این تغییر پارادایم و وسیع از نگاه مکانیستیک به تفکر سیستمی که در قسمت قبل شرح آن رفت، در نظریات سازمان و مدیریت نیز کاملاً مشهود است. به عنوان مثال، نظریه عمومی سیستم‌ها در ترکیب با روان تحلیل^{۲۵۴}، شناخت و درک سیستمیکی از سازمان را توسعه داده است (فصل ششم) که بر شفافیت نقش‌ها و تعریف وظایف تأکید داشته و مدیریت را معادل نقش کنترلی در مرزهای سازمان می‌داند. (میلر و رایس^{۲۵۵}، ۱۹۶۷) طبق شواهد و قراین، تأثیر شاخه فکری سایبرنتیک تفکر سیستمی حتی بیش از این است. (فصل چهارم). تمام سیستم‌های برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی در سازمان‌ها سایبرنتیک هستند، بدین نحو که اهداف کمی عملکرد در زمان مشخصی از آینده تنظیم می‌شوند و برای دستیابی به این هدف، پیش‌بینی‌هایی مرحله‌ای انجام می‌شود و سپس نتایج واقعی در هر مرحله با پیش‌بینی‌ها مقایسه شده و بازخورد انحرافات احتمالی موجب می‌شود تا عملکردها برای دستیابی به هدف موردنظر، باز تنظیم شود. سایر سیستم‌های مدیریتی نیز از جمله سیستم مدیریت کیفیت، سیستم‌های تشویقی، ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش‌دهی، برنامه‌های تغییر فرهنگ و مدیریت، مدیریت کیفیت جامع و پروژه‌های مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار، همه‌وهمه سیستم‌هایی سایبرنتیک هستند. از این رو، مفهوم و موضوع سایبرنتیک بر تفکر و گفتگوهای هم‌مدیران سازمان‌ها و هم محققان سازمانی سایه افکنده است. سومین شاخه فکری تفکر سیستمی یعنی پویایی‌های سیستم، در اصل تأثیر ناچیزی بر تفکر مدیریت داشته است اما اخیراً، به عنوان مفهوم محوری در ایده سازمان‌های یادگیرنده^{۲۵۶}، توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. (فصل پنجم) در اینجا، دیگر تصور این نیست که سیستم به سوی یک حالت تعادل و ثبات پیش می‌رود، بلکه در عوض سیستم تعدادی الگوی مشخص یا کهن‌الگوهای^{۲۵۷} معینی را دنبال می‌کند. در اینجا، مدیریت اثربخش نیازمند به رسمیت شناختن کهن‌الگوها و شناسایی نقاط اهرمی - نقاطی که در آنها اقدامات لازم برای تغییر این کهن‌الگوها می‌تواند انجام شود - است، در نتیجه مدیریت قادر خواهد بود تا کنترل سازمان و در واقع کنترل تحرکات و پویایی‌های سازمان را در دست داشته باشد.

با این حال، این تغییر از علم مدیریت تقلیل‌گرا به سوی چشم‌اندازهای سیستمیک و کل‌نگر سازمانی، متضمن و مستلزم هیچ چالش قابل توجه و اساسی پیرامون روش علمی نیست. مدیر، همچنان معادل یک دانشمند علوم طبیعی و یک مشاهده‌گر عینی است و همان‌طور که دانشمند درگیر پدیده‌های طبیعی است، مدیر نیز درگیر یک سازمان است. اما در اینجا سازمان به عنوان اجزایی که به یک کلیت اضافه می‌شوند، شناخته نمی‌شود بلکه سازمان یک سیستمی است که تعامل اجزای آن در تشکیل یک کلیت اهمیت بسیار بالایی دارد و سازمان چیزی

²⁵⁴ Psychoanalysis

²⁵⁵ Miller and Rice

²⁵⁶ Learning Organization

²⁵⁷ Archetypes

بیش از جمع تک تک اجزای آن است. یک مدیر، سازمان را به عنوان یک سیستم خودتنظیم کننده یا خود اثرگذار می شناسد و این فرآیند تکوینی خودتنظیمی یا خود اثرگذاری (علت تکوینی^{۲۵۸}) است که الگوهای رفتاری قابل مشاهده را سازمان دهی می کند. در سیستم های عمومی و سایبرنتیک، این الگو، حرکتی به سوی هدف انتخاب شده و یک حالت بهینه است و زمانی که سیستم به صورتی اثربخش عمل می کند، الگوی رفتاری به این حالت یا هدف نزدیک می شود. در پویایی های سیستم، شکل و حالتی که سیستم به سوی آن حرکت می کند، یک الگوی معین و یا یک کهن الگویی است که در سیستم نهاده و نهفته^{۲۵۹} شده و مدیر می تواند در نقاط اهرمی این کهن الگوها را تغییر دهد؛ بنابراین، در تمامی این نظریات سیستمی، حالت و شکل نهایی رفتار سیستم که سیستم به سمت آن تمایل دارد، حالتی است که از قبل در سیستم نهاده شده و در قوانین حاکم بر تعاملات اجزای سیستم جاری است. مدیر، یک مشاهده گر عینی است که بیرون سیستم ایستاده و از طریق برهان و تعقل سیستم را طراحی کرده، تغییر داده و اهداف را برای آن تعیین می کند. همچنین در اینجا فرض بر این است که مدیر، هیچ ارزش و منفعتی به جز توسعه کارآمد سازمان - که مسئولیتش برعهده همین مدیر است - ندارد.

در دهه های پس از دهه ۱۹۵۰، موج اول تفکر مدرن سیستمی سازمان که در بالا هم توصیف شد، همانند علم مدیریت توجه چندانی به موضوعاتی همچون اخلاق، آزادی های یک انسان عادی، سیاست و ماهیت نا شناخته این حالت و موقعیت نهایی - که این اقدامات انسانی به سمت آن گرایش دارد - نداشت. به محض اینکه به یک سازمان انسانی به عنوان سیستمی که می تواند شناسایی شده و طراحی شود، فکر می کنیم، بلافاصله با این مسئله مواجه می شویم که این شخص شناسایی کننده و طراح، خودش، جزئی از سیستم است. این مسئله از سوی متفکرین سیستمی در اواسط قرن بیستم تصدیق شده و بعدها منجر به توسعه تفکر سیستمی مرتبه دوم گردید. (فصل نهم). همچنین در برخی از پیشرفت های اخیر در تفکر سیستمی (سیستم های نرم و سیستم های انتقادی) در اواخر دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی، به صورت فعالانه موضوعاتی همچون مشارکت و اخلاق مدنظر قرار داده شد اما این مطالعات و تحقیقات به نحوی پیش رفت که نظریه علیت زیربنایی تفکر سیستمی کاملاً دست نخورده باقی ماند و قدمی برای تغییر آن برداشته نشد. (فصل نهم). جنبش سیستمی همچنان بر پایه نظریه علیت عقل گرا استوار است، علیت عقل گرایی که در شناخت و طراحی سازمان ها - به عنوان سیستم هایی که علیت تکوینی بر آن ها حکم فرماست - به کار برده می شود.

²⁵⁸ Formative Cause

²⁵⁹ Enfolded

بازگشت به مشاوره در بخش دولتی

این فصل را با ارجاع به مورد مشاوره‌ای که به ما پیشنهاد شده بود آغاز کردیم، در واقع از ما دعوت شده بود تا گروهی از مدیران که به‌تازگی درگیر تجربه سازمان‌دهی مجدد در سازمان خود شده بودند، پشتیبانی و کمک کنیم. شیوه تفکر این مدیران و سیاسیون - که آن‌ها را به انجام این سازمان‌دهی مجدد واداشته بودند - در مورد تغییر در سازمان، به وضوح منعکس‌کننده تاریخچه تفکر سیستمی است که ما در این فصل مرور کردیم. برای آن‌ها بدیهی بود که به‌عنوان افراد مستقل و خودمختار می‌توانند به‌صورت عینی سازمان را مشاهده کرده - سازمانی که آن را به‌عنوان یک سیستم در نظر می‌گرفتند - و به‌منظور پیشبرد عملیات خود، ارزش‌ها را تغییر دهند. به‌عبارت‌دیگر، آن‌ها فرض می‌کردند که می‌توانند هدفی را در سازمان جای‌گذاری و تعبیه کنند، هدفی که بعدها آشکارسازی خواهد شد. اما برای انجام این منظور، آن‌ها نقطه نظر کانت در مورد یک ایده تنظیم‌کننده را فراموش کرده بودند. به‌جای درک، شناخت و تلقی انگاره‌ای از سیستم که انگار هدفی را در درون خود جای داده است، آن‌ها فکر می‌کردند که سازمان شان واقعاً می‌تواند هدفی را که آن‌ها برایش تعیین کرده‌اند، آشکارسازی کند. به‌علاوه حتی آن‌ها دقیقاً همان کاری را انجام می‌دادند که کانت به‌شدت برعلیه آن موضع گرفته بود. آن‌ها مفهوم سیستم را در مورد اقدامات و کنش‌های انسانی و در واقع سازمان به کار گرفتند و در نتیجه فکر می‌کردند که اعضای سازمان، از جمله خودشان، اجزای این سیستم هستند. در این شیوه تفکر، آزادی عمل انسان - یک انسان عادی - برای انتخاب کردن نادیده گرفته می‌شود. اما باین‌حال، همه افراد این سازمان می‌توانستند برخی انتخاب‌ها در مورد ایفای نقش در کنار یکدیگر - برای شکل‌گیری ارزش‌هایی که رفتار آن‌ها را هدایت می‌کرد - را انجام دهند. اما اگر افراد واقعاً این حداقل آزادی انتخاب را داشته باشند، تلاش‌های آن‌ها برای تعیین ارزش برای افراد و کارکنان محکوم به شکست بود. به‌علاوه شیوه تفکر سیستمیک، در ساز و کار خود، دغدغه این مدیران، یعنی تحول سازمان را، تبیین نمی‌کرد. این تنها به این دلیل است که تفکر سیستمی در قاموس خود جایی برای خلاقیت، نوآوری و نوزایی ندارد. آنچه در این فصل ممکن است صرفاً بحث‌های فلسفی انتزاعی به نظر برسد، در واقع و در عمل موضوع بسیار مهمی بوده و کاربرد بسیاری دارد.

۳-۶. تفکر سیستمی چگونه به چهار پرسش ما پاسخ می‌دهد؟

تفکر سیستمی اساساً به دنبال شناخت پدیده‌ها به‌عنوان یک کلیت است که توسط تعامل اجزاء شکل می‌گیرد. تمامی سیستم‌ها به‌وسیله مرزهایی از یکدیگر جدا شده و با یکدیگر در تعامل هستند تا یک ابرسیستم را شکل دهند. پس، سیستم‌ها در سطوح مختلفی وجود دارند و باید شناخت نسبت به آن‌ها با لحاظ کردن این سطوح متفاوت انجام شود. مفاهیم و تصوراتی همچون کلیت، مرزها و سطوح ویژگی‌های متمایزکننده و محوری تفکر

سیستمی هستند. حال سؤال اینجاست که شیوه تفکر چگونه به چهار پرسش مطرح شده در پایان فصل دوم، پاسخ می‌دهند؟

پرسش اول، مربوط به ماهیت شناخت انسانی و رفتار انسان است. در تفکر سیستمی، پاسخ به این پرسش یک دوگان است. از یک سو، انسان‌ها به‌عنوان افرادی عقلایی، مستقل و خودمختار در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند سیستم‌ها را به طور عینی مشاهده کرده و رفتارهای هدف‌دار به آن‌ها نسبت داده می‌شود. در اینجا، علت، علیتی عقل‌گرا است و انسان‌های عقلایی در انتخاب آزاد هستند. از سویی دیگر، انسان‌ها به‌عنوان اجزا یا اعضای سیستم تحت نظر و مشاهده در نظر گرفته شده و این انسان‌ها در معرض علت تکوینی هستند. به این ترتیب، این انسان‌ها نمی‌توانند آزاد باشند، بلکه در معرض هدف و فرآیند تکوینی سیستم هستند. این مسئله از نظر متفکرین سیستمی دور نمانده و در فصل نهم عنوان خواهیم کرد که این مسئله حل نشده باقی مانده است.

پرسش دوم در مورد چگونگی شناخت کنش و تعامل است و اینکه این شناخت چه تبعاتی را برای ثبات و تغییر در پی دارد. در تفکر سیستمی، تعامل میان اجزاء، کلیت را به وجود آورده و این اجزاء به این دلیل معنی‌دار هستند که کلیت را به وجود آورده و از آن حفاظت می‌کنند. در اینجا شکل علت، فرآیند تکوینی تعامل میان اجزاء است. فرآیند، در اینجا به معنای فرآیند خلق و تولید یک کلیت و مشارکت، به معنای مشارکت در تولید یک کلیت است.

روی هم رفته، پاسخ متفکرین سیستمی به این دو پرسش، دلالت بر یک شیوه مشخص تفکر در مورد تجربه انسانی دارد، یعنی شکل‌گیری الگوی تعامل میان انسان‌ها. در اینجا، اشاره بر این است که علت تجربه، علت شکل‌گیری الگوی تعامل میان افراد، در برخی از سیستم‌هایی که توسط انسان‌ها خلق شده‌اند، نهفته است که خود این سیستم‌ها نیز در سطحی بالاتر یا پایین‌تر از تجربه ما قرار دارند؛ بنابراین، در مشاوره‌ای که ما به آن اشاره کردیم، علت شکل‌گیری الگوی تعامل میان افراد در سازمان، سیستمی از چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌ها است که به‌نوعی خارج از تجربه مستقیم انسان‌هایی که در تعامل با یکدیگر هستند، قرار دارد.

به پرسش سوم برمی‌گردیم، یعنی روش‌هایی که برای شناخت کنش و اقدام انسان به کار می‌رود. کاملاً روشن است که روش تفکر سیستمی، روش مشاهده عینی است. عموماً، زمانی که این روش در مورد سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود، به شیوه‌ای واقع‌گرا استفاده می‌شود. از این رو، افراد فکر می‌کنند که سیستم‌ها واقعاً در واقعیت وجود داشته و سازمان‌ها واقعاً سیستم‌هایی که اهداف خاص خود را دارند. در نتیجه در اینجا به سازمان‌ها و سیستم‌ها جسمیت داده می‌شود، به این معنا که آن‌ها به صورت اشیایی در دنیای بیرون وجود خارجی دارند. پس، در اینجا موضع آرمان‌گرایانه کانت در مورد سیستم‌ها به دست فراموشی سپرده می‌شود. با این حال، در تفکر انتقادی سیستم‌ها که بعدها مطرح شد (فصل نهم) موضع "انگاره" ای کانت مجدداً بازیابی می‌شود. متفکرین

انتقادی سیستم‌ها معتقد هستند که سیستم‌ها واقعاً در دنیای بیرون وجود نداشته و آن‌ها تنها ساختارهایی ذهنی^{۲۶۰} هستند. همچنین تفکر سیستم‌های مرتبه دوم از مشاهده عینی ساده عبور کرده و به دنبال شناخت انسان‌ها به‌عنوان مشارکت‌کنندگان^{۲۶۱} در سیستم‌ها است.

پرسش چهارم به موضوع تضاد می‌پردازد. تفکر سیستمی، نشئت‌گرفته از یک شیوه دوگان تفکر در رفع تناقض است، به‌عنوان مثال یک علیت را در مورد طبیعت و علیت دیگر را در مورد کنش و اقدام انسانی به کار می‌گیرد. از دوران کانت به این‌سو، متفکرین سیستمی اغلب به‌صورت تلویحی قائل به نظریه دوگانه علیت یعنی علیت تکوینی و علیت عقل‌گرا بوده‌اند و هر دو را نیز در مورد کنش انسانی به کار گرفته‌اند. آن‌ها تناقض را نه با فضاهای مختلف بلکه با توالی‌های متفاوت زمانی، حل کرده‌اند. در ابتدا، زمانی که مدیران اهداف سیستم سازمانی را تعیین می‌کنند، به‌عنوان افراد مستقل خودمختار در معرض علیت عقل‌گرا هستند و سپس، زمانی که در نقش خود به‌عنوان اعضای یک سیستم مشغول می‌شوند، در معرض علیت تکوینی قرار می‌گیرند. به این ترتیب، آن‌ها ساختار "هم این و هم آن" تفکر کانتی را حفظ می‌کنند.

۳-۷. خلاصه فصل

این فصل، برخی از جنبه‌های کلیدی توسعه اندیشه غرب در طول چهار قرن اخیر را توصیف کرده است. در اینجا، موضوع محوری، ریشه و منشأ تفکر سیستمی در فلسفه کانتی و توضیح و تفصیل فرد مستقل خودمختار، و همچنین توسعه‌های بعدتر تفکر سیستمی و کاربرد آن در حوزه اقدام انسانی حوالی اواسط قرن بیستم است. هدف این است تا جنبه‌های کلیدی تفکر سیستمی زیر ذره‌بین قرار گرفته و ایرادات مشخص آن، به‌ویژه زمانی که در اقدام انسانی به کار گرفته می‌شود، مطرح شوند. مسئله اصلی این است که ما در یک قالب سیستمی، چگونه می‌توانیم مشارکت انسان، آزادی و تحول را درک و شناخت کنیم.

²⁶⁰ Mental structures

²⁶¹ Participants

برای مطالعه بیشتر

ریشه‌ها و ماهیت فلسفی تفکر سیستمی در آثار استیسی و همکاران (۲۰۰۰) و گریفین (۲۰۰۲) مرور شده است. همچنین به آثار چکلند (۱۹۹۹)، جکسون (۲۰۰۰) و اسکراتن (۲۰۰۱) هم می‌توانید رجوع کنید.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. عناصر کلیدی یک سیستم را نام‌برده و بگویید تفکر در مورد سازمان‌ها به شیوه‌ای سیستمی چه پیامدهایی دارد؟
۲. چه تفاوت‌هایی میان علیت کارا، علیت تکوینی و علّت عقل‌گرا وجود دارد؟
۳. تغییر و تحولات شیوه‌های تفکر در مورد علوم طبیعی چه بازتاب و انعکاسی در توسعه تفکر مدیریت داشته است؟
۴. شیوه تفکر سیستمی در مورد سازمان‌ها، در چه حالتی بازتاب‌دهنده شیوه دوگان و "هم این و هم آن" تفکر است و عواقب و پیامدهای این شیوه تفکر چیست؟
۵. از دریچه نگاه سیستمی، مفاهیمی همچون یادگیری، خلاقیت، خودانگیختگی و انتخاب چگونه تبیین می‌شوند؟
۶. آیا تجربه عملی در خصوص مصادیق سازمانی شیوه‌های تفکر مطرح‌شده در این فصل دارید؟ مثال بزنید.

فصل چهارم

تفکر در قالب انتخاب استراتژیک

سیستم‌های سایبرنتیک، روان‌شناسی شناختی و روان‌شناسی انسان‌گرا

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را بابا نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- منشأ و ماهیت تفکری که سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم‌های سایبرنتیک می‌پندارد.
- منشأ و ماهیت تفکری که به افراد از زاویه روان‌شناسی شناختی و انسان‌گرا نگاه می‌کند.
- منشأ و ماهیت تفکری که ارتباطات انسانی را بر پایه مدل فرستنده - گیرنده تبیین می‌کند.
- نقش فرد مشاهده‌گر عینی مستقل که می‌تواند کنترل کند.
- نظریه دوگانه علیت که به نظریه انتخاب استراتژیک اشاره ضمنی دارد.
- وابستگی تئوری انتخاب استراتژیک به الزامات قابلیت پیش‌بینی.
- کاربرد و عمل در قالب تئوری انتخاب استراتژیک به چه معناست.
- در تئوری انتخاب استراتژیک به کنترل، رهبری و رفتار گروهی چگونه نگاه می‌شود.
- فرآیند منطقی فنی مفروض در تئوری انتخاب استراتژیک چیست؟
- این نظریه چگونه خود را متمایز کرده و چه اقداماتی از سوی مدیران را شامل می‌شود.

از آنجایی که سیستم سایبرنتیک و روان‌شناسی شناختی و انسان‌گرا، به‌عنوان پیش‌فرض‌های کلیدی و حتی بدیهی نظریه انتخاب استراتژیک محسوب می‌شوند، شناخت و درک این نظریه‌ها بسیار مهم است. بدون کسب این شناخت، انعکاس دقیق دلالت‌ها و اشارات آن‌ها در تفکر انتخاب استراتژیک و همچنین ارزیابی تجویزهای این نظریه غیرممکن خواهد بود.

۱-۴. مقدمه

بخش قابل توجهی از اغلب کتاب‌های درسی مدیریت استراتژیک، به تکنیک‌های تحلیلی و انواع تجویزها در حوزه تدوین و اجرای طرح استراتژی پرداخته‌اند. به عبارت دیگر، این کتاب‌ها نظریه انتخاب استراتژیک را بیان می‌کنند. اما آنچه این کتاب‌ها کمترین توجهی به آن داشته‌اند این است که نظریه انتخاب استراتژیک چه نوع طرز تفکری را شکل داده و بازتاب می‌دهد. مفروضات کلیدی این نظریه به جای اینکه مورد کاوش قرار گیرند، بدیهی فرض شده و آزمونی روی رهنمودهای ارائه‌شده آن صورت نمی‌گیرد. در این فصل به طور مختصر و نه مفصل به توصیف عناصر کلیدی نظریه انتخاب استراتژیک پرداخته شده است، چراکه هدف اصلی ما بررسی و کاوش شیوه‌های تفکری است که این نظریه آن‌ها را بازتاب می‌دهد. با وجود اینکه این نظریه منتقدان سرسختی داشته و در طی دو دهه اخیر جهشی به سوی تفکر سازمان‌های یادگیرنده شکل گرفته است اما کماکان نظریه انتخاب استراتژیک، نظریه غالب و مسلط در استراتژی و تغییر سازمانی به شمار می‌رود. این موضوع را شما می‌توانید به وضوح در رفتار و عملکرد مدیران در سازمان‌های مختلف و همچنین خیل عظیمی از مقالات و کتاب‌هایی که بر پایه این نظریه شکل گرفته‌اند، مشاهده کنید.

مطابق با نظریه انتخاب استراتژیک، استراتژی سازمان جهت‌گیری عمومی و مسیر کلی است که تغییرات سازمان در گذر زمان در این جهت و مسیر صورت می‌گیرد. این جهت‌گیری عمومی دربرگیرنده مواردی از قبیل اقدامات و فعالیت‌هایی که سازمان انجام خواهد داد، بازارهای گسترده‌ای که به آن خدمت‌رسانی خواهد کرد، چگونگی پایه‌گذاری و تخصیص منابع سازمان، چگونگی تغییر شایستگی و قابلیت‌ها و چگونگی تأمین و تضمین مزیت رقابتی می‌گردد. هدف استراتژی تأمین و تضمین مزیت رقابتی پایدار است که عملکرد سازمان را بهینه خواهد ساخت. این استراتژی از سوی افراد قدرتمند سازمان و یا گروه کوچکی از مدیران در بالای سلسله‌مراتب سازمانی انتخاب می‌شود که ما به آن ائتلاف مسلط و غالب سازمان می‌گوییم. شیوه تجویز شده انتخاب استراتژی این است که ابتدا استراتژی از طریق رویه‌های تحلیلی آماده‌سازی طرح استراتژیک، تدوین می‌شود. این بدان معناست که ابتدا مجموعه‌ای از اهداف، اقدامات مدنظر برای رسیدن به هدف و پیش‌بینی‌ها در مورد نتایج و عواقب اقدامات در طول زمان تهیه می‌شود. پس از انتخاب جهت‌گیری عمومی یا استراتژی، مدیران رأس هرم سازمان به طراحی ساختار سازمانی برای اجرای استراتژی می‌پردازند. ساختاری که این مدیران طراحی می‌کنند باید یک سیستم خودتنظیم نسبتاً بزرگی باشد که در آن نقش و هدف افراد برای تحقق استراتژی انتخاب شده، معین شود. اجرای استراتژی به معنای طراحی سیستمی است که از انجام طرح و برنامه‌ها مطابق با وضعیت مطلوب اطمینان حاصل کرده و به صورت دوره‌ای مسیر حرکتی سازمان در راه رسیدن به اهداف را تنظیم و کنترل می‌کند. شرح مختصری از رویه‌های تدوین و اجرا در ادامه این فصل ارائه می‌شود.

با این تو صیف مختصر می‌توانیم بگوییم نظریه انتخاب استراتژیک پیش فرض‌های مشخصی را در مورد اینکه افراد چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنند، ارائه می‌دهد. پنداشت این است که افراد در درون سیستم مشخصی که از سوی ائتلاف غالب مدیران سازمان طراحی شده، با یکدیگر در تعامل هستند. این همان سیستم سایبرنتیکی است که در ادامه فصل به بررسی ماهیت آن خواهیم پرداخت. در نگاه به سازمان در قالب یک سیستم سایبرنتیک، لازمه کسب توانایی کنترل، توانایی پیش‌بینی است.

پنداشت نظریه انتخاب استراتژیک این است که افراد قدرتمند سازمان می‌توانند بیرون از سازمان ایستاده و سیستم‌های کنترل را مدل‌سازی کنند. از مفروضات دیگر این نظریه این است که اگر مدیران ارشد سازمان، مقاصد درستی برای آینده کلی سازمان داشته و جزئیات دستیابی به اهداف را به‌دقت مشخص کرده باشند، تغییر سازمانی به‌صورت موفقیت‌آمیزی صورت خواهد گرفت. تجویز این نظریه این است که ابتدا باید طراحی تغییر انجام شده و سپس پیاده‌سازی تغییر صورت گیرد. وضعیت اشاره‌شده در فصل سوم که در آن سازمان‌های بخش دولتی ابتدا سازمان‌دهی مجدد شده و سپس مشاوره می‌گیرند شاهد خوبی برای این مدعاست. براین اساس نظریه انتخاب استراتژیک، افراد و انتخاب‌های منطقی صورت گرفته از سوی آنان را در کانون تبیین تغییر سازمانی قرار می‌دهد. علت و ریشه شکل و عملکرد سازمان، استراتژی است که به صورت عقلایی و منطقی از سوی اعضای قدرتمند سازمان انتخاب شده است. این موضوع دقیق، بر نظریه مشخصی از روان‌شناسی انسانی دلالت دارد که عنوان می‌کند افراد چگونه شناخت پیدا کرده و عمل می‌کنند. این نظریه، نظریه شناخت‌گرایی است که در ادامه این فصل به آن می‌پردازیم. به‌علاوه، نیاز به انگیزش افراد برای دستیابی به اهداف به نظریه انگیزش اشاره دارد که بر پایه روان‌شناسی انسانی شکل گرفته است. این موضوع را نیز در این فصل پوشش خواهیم داد.

بنابراین بنیان و ریشه نظریه انتخاب استراتژیک، بازتاب‌دهنده شیوه مشخصی از تفکر در مورد این موضوع است که سازمان‌ها چیستند و چگونه به شکل فعلی درآمده‌اند. این شیوه تفکر ریشه در اندیشه‌های کانت و همچنین ترکیبی از نظریه سیستم‌های سایبرنتیک، روان‌شناسی شناختی و انسانی دارد که در این فصل به آن خواهیم پرداخت.

۲-۴. سیستم‌های سایبرنتیک: به‌کارگیری ایده خودتنظیمی و کنترل برگرفته از علم

مهندسی در شناخت فعالیت انسان

سایبرنتیک، کاربرد ایده کنترل برگرفته از علم مهندسی در فعالیت انسان است. در سال‌های جنگ جهانی دوم برتری چشمگیر نیروی هوایی آلمان دانشمندان بریتانیایی را بر این داشت تا به فکر تقویت دقت سامانه‌های دفاع ضدهوایی خود بیفتند. یکی از این دانشمندان به نام "نوربرت وینر" مواجهه با اقدامات مهاجمان را در قالب

سری‌های زمانی که به طور ریاضی قابلیت دست‌کاری دارند، تعریف کرد که می‌توانند با استفاده از بازخوردهای منفی، پیش‌بینی توپ‌های ضدهوایی را از موقعیت بعدی جنگنده‌ها بهبود ببخشند. (وینر، ۱۹۴۸)

بازخورد منفی و تعادل

به عبارتی خیلی ساده، بازخورد منفی به معنای مقایسه پیامد اقدام پیشین با پیامد مطلوب است. تفاوت میان این دو پیامد یا برون‌داد در قالب اطلاعات می‌تواند راهنمای اقدامات بعدی ما باشد که تا حد امکان شکاف و تفاوت را کاسته و یا از بین ببرد. نتیجه این عمل، نگهداشت و حفظ سیستم در حالت تعادل پایدار است. اگر هر چیزی تعادل پایدار سیستم سایبرنتیک را با مشکل مواجه کند، سیستم از طریق بازخورد منفی و در قالب یک شیوه خودتنظیم به حالت تعادل بازمی‌گردد. نمونه مشهور و شناخته‌شده سیستم سایبرنتیک، سیستم گرمایش مرکزی ساختمان‌هاست.

سیستم گرمایش، شامل خوددستگاه و یک رگلاتور است. رگلاتور یا تنظیم‌کننده شامل حسگری است که دمای اتاق را اندازه‌گیری کرده و دستگاه را خاموش و یا روشن می‌کند. دمای مطلوب توسط شخص و از بیرون بر روی تنظیم‌کننده تعیین و مشخص می‌شود. زمانی که دمای اتاق به پایین‌تر از سطح مطلوب می‌رسد، حسگر کنترل این اختلاف، میان دمای واقعی و دمای مطلوب را شناسایی می‌کند. رگلاتور به این اختلاف منفی با یک اقدام مثبت پاسخ داده و دستگاه را روشن می‌کند. وقتی دمای اتاق به بیش از دمای مطلوب برسد، عمل عکس اتفاق می‌افتد. با پاسخ منفی یا به عبارتی اقدام در جهت مخالف، سیستم سایبرنتیک، انحراف از دمای مطلوب را از بین برده و دمای اتاق را تعدیل می‌کند. سیستم با استفاده از بازخورد منفی، در طول زمان دمای اتاق را در سطح پایداری از تعادل نگاه می‌دارد.

بازخورد منفی و عمل انسان

وینر و همکارانش معتقد بودند که حلقه‌های بازخورد منفی در بسیاری از اعمال انسان مهم و مؤثر هستند. حلقه‌ای که در آن شکاف میان عملکرد مطلوب و عملکرد واقعی، نمایانگر اقدام بعدی خواهد بود. اگر می‌خواهید سنگی را با پرتاب یک توپ بزنید، اینکه پرتاب شما چقدر دور و یا نزدیک به هدف اصابت کرده است، موجب می‌شود تا شما پرتاب بعدی خود را بر اساس این اطلاعات اصلاح و تنظیم کنید. در این حالت، بازخورد منفی است، چراکه شما وادار به اقدام در جهت مخالف می‌شوید. شما به این عمل ادامه می‌دهید تا زمانی که توپ به هدف برخورد

کند. "وینر" و همکارانش فکر می‌کردند که این بازخور منفی برای تمامی اشکال کنترل رفتار مؤثر و مهم بوده و تخطی از این رابطه بازخور منجر به رفتار مخرب می‌شود.

مثال دیگر را در مورد فرایندهای بازار مطرح می‌کنیم. در نظریه کلاسیک اقتصاد، این‌گونه فرض می‌شود که بازارها تمایل به رسیدن به وضعیتی تعادلی دارند. اگر افزایشی در تقاضا مشاهده شود، قیمت‌ها برای تشویق به خرید کمتر افزایش پیدا کرده و یا عرضه برای برآورده کردن سطح تقاضا افزایش می‌یابد. اگر تقاضا ثابت بماند، به تبع آن قیمت و عرضه نیز ثابت خواهند بود. هر تغییر تصادفی در قیمت که تعادل را به هم بزند، با تغییرات در تقاضا و عرضه مواجه خواهد شد تا دوباره قیمت‌ها به سطح تعادلی بازگردند. به عبارت دیگر سیستم سایبرنتیک، خود، ظرفیت درونی برای تغییر ندارد. بدین معنا که هر تغییری تنها یک انطباق خودتنظیم ساده با تغییرات بیرونی و محیطی است. تعادل پویا، جنبشی است که در مرور زمان، در آن یک سیستم در یک محیط متغیر به طور مستمر خود را با تغییرات بیرونی منطبق می‌کند.

اما باین وجود، عملیات خودتنظیمی سیستم سایبرنتیک آن قدرها هم که به نظر می‌رسد، ساده نیست. زمانی که بازخور منفی خیلی سریع یا خیلی حساس می‌شود، چرخه‌های کنترل نشده‌ای از نتایج فراتر یا پایین‌تر از حد مطلوب را به همراه خواهد داشت. به عنوان مثال تصور کنید در زیر دوش حمام هستید و متوجه می‌شوید که آب خیلی داغ است. شما بلافاصله جریان آب سرد را زیاد می‌کنید. تا زمانی که شما به دمای دلخواه نرسیده‌اید این افزایش جریان آب سرد ادامه خواهد داشت. در این حالت ممکن است آب سردتر از دمای دلخواه شما شود و مجدداً مجبور شوید آب گرم را زیاد کنید و آب مجدداً داغ شود. تا زمانی که اختلاف زمانی میان اقدام شما و احساس سردی و گرمی دمای آب به درستی مدیریت نشود، دمای آب به پایداری نخواهد رسید؛ بنابراین، اگر سیستم کنترل بازخور منفی بسیار سریع عمل کند، رفتار شما برای رسیدن به یک دمای مطلوب دچار نوسان بوده و در یک حالت غیر پایدار قرار خواهد داشت.

مطالعه همچنین سیستم‌هایی موجب شد تا شرایط پایداری و عدم پایداری در سیستم کنترل بازخور منفی مدنظر قرار گیرد. در نتیجه همچنین مشاهداتی، دولت‌ها پذیرفتند که تلاش‌های آن‌ها برای حذف چرخه‌های این‌چنینی در تنظیم اقدامات اقتصادی معمولاً غیر سازنده خواهد بود. زمانی که اقتصاد از حالت سکون و رکود رهایی پیدا می‌کند، دولت‌های عجول به سرعت مالیات‌ها را کاهش داده و مخارج خود را افزایش می‌دهند این امر منجر به ریخت‌وپاش‌های اضافی می‌شود که به سرعت تورم را با خود به همراه خواهد داشت. از سوی دیگر، به محض اینکه تورم افزایش پیدا کرده و نقدینگی بازار زیاد می‌شود، دولت‌های هراسان به سرعت مالیات‌ها را افزایش داده و مخارج خود را کاهش می‌دهند. در این وضعیت، اقتصاد دچار رکودی شدیدتر از آنچه در گذشته تجربه کرده است، می‌شود. مشابه همین بحث‌ها دقیقاً در سال‌های رکود شدید اقتصادی سال ۲۰۰۷، برای یافتن

پاسخی مناسب به رکود اقتصادی، میان اقتصاددانان درگرفت. برای دستیابی به پایداری از طریق بازخور منفی، شما باید قادر باشید که نه تنها پیامدهای اقدامات خود را بلکه اختلاف زمانی میان اقدام و پیامد را نیز پیش‌بینی کنید. طراحی یک سیستم کنترلی که بتواند با یک سرعت مناسب و همچنین حساسیت درست عمل کند، دقیقاً به همچنین پیش‌بینی‌هایی نیاز دارد. با کسب توانایی پیش‌بینی در هر سیستم بازخور منفی، شما می‌توانید از طریق یک مدل ریاضی دقیق، شرایطی را که منجر به خلق یک تعادل پایدار می‌شود را شناسایی کرده و مشخص کنید.

نکته کلیدی در مورد تمامی اشکال سیستم‌های متعادل‌کننده این است که این سیستم‌ها قاعده‌مند، منظم و قابل پیش‌بینی هستند بدون اینکه ظرفیت درونی برای تغییر داشته باشند. این حرکات قاعده‌مند، منظم و قابل پیش‌بینی بر اساس یک سری روابط علت و معلولی شفاف از جنس اگر.....آنگاه، شکل می‌گیرند. اغلب نظریه‌های سازمان و مدیریت درون یک چارچوب تعادلی^{۲۶۲} شکل گرفته‌اند که پیش‌فرض اصلی این چارچوب، طراحی و نگاه به سازمان به‌عنوان یک سیستم سایبرنتیک بوده است.

حالا در نظر بگیرید که چگونه سیستم‌های سایبرنتیک برای کنترل سازمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند. (اشبی^{۲۶۳}، ۱۹۴۵، ۱۹۵۲، ۱۹۵۶: بیر^{۲۶۴} ۱۹۵۹، ۱۹۶۷، ۱۹۶۶)

انطباق هدفجویانه^{۲۶۵} با محیط

بر طبق نظریه سایبرنتیک، در طول زمان، دنیویرو یک سازمان را به حرکت درمی‌آورند. نیروی اول به دنبال این هدف است که سازمان‌ها سیستم‌هایی هدف‌جو هستند و هدف، نیروی محرکه‌ای برای اقدام است. نیروی دوم، از آنجا سرچشمه می‌گیرد که چون سازمان‌ها از طریق بازخور با محیط خود مرتبط هستند، خود زیر سیستمی از یک ابرسیستم بزرگ محیطی هستند. دستیابی به هدف، نیازمند انطباق باهمین محیط است؛ بنابراین در سنت سایبرنتیک، نیروی محرکه سازمان، میل و جذابیت رسیدن به تعادل با محیط است. اینکه سازمان در چه وضعیتی و چگونه با محیط به تعادل می‌رسد را ماهیت محیطش مشخص می‌کند.

به‌عنوان مثال، برای شرکتی که در صنعت الکترونیک فعالیت می‌کند، هدف رسیدن به نرخ ۲۰ درصد بازگشت سرمایه می‌تواند جذاب و محرک باشد. برای رسیدن به این نرخ، این شرکت، باید بتواند نیازهای مشتریان خود را برآورده کند. اگر مشتریان نیازهای ثابت و مشخصی داشته باشند، به‌عنوان مثال مشتریان خواهان پردازنده‌های استاندارد و با قیمت پایین باشند تا در محصولات خود از آن‌ها استفاده کنند، شرکت باید از طریق اتخاذ

²⁶² Equilibrium Framework

²⁶³ Ashby

²⁶⁴ Beer

²⁶⁵ Goal-Seeking Adaptation

روش‌های تولید انبوه، کالاهایی با قیمت پایین‌تر از رقبا به بازار عرضه کند و به این شکل خود را با محیط خود منطبق کند. برای به‌کارگیری این شیوه تولید باید شکل‌های مشخصی از ساختار سازمانی، سیستم‌های کنترل و همچنین فرهنگ، سازمان را پشتیبانی کنند، ساختارهایی وظیفه‌ای، سیستم‌های کنترل بوروکراتیک و محافظه‌کار و فرهنگ‌هایی به‌شدت تفهیم شده و مشترک. از آنجایی که تمامی رقبا در یک محیط فعالیت می‌کنند، نگاه همگی کم‌وبیش مشابه یکدیگر بوده و شکل سازمان‌ها شبیه هم خواهد بود.

حال اگر بازار صنعت الکترونیک یک بازار متلاطم با تغییرات سریع فناوری و نیازها و خواسته‌های گوناگون مختلف و خرده بازارهای گسترده باشد، ما بر اساس نظریه سایبرنتیک با سازمان‌های متفاوتی مواجه خواهیم بود. در این بازار، یک شرکت باید با تمرکز شدید بر تحقیق و توسعه و توسعه محصولات جدید، خود را از سایر رقبا متمایز کند. برای پشتیبانی از این شیوه تولید، ساختارهای غیرمتمرکز مراکز سود، تأکید بسیار بر کنترل غیررسمی و فرهنگی عاشق تغییر موردنیاز است.

اما سازمان‌ها چگونه خود را با محیطشان منطبق کرده و به اهداف خود دست می‌یابند؟

تنظیم‌کننده‌ها^{۲۶۶}

طبق نظریه سایبرنتیک، سازمان‌ها تنظیم‌کننده‌هایی را به کار می‌گیرند که به آن‌ها در استفاده مناسب از بازخور منفی در جهت رسیدن به اهدافشان و وضعیت مطلوب انطباق با محیط کمک کند. مسئله اصلی این است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند خود را به این وضعیت مطلوب نزدیک کنند و پاسخ به این مسئله در طراحی تنظیم‌کننده‌ها و به‌عبارتی دیگر در طراحی سیستم کنترل نهفته است. سایبرنتیک، علم کنترل است و کنترل، پیشه و حرفه مدیریت. ما با دو نوع تنظیم‌کننده سروکار داریم: تنظیم‌کننده‌های کنترل خطا یاب و تنظیم‌کننده‌های پیش‌نگر.

اگر تنظیم‌کننده به‌گونه‌ای تعبیه شود که بتواند مزاحمت‌ها را قبل از اینکه بتوانند به سازمان آسیبی برسانند شنا سایی کند، سازمان می‌تواند اقدام پیش‌دستانه را انجام داده و آثار نامطلوب این مزاحمت‌ها را قبل از اینکه بتوانند پیامدهای ناگواری به همراه داشته باشند، مدیریت کند. اولین مثالی که در این مورد بلافاصله به ذهن خطور می‌کند، سیستم برنامه‌ریزی است. چنین تنظیم‌کننده‌هایی در قالب ابزار حسگری همچون پرسش‌نامه‌های تحقیق بازار یا تحلیل آمار بازارها خود را نشان می‌دهند. بر اساس این اطلاعات، وضعیت مطلوب واقع‌بینانه قابل‌دستیابی می‌تواند مشخص و معین شود. این وضعیت‌های مطلوب یا اهداف بر اساس پیش‌بینی حجم فروش، درآمدها و هزینه‌های آتی می‌توانند پی‌ریزی شوند. برنامه و طرح‌های اقدام برای محقق ساختن این اهداف

منتخب نیز فراهم می شوند. همچنان که سازمان روبه جلو حرکت می کند، محیط خود را ر صد می کند تا قبل از اینکه مزاحمت‌ها و مشکلات احتمالی برای سازمان دردسرساز شوند پیش‌بینی شده و از طریق برنامه‌های اقدام راهکارهایی برای مواجهه با آن‌ها پیش گرفته شود. این نمونه یک کنترل ایدئال بدون اشتباه است: جلوگیری از منحرف شدن طرح و برنامه‌ها در اولین گام.

اگر امکان تعبیه چنین تنظیم‌کننده‌های پیش‌نگر در سازمان فراهم نباشد و یا اگر در صورت تعبیه هم، این تنظیم‌کننده نتواند به‌درستی کار خود را انجام دهد، آنگاه باید به فکر تنظیم‌کننده‌ای باشیم که بتواند برون‌دادها را در لحظه وقوع حس کرده و کنترل کند. این همان کنترل کلاسیک خطایاب است. مثال دم‌دستی این نوع تنظیم‌کننده، سیستم پایش، بازبینی و اقدامات اصلاحی یک سازمان است. این دقیقاً همان کاری است که هیئت‌مدیره سازمان به‌صورت ماهانه انجام می‌دهد، یعنی به‌مرور و بازبینی آنچه در طول یک ماه گذشته در سازمان اتفاق افتاده است می‌پردازد، سنجه‌های عملکردی را پایش و بازبینی می‌کند و نهایتاً تصمیم می‌گیرد برای انحرافات احتمالی صورت‌گرفته چه اقدامات اصلاحی باید اتخاذ شود. اما توجه داشته باشید که حتی در سیستم کنترل خطایاب نیز درجه‌ای از قابلیت پیش‌بینی وجود دارد. یعنی زمانی که شما اقدام اصلاحی را در پیش می‌گیرید، باید نه تنها نسبت به عواقب و پیامدهای آن و همچنین فاصله زمانی انجام اقدام اصلاحی و کسب نتیجه، بلکه در مورد فاصله زمانی وقوع رخداد و کشف آن نیز پیش‌بینی داشته باشید. عملکرد اثربخش سیستم سایبرنتیک، به قابلیت پیش‌بینی در جزئی‌ترین سطوح، وابستگی قابل توجهی دارد.

بنابراین، یک الزام اساسی برای کاربرد اثربخش این رویکرد به کنترل، فراهم بودن پیش‌بینی‌های کمی از تغییرات آتی در محیط و سازمان، همچنین پیش‌بینی در مورد عواقب اقدامات پیش‌گرفته‌شده برای مواجهه با این تغییرات و درنهایت پیش‌بینی فواصل زمانی است. همان‌طور که در بالا اشاره شد سیستم‌های کنترل خودتنظیم برای اینکه در طول زمان بتوانند مؤثر واقع شده و به‌خوبی عمل کنند، باید قابلیت پیش‌بینی را در جزئیات محقق سازند. ابزارهایی که برای این‌گونه پیش‌بینی‌ها مهیا هستند غالباً ابزارهای برگرفته از نظریات آماری است. روش‌های پیش‌بینی آماری بر این پیش‌فرض استوار هستند که مشکلات و مزاحمت‌هایی که می‌توانند از ناحیه محیط برای سازمان دردسرساز شوند در قالب توزیع‌های آماری امکان توصیف دارند. این روش‌ها در درون خود این پیش‌فرض نهفته را نیز دارند که عدم اطمینان‌های ویژه و منحصربه‌فرد محیطی معمولاً از دایره شمول خارج شده و کم‌اهمیت تلقی می‌شوند.

سایبرنتیک تنها به مشاهده ریشه اصلی مشکلات در طراحی تنظیم‌کننده‌ها و برحسب تنوع و پیچیدگی رخدادهای می‌پردازد و نه منحصربه‌فرد بودن آن‌ها. تنوع به تعداد حالات متفاوت و قابل تشخیص محیطی که بر سر راه سازمان قرار می‌گیرند و همچنین تعداد پاسخ‌های متفاوت و قابل تشخیص سازمان به محیط، اشاره دارد. این

وظیفه تنظیم‌کننده است که تنوع را کاهش دهد و علی‌رغم تنوع بالا در محیط بیرون، پایداری را درون سیستم حفظ کند. به عبارت دیگر، این تنوع بالای مزاحمت‌های محیطی باید توسط حجم بالایی از پاسخ‌ها توسط تنظیم‌کننده خنثی شود تا وضعیت منتخب یا راه‌حل سازمان بتواند با محیط به تناسب برسد. به همین منظور، تنظیم‌کننده باید به گونه‌ای طراحی شود تا تنوعی مشابه تنوع محیطی را داشته باشد و همچنین بتواند پاسخ‌های متنوعی را برای مواجهه با این مزاحمت‌های بیرونی ارائه کند تا سازمان بتواند با محیط منطبق شود. این قانون تنوع ضروری "اشبی" است که می‌گوید: پیچیدگی و سرعت پاسخ یک شرکت به محیط باید با پیچیدگی و سرعت تغییرات محیط همخوانی داشته باشد.

سایبرنتیک و علیت

بر طبق سنت سایبرنتیک، قانون تنوع ضروری ما را از شناخت ساختارهای درونی بازخور سازمان و محیط بی‌نیاز می‌سازد. سایبرنتیک به این نتیجه رسید که بازخور یک علیت حلقوی است. رخداد الف علت وقوع رخداد ب است که خود رخداد ب نیز علت وقوع رخداد الف محسوب می‌شود. مسیر و جهت این رابطه علت و معلولی حلقوی را برای هر جفت رویدادی می‌توان به سادگی از طریق اینکه کدام رخداد زودتر اتفاق افتاده است، تعیین کرد. اما با این وجود وقتی با مجموعه بزرگی از جفت رویدادهای به هم پیوسته و به هم مرتبط سروکار داریم، این تشخیص بسیار سخت خواهد شد. این ساختارهای درونی به قدری پیچیده هستند - همانند یک جعبه سیاه - که به سادگی نمی‌توان آن‌ها را شناخت. این بحث‌ها ناظر بر یک پیش‌فرضی است که باید به آن هم بپردازیم. کسانی که دم از این موقعیت می‌زنند بر این باورند که همیشه یک علت مشخص برای هر معلولی وجود دارد، در صورتی که این مسئله به این سادگی‌ها نبوده و بسیار پیچیده‌تر از آن است که ما بتوانیم نسبت به آن شناخت داشته باشیم.

سایبرنتیک فرض می‌کند که ارتباط علی وجود دارد اما نیازی به شناخت در مورد رابطه علی نیست چراکه شخص می‌تواند نوع مشخصی از مزاحمت را که روی سیستم اثر می‌گذارد و همچنین پیامد این اختلال را مشاهده کند. در واقع این بدان معناست که سیستم چگونه به محیط خود پاسخ می‌دهد. اگر تنظیم‌کننده، تنوع ضروری را داشته باشد - یعنی تنوع پاسخ‌های لازم برای مواجهه با مزاحمت‌های محیطی را داشته باشد - آنگاه به طور طبیعی می‌تواند به انواع مشخص از مزاحمت‌های محیطی به همان شیوه پاسخ دهد. با داشتن مشاهدات بسیاری از این قواعد، می‌توان ارتباط آماری را میان نوع مشخصی از مزاحمت‌ها و پاسخ‌های سازمان برقرار کرد.

اهمیت گزاره رابطه علی، آنجاست که علی‌رغم اینکه به زعم سایبرنتیک، پیچیدگی‌ها آن قدر بسیار است که انسان از فهم و شناخت آن عاجز است، اما این رابطه اجازه کاربرد تکنیک‌های آماری برای کنترل به شیوه بازخور منفی را برای ما فراهم می‌کند. آنچه مهم است عوامل عمل‌گرایانه، عواملی همچون آنچه مشاهده می‌شود و آنچه انجام می‌شود است. به عقیده آن‌ها، لزومی ندارد که ما انرژی و زمان خود را صرف شناخت و تبیین کنیم چراکه این

مشاهده و انجام کار است که در دنیای پیچیده برای ما اهمیت دارد. این نویسندگان دغدغه‌هایی از جنس الگوهای پویای رفتاری که سازمان خلق می‌کند و یا الگوی پیچیدگی‌های عملیات داخلی سازمان را ندارند.

بنابراین، سایبرنتیک رویکردی است که به دنبال کنترل سازمان از طریق بازخور است فارغ از اینکه ما درک و شناختی نسبت به ساختار بازخور سازمان داشته باشیم یا خیر. سایبرنتیک، به تنظیم‌کننده‌ها به‌عنوان عواملی نگاه می‌کند که باعث می‌شوند سیستم تا حد زیادی خودتنظیم باشد و بتواند به صورت خودکار مزاحمت‌هایی را که محیط برای سازمان ایجاد می‌کند، رتق وفتق کند. در نگاه سایبرنتیک، تنظیم‌کننده اثربخش، تنظیم‌کننده‌ای است که می‌تواند یک تعادل مستمر و ادامه‌دار را با محیط ایجاد کند. نتیجه آن یک رفتار پایدار است که از حیث احتمال وقوع رخدادها و احتمال زمان وقوع آن‌ها، قابل پیش‌بینی نیز است.

نکات کلیدی که سنت سایبرنتیک به پویایی‌های سازمان اضافه می‌کند در جدول ۴,۱ به طور خلاصه اشاره شده است. هر زمانی که مدیران اقدام به طرح‌ریزی، پایش، بازبینی و اقدامات اصلاحی می‌کنند، دقیقاً از همان پیش فرض‌های ذهنی در نگاه به پدیده‌ها استفاده می‌کنند که سایبرنتیک استفاده می‌کند. مشاوران مدیریت نیز زمانی که دقیقاً از همین روش‌ها و سیستم‌ها بهره می‌برند، به سنت سایبرنتیک عمل می‌کنند. زمانی که مدیران درگیر فعالیت‌های آزمون و خطا شده و بر این باور باشند که در شرایط متلاطم این فعالیت‌ها آن‌ها را به سرمنزل مقصود خواهد رساند - یعنی در واقع آن‌ها توصیه نویسندگانی همچون "پیترز"²⁶⁷ و "واتر من"²⁶⁸ را به کار ببرند (۱۹۸۲) - یعنی این پنداشت را دارند که قانون تنوع ضروری معتبر است. اما متأسفانه مسئله اینجاست که اغلب مدیران و مشاوران، به طور معمول، آگاهی کاملی نسبت به پیش‌فرض‌های خود ندارند. آگاهی در مورد پیش‌فرض‌ها بینهایت مهم است چراکه اگر زنده‌گی سازمانی با مفروضات ما زاویه داشته باشد، سیستم سایبرنتیک کارگر نخواهد بود. به‌عنوان مثال اگر تغییرات جزئی غیرمعمول بتوانند از طریق تقویت بازخورد، تشدید شوند، یک سیستم سایبرنتیک دیگر قادر به خودتنظیمی نخواهد بود.

حال در نظر بگیرید که این نظریه سیستمی چگونه در تجویزهای نظریه انتخاب استراتژیک، در تدوین و اجرای طرح‌های استراتژیک، منعکس شده و بازتاب پیدا می‌کند.

²⁶⁷ Peters

²⁶⁸ Waterman

جدول ۴-۱. سایبرنتیک: نکات مهم در مورد پویایی‌های سازمان

- سازمان‌ها سیستم‌هایی هدف‌جو و خودتنظیم هستند که از طریق بازخور منفی، خود را با محیط مفروض منطبق می‌کنند.
- سایبرنتیک در شناخت انسان نگاهی واقع‌گرایانه دارد.
- سیستم بازگشتی و تکرارشونده است. این بدان معنی است که سیستم به خود بازخور می‌دهد تا رفتار خود را تکرار کند.
- سایبرنتیک از این قاعده پیروی می‌کند که علیت، حلقوی است. اگرچه علیت بازگشتی است، یعنی الف بر روی ب اثر می‌گذارد، و خود ب هم بر روی الف اثر می‌گذارد، اما باین وجود، رابطه یک رابطه خطی است. سایبرنتیک مسئولیت غیرخطی بودن را به عهده نمی‌گیرد. ساختارهای علی نمی‌توانند شناخته شوند چراکه بسیار پیچیده هستند. باین حال، قاعده‌مندی‌ها میان مزاحمت‌های بیرونی و خارجی و پاسخ و واکنش‌های سیستم می‌توانند به صورت آماری شناسایی شوند. به این ترتیب، علیت حلقوی به رسمیت شناخته می‌شود اما سپس با عنوان اینکه پیچیدگی بسیار سیستم مانع از شناخت آن است، از این موضوع کناره‌گیری می‌کند.
- قابلیت پیش‌بینی رویدادهای مشخص و زمان‌بندی آن‌ها، در قالب احتمالات، میسر و امکان‌پذیر است. مزاحمت‌های برآمده از محیط، منحصر به فرد و یکتا نیستند.
- کنترل اثربخش، نیازمند پیش‌بینی و سیستم کنترلی است که به اندازه تنوعات محیطی، متنوع باشد. تغییر امری مبتنی بر احتمال است بنابراین، تعداد بسیاری از تغییرات تصادفی و واکنش‌های تصادفی باید کنار گذاشته شوند، چراکه در غیر این صورت این تغییرات کوچک تشدید شده و سیستم را زمین‌گیر می‌کنند.
- هیچ حساسی برای بازخوردهای مثبت و تقویت‌کننده باز نمی‌شود؛ بنابراین هیچ امکانی برای تغییرات کوچک وجود ندارد تا بتوانند تبدیل به تغییر و تحولات وسیع شوند.
- الگوهای رفتاری، به‌ویژه الگوهای رفتاری سیستم به‌عنوان یک کلیت، به اندازه کافی جالب و جذاب نیستند تا بتوان به آن‌ها توجه خاصی را مبذول داشت.
- فرآیند خودتنظیمی نیازمند آن است تا برون‌دادهای رفتاری واقعی سیستم با برخی بازنمایی‌ها و انتظارات از محیطش مقایسه شوند. یک نقطه مرجع بیرونی وجود دارد که سیستم بر طبق آن کنترل می‌شود. سیستم به صورت درونی محیطش را بازنمایی کرده و سپس خود به این بازنمایی‌ها واکنش نشان می‌دهد.
- مرز مشخصی میان سیستم و محیطش، و میان امر درونی و بیرونی وجود دارد. اگرچه سیستم خود را با محیطش منطبق می‌سازد، اما سیستم، خود، یک سیستم بسته است. سیستم با ارجاع به نقطه ثابتی بر روی مرز با محیط، عمل کرده و یا تغییر پیدا می‌کند.
- حالت و وضعیت سیستم، از طریق سیالیت در محیط، توسط نقاط مرجع ثابت تعیین می‌شود. ناپایداری برآمده از محیط است.
- سیستم، یک سیستم هموستاتیک (هم ایستا) و تعادل‌جو است.
- تاریخ، امر مهمی نیست، چراکه وضعیت فعلی و جاری سیستم، وابسته به توالی حالات و وضعیت‌های گذشته نبوده و نیست، تنها زمانی که تنظیم‌کننده یک "خطا" را ثبت می‌کند. سیستم بر اساس خود و با توجه به خود، تکامل پیدا نمی‌کند. هر تغییری باید در بیرون سیستم طراحی شده و سپس مستقر و پیاده‌سازی شود.
- سازمان‌های اثربخش، خودتنظیم هستند، یعنی یک ویژگی مکانیکی اتوماتیک که از شیوه‌ای که سیستم کنترل ساختاربندی شده است، جاری می‌شود.
- موفقیت یعنی حالت و وضعیتی از تعادل، ثبات و هماهنگی.

۳-۴. تدوین و اجرای طرح‌های استراتژیک بلندمدت

در بخش قبل، پیش فرض‌های زیربنایی نظریه انتخاب استراتژیک در مورد تعاملات، مطرح شد. نظریه مدیریت استراتژیک با تنظیم‌کننده‌های خطایاب و پیش‌نگر سروکار دارد. قواعد پیش‌نگر دربرگیرنده طرح‌های استراتژیک بلندمدت است و اجرای این طرح‌ها بر اساس انجام عملیات خطایابی و کنترل صورت می‌گیرد که خود شامل سیستم‌ها اداری و پایش متنوع و متفاوتی است. ادبیات انتخاب استراتژیک تجویزهای بسیاری در مورد تدوین و اجرای طرح‌های استراتژیک به ما پیشنهاد می‌کند که شاکله و منطق این ادبیات، به کاربندی رویه‌های رسمی و تحلیلی در طرح‌ریزی و پایش استراتژی است. (آمبرو سینی ۱۹۹۸، آندروز ۱۹۷۱-۱۹۸۷، آنسف ۱۹۶۵-۱۹۹۰، بارنی ۱۹۹۱، پورتر ۱۹۸۰-۱۹۸۵-۲۰۰۴-۲۰۰۸)

کلمات " طرح " و " طرح‌ریزی " اغلب به صورت خیلی کاربردی و عمومی از سوی مدیران به کار گرفته می‌شود. به‌عنوان مثال مدیران ممکن است تنها به‌واسطه داشتن برخی اهداف مالی بلندمدت، ادعا کنند که به دنبال طرح‌های بلندمدت هستند و یا صرف اینکه به دنبال اقدامات ویژه‌ای در آینده همچون تملیک و یا اکتساب هستند، عنوان می‌کنند که طرح‌های بلندمدت دارند. اما باهمه این تفاسیر، این کلمات در نظریه انتخاب استراتژیک، معنای دقیق‌تری دارند. یک طرح استراتژیک، بیان رسمی یک انتخاب است. انتخابی که آینده مشخص سازمان، از جمله فعالیت‌هایی که باید انجام شود و موقعیت و جایگاه در بازار را تعیین می‌کند تا سازمان بتواند به سطح بهینه‌ای از عملکرد در آینده دست یابد. طرح‌ریزی استراتژیک، دربردارنده انتخاب اهداف و آماج‌ها برای کل سازمان، قبل از هرگونه اقدام است. طرح‌ریزی استراتژیک، همچنین مشارکت مدیران در به اشتراک‌گذاری مقاصد و نیت مشترک برای پیگیری اقدامات، جهت دستیابی به وضعیت مطلوب در آینده است. بل از اینکه مدیران بخواهند تصویر از قصد و نیت خود در مورد فعالیت‌ها و وضعیت مطلوب آینده را ترسیم کنند باید بتوانند محیط آتی را که در آن به دنبال پیاده‌سازی این مقاصد و اهداف هستند را شناسایی کنند. درواقع مقاصد و نیت مدیران باید به واقعیت‌هایی آینده‌گره‌خورده باشد. به‌عبارت‌دیگر، طرح‌ریزی برای مدیران به‌سادگی امکان‌پذیر و میسر نیست مگر اینکه آن‌ها پیش‌بینی‌های قابل اتکایی از آینده‌ای که برای آن برنامه‌ریزی می‌کنند، داشته باشند. شناخت صرف و ساده از آینده به‌تنهایی کافی نیست بلکه مدیران باید درک عمیق و کافی از آن قبل از هرگونه عملکردی داشته باشند. بازه زمانی و سطوح جزئیات برای شناسایی الزامات عملکردی باید تصریح شود. یک طرح بلندمدت، نیازمند قابلیت پیش‌بینی بلندمدت است در غیر این صورت این طرح چیزی بیش از تکرار و توالی چند برنامه کوتاه‌مدت نخواهد بود.

بسیاری از مدیران ممکن است سریع نتیجه‌گیری کنند که در دنیای به سرعت در حال تغییر امروز کسب این سطح از قابلیت پیش‌بینی برای تدوین طرح‌ها امکان‌پذیر نیست. برخی از مدیران هم‌صدا با برخی متفکرین حوزه استراتژی، کل این رویکرد به تدوین را غیرکاربردی تشخیص داده و عطایش را به لقایش می‌بخشند. برخی دیگر عنوان می‌کنند که اگرچه ترسیم آینده‌ای محتمل برای سازمان به شیوه‌ای که شرح آن رفت، میسر نیست اما امکان انتخاب یک جهت‌گیری کلی برای سازمان فراهم است. آنچه حامیان این تفکر پیشنهاد می‌دهند این است که با یک نسخه دم‌دستی و کاریکاتورگونه از یک طرح بلندمدت هم می‌توان به نتیجه رسید. اما به‌رحال همین نسخه سطحی و دم‌دستی نیز برای تعیین جهت کلی نیاز به سطحی از قابلیت پیش‌بینی دارد. با این وجود، نگاه نظریه انتخاب استراتژیک فراتر از یک تعیین جهت کلی ساده برای سازمان بوده و ابزار و تکنیک‌هایی برای تعیین دقیق جزئیات فراهم می‌کند.

علاوه بر تدوین طرح‌ها، مدیران باید نقاط برجسته و مشخصی از مسیر حرکت به سوی آینده مطلوب را تعیین کنند که در این نقاط نتایج و پیشرفت‌های حاصل شده با نتایج موردنیاز برای رسیدن به وضعیت مطلوب سنجیده و کنترل شده و به عبارتی حرکت در مسیر مورد پایش قرار گیرد. این امر موجب می‌شود تا نواقص و انحرافات احتمالی در مراحل آغازین و ابتدایی شناسایی و کنترل شود. اقدامات لازم برای حرکت در مسیر هدف تنها معطوف به اقدامات اجرایی نشده و همچنین اقدامات اصلاحی و کنترلی برای حصول اطمینان از حرکت مطابق با برنامه و طرح را نیز شامل می‌شود. توانایی کنترل از طریق طرح به فراهم بودن امکان تعیین نیت و مقاصد مرتبط با کل سازمان و همچنین امکان پیش‌بینی سطوح مناسبی از جزئیات در بازه زمانی مرتبط، بستگی دارد.

پیش‌بینی، فرآیند تحلیل گذشته و حال و سپس، استفاده از این تحلیل‌ها به‌عنوان مبنایی برای روشن کردن آینده است. زمانی که مدیران اطلاعاتی درباره ماهیت آینده محیط خود دارند، آن‌ها می‌توانند بدیل‌های مناسب را برای دستیابی به عملکرد مطلوب سازمان توسعه دهند. در زیر به شاخص‌های عقلایی و منطقی پذیرش، امکان‌پذیری و تناسب برای ارزیابی این بدیل‌ها اشاره می‌شود که نهایتاً اقدامات و بدیل‌هایی که این شاخص‌ها را تأمین می‌کنند استراتژی سازمان را شکل می‌دهند.

از آنجایی که اغلب سازمان‌ها در هراندازه‌ای، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌دهی شده در قالب واحدهای مختلف هستند، میان طرح‌ها در سطح واحدهای کسب‌وکار و سطح شرکت می‌توان تمایز قایل شد. (کم قبل و الکساندر ۱۹۹۴، هافر و شندل ۱۹۷۸، پورتر ۱۹۸۷). طرح شرکت درگیر این موضوع است که سازمان چه فعالیت‌ها و یا کسب‌وکارهایی را باید دنبال کند و همچنین چگونه این کسب‌وکارها را مدیریت کند. به‌عبارت‌دیگر استراتژی شرکت به سبک کسب‌وکارهای یک شرکت و نحوه تعامل با آن‌ها می‌پردازد. استراتژی سطح واحد کسب‌وکار به بحث چگونگی جای‌گیری و موقعیت در بازار می‌پردازد، جایگاهی برتر از رقبا که بتوان اهداف

عملکردی که در سطح شرکت تنظیم شده است را محقق ساخت. به عبارت دیگر استراتژی سطح کسب و کار به ابزارهای تضمین و حفظ مزیت رقابتی در بازار می‌پردازد. از آنجایی که واحدهای کسب و کار عموماً در قالب واحدهای وظیفه‌ای - به عنوان مثال واحد مالی، فروش، تولید و تحقیق و توسعه - سازمان‌دهی شده‌اند، استراتژی سطح کسب و کار باید به زبان استراتژی‌های عملیاتی یا وظیفه‌ای تبدیل یا ترجمه شود. در نتیجه با سلسله‌مراتبی از اهداف و طرح‌های بلندمدت روبه‌رو خواهیم بود، سطح شرکت چارچوب‌هایی را برای سطح کسب و کار و سطح کسب و کار چارچوب‌هایی را برای سطح عملیاتی یا وظیفه‌ای ایجاد می‌کند. به علاوه، این مجموعه از طرح‌های بلندمدت، چارچوبی را برای تدوین طرح‌های کوتاه‌مدت تعیین می‌کند که از این طریق می‌توان سازمان را در کوتاه‌مدت کنترل کرده و تحت نظر داشت.

نظریه انتخاب استراتژیک، شاخص‌های تحلیلی را برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک تجویز می‌کند. (والش ۲۰۰۵). قصد و هدف این شاخص‌های ارزیابی، توانمند ساختن مدیران برای حصول اطمینان از به سرانجام رسیدن سلسله فعالیت‌ها و اجرای موفقیت‌آمیز آنهاست؛ بنابراین شاخص‌های ارزیابی مدیران را قادر می‌سازند تا قبل از اجرای اقدامات و فعالیت‌ها، قضاوت و ذهنیتی نسبت به پیامدها و برون‌دادهای اقدامات پیشنهاد شده داشته باشند. هدف این است تا حتی‌الامکان از غافلگیری پیشگیری کرده و از اجرای استراتژی در طول زمان در قالب قصد شده از سوی رهبران سازمان اطمینان حاصل کنیم.

ارزیابی طرح‌های استراتژیک بلندمدت

سه شاخص برای ارزیابی طرح‌های استراتژیک بلندمدت پیشنهاد شده است که این سه عبارت‌اند از قابلیت پذیرش، امکان‌پذیری و تناسب. در این بخش به مرور این سه شاخص می‌پردازیم.

قابلیت پذیرش

برای اینکه استراتژی‌ها به سرانجام رسیده و موفقیت‌آمیز باشند باید حداقل از سه جنبه قابل پذیرش باشند اول اینکه عملکرد سازمان بر حسب ملاحظات و مسائل مالی برای مالکین و اعتباردهندگان، قابل پذیرش باشد. دوم اینکه عواقب و پیامدهای استراتژی، برای ائتلاف و گروه‌های قدرت سازمان قابل پذیرش باشد یعنی با انتظارات آنها همسو بوده و موقعیت قدرت و باورهای فرهنگی آنها را متزلزل نسازد. سوم اینکه، آثار و پیامدهای استراتژی برای کانون‌های قدرت خارج از سازمان نیز قابل پذیرش باشد.

عملکرد مالی قابل قبول

برای تعیین اینکه آیا طرح‌های بلندمدت نتایج مالی قابل قبولی را با خود به همراه خواهند داشت یا خیر باید یک پیش‌بینی از پیامدهای هر یک از گزینه‌های استراتژیک داشته باشیم. به عبارت دیگر باید میزان جریان نقدی، مخارج و هزینه‌های سرمایه‌ای، حجم فروش، سطوح قیمت‌ها، سطوح سود و منفعت، دارایی‌ها و بدهی شامل وام‌ها و یا روش‌های تأمین مالی برای هر گزینه استراتژیک مشخص باشد. نرخ‌های بازگشت سرمایه یا فروش پیش‌بینی شده با اعداد و ارقام مدنظر مالکان و تأمین‌کنندگان مالی مقایسه می‌شود. اما این موضوع آن قدرها هم که به نظر می‌رسد ساده نیست، چراکه راه و روش‌های بسیاری برای محاسبه نرخ بازگشت سرمایه و بازگشت فروش وجود داشته و هر روش بسته به هدف محاسبه‌کننده آن و قواعد حسابداری ناظر بر آن متفاوت خواهد بود. همچنین مشکلات بسیاری نیز در اندازه‌گیری برخی معیارها وجود دارد به‌عنوان مثال مشکل اندازه‌گیری و محاسبه اصطکاک، مهارت، دانش و سایر هزینه‌ها و درآمدهای دیگری که در بازار خرید و فروش نمی‌شوند. از این رو برخی از این تحلیل‌ها شامل قضاوت‌های ذهنی بوده و با بحث‌های منطقی به سادگی نمی‌توان اختلافات ناشی از عدم توافقات را حل کرد. البته با استفاده از روش سناریو و شبیه‌سازی، می‌توان متغیرهای حساسیت‌زا و مؤثر بر عملکرد را شناسایی کرده و ریسک ناشی از آن را مدیریت کرد. (آتریل ۲۰۱۱)

پیامدهای قابل قبول برای گروه‌های قدرت درون سازمان

در صورت اجرا، طرح‌های استراتژیک ممکن است به کلی شیوه کارکردن افراد یا یکدیگر، افرادی که با آن‌ها کار می‌کنیم، قدرت نسبی که در اختیار داریم و نحوه قضاوت دیگران در مورد ما را تغییر دهند. طرح‌های بلندمدت می‌توانند با خود عواقب و آثاری را به همراه داشته باشند که به طور اخلاقی مغایر با باورها و سنت‌های ما بوده و با آن‌ها در تناقض باشد. در این حالت، موفقیت این طرح‌ها امری تقریباً محال به نظر می‌رسد چراکه افراد تمام تلاششان را خواهند کرد تا این طرح‌ها اجرایی نشوند. در اینجا راه‌حل این است که این طرح‌ها در معرض آزمون گروه‌های قدرت و افراد کلیدی سازمان قرار گیرند تا میزان پذیرش آن‌ها از حیث انتظارت، باورها، فرهنگ و عدم تأثیر بر پایه‌های قدرت درون سازمان سنجیده شود. برای اینکه اطمینان حاصل کنیم آیا طرح از منظر جنبه‌های فرهنگی قابل قبول است یا خیر باید باورهای مشترک افراد را تحلیل کنیم. تحلیل فرهنگ برای ما آشکار می‌سازد که آیا گزینه‌های ما در دایره شمول فرهنگ حاکم بر سازمان قرار می‌گیرند و یا اینکه باید تغییرات اساسی در فرهنگ حاکم صورت گیرد. لزوم طرح‌هایی که نیاز به تغییرات فرهنگی بسیاری دارند، رد نمی‌شوند اما برای عملیاتی شدن آن‌ها باید برنامه‌های جدیدی تدوین شوند. همچنین برای سنجش میزان قابلیت پذیرش طرح، ضروری است تا ساختارهای قدرت سازمان نیز تحلیل شوند. (بوچانان و بادام، ۱۹۹۹)

پیامدهای قابل قبول برای گروه‌های قدرت خارج سازمان

گروه‌های قدرت خارج سازمان هم در مقوله قابلیت پذیرش استراتژی‌های سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. به‌عنوان مثال، ممکن است سرو صدا و آلودگی‌های ناشی از توسعه و گسترش کارخانه برای برخی از گروه‌های فشار جامعه قابل قبول نباشد. اگرچه ممکن است نتایج و پیامدهای مالی ناشی از توسعه کارخانه بسیار قابل قبول و آرمانی باشد، اما خدشه‌دار شدن تصویر سازمان ناشی از پیامدهای منفی، موفقیت استراتژی را عملاً غیرممکن می‌سازد. مثال دیگر، صنایع برق و گاز در انگلستان است. استراتژی شرکت‌های فعال در این زمینه، برای موفقیت، باید برای قانون‌گذاران صنعت و همچنین گروه‌های فشار مصرف‌کنندگان قابل پذیرش باشد. حتی در برخی موارد ممکن است اجرای موفق استراتژی سازمان، پیامدهای جبران‌ناپذیری برای توزیع‌کنندگان و یا تأمین‌کنندگان آن سازمان داشته باشد. این عواقب و صدمات ممکن است به حدی باشد که تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان را به اقدامات مخرب تلافی‌جویانه وادار کند. واکنش و عکس‌العمل رقابتمند در اجرای استراتژی از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. برخی از استراتژی‌های اتخاذشده از سوی یک شرکت ممکن است واکنش و پاسخ رقابتی سنگین و غیرعادی از جانب رقبای همراه داشته باشد. استراتژی پیش‌گرفته شده از سوی شرکت اول ممکن است غیرمنصفانه تلقی شده و این می‌تواند منجر به جنگ قیمت‌ها، تصاحب و تملیک خصمانه و چانه‌زنی با نهادهای ملی و سیاسی شود که نهایتاً جز شکست استراتژی چیزی برای شرکت به همراه نخواهد داشت.

امکان‌پذیری

تحلیل‌ها ممکن است حاکی از این موضوع باشند که استراتژی‌های ما از حیث عملکرد مالی و مطابقت با انتظارات گروه‌های درونی و بیرونی سازمان قابل قبول هستند، اما بسیاری از این استراتژی‌ها به سرانجام نمی‌رسند به‌خاطر اینکه عملاً امکان‌پذیر و عملیاتی نیستند. برای اینکه یک استراتژی امکان‌پذیر باشد باید هیچ مانع غیر قابل عبوری سر راه آن قرار نداشته باشد. برخی از این موانع را باهم مرور می‌کنیم.

منابع مالی

یکی از اصلی‌ترین و ابتدایی‌ترین منابع برای اجرای استراتژی، منابع مالی هستند. حتی زمانی که استراتژی در نیمه راه خود بوده و اهداف عملکردی قابل قبول در چند قدمی سازمان باشند، عدم وجود منابع مالی کافی سازمان را از رسیدن به اهداف و تحقق استراتژی بازمی‌دارد. از این رو قبل از اقدام به اجرای هر استراتژی، باید جریان مالی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد تا ریسک مواجهه با کمبود منابع مالی در هر مرحله از اجرا را کاهش دهد. تحلیل جریان‌های مالی، زمان و مقدار موردنیاز مخارج سرمایه‌ای و هزینه‌ها را در مراحل مختلف اجرا و برای هر پروژه مجزا شناسایی کرده و همچنین زمان و میزان درآمدهای حاصل از اجرای پروژه را نیز برای ما

مشخص می‌کند. یک تحلیل مناسب جریان‌های مالی، محاسبه نقطه سر به سر را برای ما امکان‌پذیر کرده و ما را از سود و زیان احتمالی پروژه‌ها در هر یک از مراحل اجرا آگاه می‌سازد.

منابع انسانی:

علاوه بر منابع مالی، در اختیار داشتن نیروی انسانی ماهر، نیز یک عامل تعیین‌کننده در امکان‌پذیری گزینه‌های استراتژیک است؛ بنابراین ضروری است تا مدیران نسبت به ارزیابی و رصد منابع انسانی داخل سازمان، نیروهای در دسترس خارج سازمان و همچنین فراهم بودن امکان منابع لازم به‌منظور آموزش و مهارت‌افزایی کارکنان اقدام کنند.

تناسب

پس از حصول اطمینان از قابل‌پذیرش بودن و امکان‌پذیری استراتژی‌های پی‌ریزی شده، مورد بعدی که مدیران باید از آن مطمئن شوند این است که آیا این استراتژی از یک منطق استراتژیک^{۲۶۹} بهره می‌برد یا خیر. منطق استراتژیک بدین معناست که آیا سلسله اقدامات پیش گرفته‌شده در استراتژی با اهداف سازمان سازگاری دارد یا خیر و آیا این اقدامات با توانمندی‌های سازمان (شامل ساختار، سیستم‌های کنترلی و فرهنگ) و همچنین محیط ناظر بر سازمان تناسب دارد؟ مقصود این است که اجزای پازل استراتژیک باید با یکدیگر در تناسب بوده و به‌نوعی باهم هم‌تراز و هم‌گرا باشند. در صورت وجود چنین هم‌گرایی و هم‌سویی می‌توانیم از تناسب استراتژیک صحبت کنیم. در اینجا، تجویز این است که از تکنیک‌های تحلیلی برای تعیین منطق استراتژیک سلسله اقدامات پیش‌بینی شده استفاده کنیم (هافر و شندل، ۱۹۷۸). این ابزارهای تحلیلی عبارت‌اند از:

تحلیل SWOT و تحلیل حساسیت

این تحلیل، فهرستی از نقاط قوت و ضعف سازمان در قالب منابع و توانمندی‌ها و همچنین فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی سازمان را شناسایی می‌کند. منطق استراتژیک آشکارا نیازمند این است که الگوی ترسیم شده از آینده سازمان و اقدامات آتی باید نقاط قوت و فرصت‌ها را باهم هم‌گرا کرده، تهدیدها را دفع و بر نقاط ضعف غلبه کند. تحلیل حساسیت هم روشی برای آزمون فرضیات کلیدی شکل‌دهنده زیربنای استراتژی است.

تحلیل زنجیره ارزش و ساختار صنعت

مایکل پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵، ۲۰۰۸) با استفاده از نظریه‌های کلاسیک اقتصاد در مورد بازار، در قالب یک چارچوب تحلیلی، مزیت رقابتی، قدرت یک شرکت در بازار و همچنین زنجیره ارزش شرکت را مدنظر قرار می‌دهد. این تکنیک‌های تحلیلی، جنبه‌های کلیدی قدرت نسبی بازار یک سازمان و توانایی پایدارسازی سود حداکثری را تعیین می‌کنند. منطق استراتژیک در بردارنده اقداماتی است که با قدرت بازار سازمان سازگار بوده و با آن همخوانی داشته باشند. ساختار صنعت، شکل غالب مزیت رقابتی در یک صنعت و سطح سود مورد انتظار را مشخص می‌کند. ساختار برخی صنایع به گونه‌ای است که در آن‌ها کسب مزیت رقابتی پایدار تنها از طریق استراتژی رهبری هزینه تضمین می‌شود. در برخی ساختارهای دیگر این تمایز است که مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. منطق استراتژیک به معنای همسو و همگام‌سازی اقدامات استراتژیک ضروری و موردنیاز برای رسیدن به مزیت رقابتی است. تحلیل زنجیره ارزش هم به شناسایی نقاط کلیدی در زنجیره فعالیت‌ها از مواد خام تا مصرف‌کننده که برای کسب مزیت رقابتی ضروری هستند، می‌پردازد.

دوره عمر محصول

برای کسب تناسب در یک بازار، یک استراتژی باید مراحل دوره عمر محصول را مدنظر قرار دهد. پنداشت کلی این است که اغلب محصولات مراحل مشخصی را در دوره عمر خود طی می‌کنند: مرحله جنینی، مرحله‌ای که در آن مفهوم محصول توسعه داده می‌شود، مرحله رشد، مرحله‌ای که بازار به سرعت گسترش یافته و سایر رقبا جذب بازار می‌شوند، مرحله لرزش^{۲۷۰}، مرحله‌ای که در آن برخی از رقبا دیگر توان و یارای رقابت نداشته و بازار را ترک می‌کنند، مرحله بلوغ، مرحله‌ای که رشد تقاضا برای محصول کند شده و تعداد کمی از رقبا بر بازار مسلط می‌شوند، مرحله اشباع، مرحله‌ای که تقاضا برای محصول به ثبات رسیده و رقبا در پرکردن ظرفیت تولید خود با مشکل مواجه می‌شوند و نهایتاً مرحله افول که تقاضا رفته‌رفته به سوی کالاهای جانشین سرازیر می‌شود. این مراحل مختلف در تکامل محصول به استراتژی‌های عمومی^{۲۷۱} متفاوتی اشاره دارد. اینکه کدام یک از استراتژی‌های عمومی برای یک سازمان می‌تواند مناسب باشد بستگی به این موضوع دارد که در چه مرحله‌ای از دوره تکامل محصول قرار داریم و قدرت رقابتی شرکت ما در تولید این محصول چیست. به‌عنوان مثال، یک شرکت با قابلیت‌ها و توانمندی‌های بسیار، باید در مرحله جنینی، سرمایه‌گذاری سنگینی کرده و قبل از سررسیدن سایر رقبا جایگاه خود را شکل داده و مستحکم کند.

²⁷⁰ Shake-Out Stage

²⁷¹ Generic Strategies

منحنی تجربه

ایده اصلی و مقصود منحنی تجربه در این موضوع نهفته است که هرچقدر شرکت حجم بالاتری از یک محصول مشخص را تولید کند، در تولید آن کالا به کارایی بیشتری خواهد رسید؛ بنابراین، هزینه تولید هر محصول در ابتدا خیلی سریع و سپس با به پایان رسیدن فرصت‌های یادگیری با شدتی کمتر کاهش خواهد یافت. همچنان که یک شرکت به سمت پایین منحنی تجربه حرکت می‌کند، می‌تواند به دلیل کاهش هزینه‌های تولید، قیمت کمتری را به مشتریان پیشنهاد کند. این منحنی‌های هزینه و قیمت را می‌تواند با منحنی دوره عمر محصول و استراتژی‌های عمومی ناظر بر آن که از سوی رقبای ریزودرشت دنبال می‌شود، مرتبط ساخت. در مراحل ابتدایی تکامل محصول، یک رقیب قوی نسبت به رقیب ضعیف‌تر، حجم بالایی از تقاضا را به خود اختصاص داده و روی منحنی تجربه سریع‌تر حرکت می‌کند. این باعث می‌شود رقیب قوی‌تر قیمت‌ها را سریع‌تر کاهش داده و تقاضا را تحریک کند، از این‌رو حجم بالایی از محصول را فروخته و به‌سرعت به سمت پایین منحنی تجربه حرکت کند؛ بنابراین، رقبای ضعیف‌تر و تازه‌واردها به بازار شانس چندانی برای ربودن سهم بازار رقیب قوی‌تر نخواهند داشت.

سبد کالا

ساده‌ترین و دم‌دست‌ترین شکل تحلیل سبد محصول، ماتریس رشد-سهم بازار گروه مشاورین بوستون BCG است. (هندرسون، ۱۹۷۰) برای تحلیل سازمان به این شیوه، مدیران کل کسب‌وکار خود را بازبینی کرده و آن‌ها را در قالب محصولات مختلف، بخش‌های بازار و یا واحدهای کسب‌وکار مختلف تقسیم‌بندی خواهند کرد. آن‌ها سپس سهم نسبی بازار برای هر محصول، بخش بازار و یا واحد کسب‌وکار را محاسبه می‌کنند. سهم نسبی بازار مقیاس مناسبی را برای توانمندی رقابتی متناظر با هر محصول، بخش بازار و یا واحد کسب‌وکار ارائه می‌کند، چراکه سهم بازار بالا حاکی از آن است که شرکت در مقایسه با رقبای در منحنی تجربه بهتر عمل کرده است. در گام بعدی، مدیران باید نرخ رشد تقاضای محصول یا بخش بازار از محاسبه کنند. این نرخ رشد، مقیاس مناسبی برای سنجش میزان جذابیت بازار است. ترکیب‌های متفاوت سهم بازار و نرخ رشد بازار، به ما نشان می‌دهد که کدام یک از استراتژی‌های عمومی را باید پیش بگیریم. گزینه‌های مناسب آن‌هایی هستند که توازن مناسبی را میان امکان‌پذیری‌های مختلف به‌ویژه از حیث تولید درآمد و جریان نقدی ایجاد می‌کنند.

اجرای طرح‌های استراتژیک بلندمدت

زمانی که طرح‌های بلندمدت تدوین و ارزیابی شده و گزینه بهینه از میان آن‌ها انتخاب شد، باید اجرایی شوند. اجرا در درجه نخست، طراحی استقرار سیستم‌های سایبرنتیک به این شرح است:

طراحی ساختارهای سازمانی

ساختار یک سازمان یک شیوه رسمی برای شناسایی این است که بدانیم در سازمان چه کسی مسئولیت چه چیزی را برعهده دارد و چه کسی پاسخگوی چه کسی است. ساختار یک سلسله‌مراتب از مدیران و منبع اقتدار و اختیار و همچنین منبع مشروعیت بخش تصمیمات و فعالیت‌ها است. (دفت، ۲۰۰۹) ساختار مناسب از استراتژی که سازمان در تکاپوی آن است، پیروی کرده و همچنین ساختار، الگوی مشخصی از توسعه و دوره عمر را نمایش می‌دهد. (چندلر، ۱۹۶۲). سازمان‌های در مرحله جنینی و ابتدایی از ساختار نسبتاً ساده‌ای برخوردارند که در آن افراد به کسی که به‌عنوان رهبر پذیرفته‌اند به طور غیر رسمی گزارش می‌دهند. در استراتژی ر شد نیاز به تغییر ضروری است و ساختار باید به ساختاری مبتنی بر تخصصی شدن وظایف و مسئولیت‌ها و اختیارات شفاف تغییر پیدا کند. این موضوع منجر به مسئله یکپارچه‌سازی این وظایف تخصصی شده می‌شود به نحوی که نیاز به شفافیت و روابط رسمی به خطوط مشخص ارتباطی و اختیار بیش‌ازپیش احساس می‌شود. استراتژی‌های متنوع سازی نیازمند این هستند که سازمان‌های تولید و بازاریابی در نواحی مختلف جغرافیایی توسعه و گسترش یابند. متنوع سازی بیشتر منجر به احداث واحدهای تابعه و مستقل بیشتر در قالب بخش‌های اقماری و یا به عبارتی ساختار شرکت‌های هلدینگ می‌شود.

طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و کنترل

اساساً، سیستم‌های کنترل و اطلاعات سازمان، از طریق رویه‌ها، قوانین و مقررات، اینکه چه اطلاعاتی در مورد عملکرد یک سازمان باید به چه کسی و در چه زمانی انتقال پیدا کند را تنظیم و مدیریت می‌کنند. همچنین این سیستم‌ها اینکه چه کسی باید به اطلاعات پاسخ دهد، از چه طریقی این پاسخ‌ها باید ارجاع شود و مشخصاً حوزه اختیارات افراد در استفاده از منابع سازمان را پوشش می‌دهد. برای اجرای استراتژی، سیستم‌های اطلاعات و کنترل، جریان اطلاعاتی را که برای اجرای استراتژی مورد نیاز است را میسر کرده و مکانیسم کنترل مناسبی را برای مدیران فراهم می‌کنند تا آن‌ها بروندها و نتایج اجرای استراتژی را پایش کرده و در صورت بروز هرگونه عدم انطباق با استراتژی بتوانند اقدامات مقتضی را به عمل آورند. کنترل مدیریت، به‌عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که تخصیص مناسب منابع فیزیکی، انسانی و فن آورانه برای تحقق استراتژی را تضمین می‌کند. کنترل جهت حصول اطمینان از انجام رفتارهای مناسب در سازمان به کار می‌رود و سازمان به کنترل نیاز دارد چراکه افراد لزوماً و همیشه در راستای منافع سازمان عمل نمی‌کنند. فرآیند کنترل، شامل تعیین استانداردها یا اهداف عملکرد یا خروجی‌های مورد انتظار از اقدامات، مقایسه عملکرد واقعی یا خروجی‌ها با این استانداردها، اهداف و یا انتظارات و نهایتاً پی گرفتن اقدامات اصلاحی برای از بین بردن هرگونه انحراف از استانداردها، اهداف و یا انتظارات است. شکل عمده و رایج سیستم‌های کنترل در اغلب سازمان‌ها، برنامه‌های سالانه یا بودجه است. بودجه،

استراتژی را به برنامه‌های کوتاه‌مدت تبدیل کرده و نتایج مالی این اقدامات و فعالیت‌ها را برای سال آینده ارائه می‌کند؛ بنابراین، کنترل، فرآیند مقایسه منظم آنچه در عمل اتفاق می‌افتد با آن چیزی است که در بودجه به آن اشاره شده است. بودجه‌ها میزان منابع تخصیص داده شده سازمان به واحدهای کسب‌وکار و یا وظایف را برای تحقق استراتژی، مشخص می‌کنند. بودجه یک اختیار مشروع و قانونی را برای استفاده از منابع سازمان فراهم می‌کند.

استقرار و عملیاتی کردن سیستم منابع انسانی

اجرای اثربخش استراتژی زمانی صورت می‌گیرد که مجریان آن از انگیزه کافی برخوردار باشند. یکی از قدرتمندترین انگیزاننده‌ها، سیستم پاداش‌دهی سازمان است. (گالبریت و کازانیان، ۱۹۸۶). پاداش‌های مناسب انگیزه لازم برای اقدامات اثربخش در جهت اجرای استراتژی را در افراد تقویت می‌کنند. شیوه درجه‌بندی مشاغل و همچنین سیستم پرداخت متناظر با آن، بر احساسات افراد نسبت به شغلشان و میزان تلاش آن‌ها مؤثر است. برای اینکه اختلاف میان پرداخت‌ها در میان کارکنان اثرات منفی به همراه نداشته باشد، کارکنان باید دریافتی خود را منصفانه و عادلانه ببینند. کارانه، پرداخت درصدی از سود، بهره‌وری و پرداخت قطعه کاری همگی شیوه‌های پولی مختلفی برای ایجاد انگیزه در اجرای استراتژی هستند. پاداش‌های غیرمادی هم اهمیت بالایی در برانگیختن افراد دارند. این پاداش‌ها شامل ارتقا و ترفیع، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغل، گردش شغلی، آموزش و توسعه نیروی انسانی می‌شوند. تمامی این پاداش‌ها موجب می‌شوند تا افراد در عین حال که رضایت درونی خود را بهبود می‌بخشند، برای سازمان نیز مفید باشند. (اسپارو، ۲۰۱۱). اشکال ساده پاداش از جمله تعریف و تمجید و قدردانی نیز در این میان از اهمیت بالایی برخوردار هستند. آموزش و توسعه نیروی انسانی یک ابزار مهم اجرایی تلقی می‌شود، نه فقط برای اینکه انگیزه افراد را افزایش می‌دهد بلکه به این دلیل که مهارت‌های لازم برای اجرای استراتژی را فراهم می‌کند. (هاسی، ۱۹۹۱). اهداف برنامه‌های آموزش و توسعه باید با اهداف و استراتژی سازمان هم‌تراز بوده و این اهداف باید شامل تغییرات قابل‌اندازه‌گیری در عملکرد شرکت باشند.

برنامه‌های تغییر فرهنگ

همان‌طور که ساختار گزارش‌دهی سازمان باید با استراتژی که سازمان دنبال می‌کند تناسب داشته باشد، فرهنگ، نگرش‌ها و باورهایی که افراد در سازمان به اشتراک می‌گذارند نیز باید با استراتژی سازمان متناسب باشد. مطابق با نظریه انتخاب استراتژیک، فرهنگ سازمان باید با استراتژی سازمان همخوانی داشته باشد. ممکن است اجرای استراتژی نیازمند تغییر در فرهنگ سازمان باشد و حکمت متعارف، تجویز می‌کند که چنین تغییری باید برنامه‌ریزی شده باشد. (شاین، ۲۰۱۰). دلایل مقاومت در برابر تغییر افراد باید شناسایی شده و برنامه‌هایی

برای غلبه بر این مقاومت‌ها باید تدوین شود. مشارکت، ارتباطات و آموزش به‌عنوان روش‌هایی برای غلبه بر مقاومت ارائه شده‌اند. فرایند غلبه بر تغییر شامل مرحله‌ای است که از آن به‌عنوان یخ‌زدایی یاد می‌شود، زمانی که فرهنگ فعلی مورد تردید قرار گرفته و سپس افراد نگرش‌ها و باورهای جدیدی را توسعه داده و باهمدیگر به اشتراک می‌گذارند. نهایتاً، مرحله انجماد مجدد صورت می‌گیرد که در آن فرهنگ جدید مستقر و تثبیت می‌شود. (لوین، ۱۹۵۱)

توسعه رفتار سیاسی مناسب

تعارض در سازمان‌ها موضوع گریزناپذیری است و زمانی که در سازمان تعارض بروز پیدا می‌کند افراد دست به رفتارهای سیاسی می‌زنند. (ففر ۱۹۸۱، رحیم ۲۰۱۰). کمبود منابع و اهداف درهم‌تنیده نامتجانس در کنار هم، تعارض را به وجود می‌آورند. اگر تعارض، تعارض مهمی بوده و قدرت به‌اندازه کافی در سطح سازمان گسترده و توزیع شده باشد، افراد دست به رفتار سیاسی خواهند زد به این معنا که از متقاعدسازی و مذاکره برای حل و رفع تعارض اقدام خواهند کرد. اگر قدرت به‌شدت متمرکز باشد، آنگاه افراد تنها آنجا را که به آن‌ها گفته شده است را انجام خواهند داد، در این حالت افراد قدرت کافی برای دست زدن به رفتار سیاسی را نخواهند داشت. برای اینکه افراد بهترین نتایج را از تعارض‌ها به دست آورند، انواع مختلف استراتژی‌های سیاسی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به کاربرد انتخابی و سلیقه‌ای شاخص‌های عینی، استفاده از متخصصان بیرونی برای پشتیبانی از ایده‌های خود، شکل دادن اتحادها و ائتلاف‌ها، حمایت از افرادی که ایده‌های مشابه با شخص دارند، طفره‌روی عامدانه از انجام برخی کارها، تشکیل باند و باندبازی، تصمیم‌گیری فوری ابتدایی و استفاده از تحلیل‌های پسینی برای توجیه این تصمیمات و برخی موارد دیگر اشاره کرد. این نگاه به رفتار سیاسی به‌عنوان یک فرآیند دست‌کاری در اعتبار اخلاقی اتفاقات و رویدادهای غیر شفاف، به این باور منتج می‌شود که باید اقدامات و قدم‌هایی را برای کاهش وقوع رفتارهای سیاسی در سازمان برداریم. (رحیم، ۲۰۱۰) این اقدامات می‌توانند در جهت کاهش تعارضات و در بهترین حالت برای هدایت و پند دادن افراد و رسیدن به یک درک مشترک صورت گیرند.

در این بخش به طور خلاصه برخی تجویزها، ابزارها و تکنیک‌هایی که در تدوین و اجرای طرح‌های بلندمدت مورد استفاده قرار می‌گیرد پرداختیم، البته طرح‌هایی که برگرفته از انتخاب‌های استراتژیک صورت گرفته از سوی ائتلاف مسلط سازمان می‌باشند. لحاظ نمودن همه آنچه در ادبیات این حوزه ارائه شده است ناگزیر، تصویری کاریکاتورگونه از واقعیت را به همراه خواهد داشت. در مورد استراتژی‌های عمومی تحقیقات قابل توجهی صورت گرفته و بحث‌های بسیاری در این موارد مطرح شده است که در بخش ۴،۶ خلاصه‌وار آن‌ها را مرور کردیم. همچنین تحقیقات بسیاری حول این موضوع صورت گرفته است که آیا سیستم‌های طرح‌ریزی رسمی که در بالا به آن‌ها اشاره شد به آنچه مقصود و هدفشان است می‌رسند یا خیر. شواهد چندان قطعی نیستند. باین‌وجود،

خلاصه‌ای که در این بخش ارائه شد، اگرچه به‌گونه‌ای خیلی ساده، ریشه و شیوه تفکر در نظریه انتخاب استراتژیک را نشان می‌دهد. آنچه مشهود است این است که این شیوه تفکر، با توجه به نگاه سیستم‌های سایبرنتیک، بسیار مشروط و شرطی است.

فرآیند تصمیم‌گیری منطقی که نظریه انتخاب استراتژیک پیشنهاد می‌دهد، اشاراتی بر برخی نظریات روان‌شناسی همانند شناخت‌گرایی و برخی نظریات ارتباطات انسانی همانند مدل فرستنده - گیرنده دارد. نظریه انتخاب استراتژیک در شناخت‌انگیزه‌های افراد برای اجرای استراتژی، اشاره‌ای هم به روان‌شناسی انسان‌گرایانه دارد. بخش بعد، برخی پیش‌فرض‌های ضمنی روان‌شناسی انسان و ارتباطات انسانی را بررسی می‌کند.

۴،۴ - روان‌شناسی انسان‌گرایانه و شناخت‌گرایانه: افراد منطقی و احساسی

مرور نظریه سایبرنتیک در بخش ۴،۲ نشان داد که چگونه این نظریه می‌تواند رفتار انسان را توصیف کند. پنداشت این نظریه این است که انسان‌ها موجودیتی سایبرنتیک هستند و از طریق فرآیند بازخور منفی به یادگیری می‌پردازند. در حقیقت، توسعه نظریه سیستم‌های سایبرنتیک به طور نزدیکی با توسعه علوم شناختی مرتبط بوده است. به علاوه، هم سایبرنتیک و هم شناخت‌گرایی به طور نزدیکی با توسعه کامپیوتر و فناوری‌های ارتباطی، مرتبط بوده‌اند.

روان‌شناسی شناختی و مدل فرستنده - گیرنده ارتباطات

در سال ۱۹۴۳ مک‌کلاچ^{۲۷۲} و پیتز^{۲۷۳} مقاله مهمی را ارائه کردند که این مقاله مدعی بود عملکرد مغز و فعالیت ذهنی می‌تواند در قالب یک عملیات منطقی درک و شناخته شود. آن‌ها بر این باور بودند که مغز یک سیستم از نرون^{۲۷۴}ها است که مطابق با اصول پردازش منطقی عمل می‌کند. پنداشت این بود که مغز یک سیستم استنتاجی است و این نگاه در توسعه ماشین‌هایی که به همین شیوه می‌توانند کار کنند به طور مشخص کامپیوترها، به کار گرفته شد. در اصل، آن‌ها مدعی بودند که ذهن انسان یک سیستم سایبرنتیک است؛ بنابراین، یک نظریه در مورد شیوه عمل مغز برای توسعه کامپیوترها بسیار بنیانی و کلیدی بود تا جایی که بعدها کارکرد این کامپیوترها را به کارکرد مغز تشبیه می‌کردند. کامپیوترها توسعه داده شدند تا بتوانند عملیات و کارکردهای مغز را تقلید کنند و با انجام این، چنین فرض می‌شد که مغز انسان نیز همانند کامپیوتر است در واقع ما با یک چرخه برهان و استدلال دورانی مواجه هستیم.

272 Mc Culloch

273 Pitts

274 Neuron

توسعه و پیشرفت بعدی در علوم شناختی در سال ۱۹۵۶ صورت گرفت، زمانی که در دو گردهمایی در ماساچوست و کمبریج، سایمون^{۲۷۵}، چامسکی^{۲۷۶}، مینسکی^{۲۷۷} و مک‌کارتی^{۲۷۸} پایه‌های اصلی علوم شناختی را پی‌ریزی کردند. (گاردنر، ۱۹۸۵). ایده و فکر اصلی آن‌ها این بود که هوش انسان کاملاً شبیه به اعمال محاسباتی است، بنابراین، شناخت انسان نیز می‌تواند به‌عنوان فرآیند محاسبه بازنمایی‌های^{۲۷۹} از واقعیت شناخته شود که این بازنمایی در قالب نشانه‌ها^{۲۸۰} شکل می‌گیرد. همان‌طور که کامپیوترها نشانه‌های دیجیتالی را پردازش می‌کنند، مغز انسان نیز نشانه‌ها را در قالب فعالیت‌های الکتروشیمیایی، پردازش می‌کند. این دقیقاً همان ایده اصلی و کلیدی سیستم‌های سایبرنتیک است. چنین پنداشته می‌شود که انسان‌ها بر اساس بازنمایی‌هایی از محیط که در مغز آن‌ها پردازش شده است، عمل می‌کنند. از این‌رو، یادگیری، فرآیند توسعه دقیق و دقیق‌تر بازنمایی‌های واقعیت‌های بیرونی با استفاده از فرآیندهای بازخور منفی است. در تجربه‌های واقعی در زنده‌گی نیز در بحث یادگیری و توسعه، ذهن انسان مدل، نقشه و الگوهای از واقعیت را بازنمایی کرده و سپس بر اساس این اطلاعات تصمیم‌گیری می‌کند. شناخت‌گرایی بر ذهن فرد متمرکز شده و ادعا می‌کند که این ذهن یک وسیله پردازش شکر اطلاعات است که پایه و اساس تفکر منطقی را شکل می‌دهد. چنین ادعا می‌شود که تفکر انسان، زمانی که درست و مناسب عمل می‌کند، اساساً یک فرآیند محاسباتی بسیار منطقی است. نظریه انتخاب استراتژیک هم در تمرکز روی انتخاب‌های منطقی که از سوی افراد قدرتمند صورت می‌گیرد، درست بر همین پیش‌فرض‌ها در مورد روان‌شناسی انسان تکیه می‌کند.

آنچه در اینجا باید به آن اشاره شود اهمیت بازنمایی‌های درونی از محیط خارجی و ماهیت فعال شده بر اساس خطای^{۲۸۱} فرآیند یادگیری است که سایبرنتیک به آن اشاره دارد. این‌ها فرضیات محوری در رویکرد شناخت‌گرایی به روان‌شناسی است و این پیش‌فرض‌ها دلالت‌هایی بسیاری بر شناخت عاملیت انسان، گروه‌ها و سازمان‌ها دارند.

در ست در همان زمانی که تحقیقات اشاره شده در بالا صورت می‌گرفت، شانون^{۲۸۲} و ویور^{۲۸۳} مقاله مهمی را در مورد علم ارتباطات انسانی منتشر کردند. مدل پیشنهادی آن‌ها درست برگرفته از کارکرد تلفن بود که در آن یک طرف ایده‌ای را در ذهن خود صورت‌بندی کرده و سپس به یک زبان ترجمه می‌کند و به‌طرف مقابل می‌فرستد، طرف مقابل هم این کلمات را دریافت کرده و به ایده تبدیل و ترجمه می‌کند. در صورتی که فرآیند ترجمه به‌صورت دقیق صورت‌گرفته و عمل انتقال اطلاعات به‌دوراز هرگونه اختلال و مزاحمتی انجام شود، سیستم

²⁷⁵ Simon

²⁷⁶ Chomsky

²⁷⁷ Minsky

²⁷⁸ McCarthy

²⁷⁹ representation

²⁸⁰ Symbol

²⁸¹ Error-Activated

²⁸² Shannon

²⁸³ Weaver

ارتباطی اثربخش خواهد بود. اگر سیستم ارتباطی به هر نحوی با مشکل مواجه باشد، شخص دریافت کننده این ایراد و اختلال ارتباطی را به اطلاع شخص فرستنده می‌رساند تا این ایراد برطرف شود. این مدل فرستنده - گیرنده به وضوح یک نظریه سایبرنتیک در علم ارتباطات بوده و تبدیل به یکی از پیش فرض‌های کلیدی در گفتمان حاکم سازمان‌ها شده است. نظریه انتخاب استراتژیک بر پایه پیش فرض‌های روان‌شناسی شناخت‌گرا و مدل فرستنده - گیرنده ارتباطات شکل گرفته است.

در نظریه انتخاب استراتژیک، انسان به‌عنوان سیستم سایبرنتیک زنده‌ای در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند شناخت حاصل کند، طراحی و کنترل کند و سایر سیستم‌های سایبرنتیک، از جمله ذهن خود را تغییر دهد. دلالت و اشاره ضمنی این نظریه این است که انسان به‌تنهایی به‌عنوان یک سیستم می‌تواند وجود داشته باشد.

روان‌شناسی انسان‌گرا

روان‌شناسی انسان‌گرا به طور عمده در ایالات متحده و در پاسخ به آنچه محافظه‌کاری و نگاه بدبینانه روان‌تحلیلی²⁸⁴ احساس می‌شد، ارائه شد. روان‌شناسی انسان‌گرا، نگاه خوش‌بینانه‌ای به ماهیت انسان و توانایی کمال آن داشت. یکی از ریشه‌های این نگاه، به آموزه‌های الهام‌بخش مذهبی بازمی‌گردد که مهم‌ترین مشکل انسان را بیگانگی و گسست از خود واقعی خود می‌داند. از این نگاه، افراد می‌توانند از طریق تجربه سازی انگیزه‌مند شوند، تجربیاتی که خود واقعی آن‌ها را بیشتر عیان می‌کند. شما آثار این ایده‌ها را در نظریه‌های انگیزش مازلو و هرزبرگ که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهد شد، می‌بینید. تجویزها در مورد داشتن چشم‌انداز و مأموریت که منبع الهام‌بخشی و انگیزش است، همگی برآمده از این تفکر در مورد طبیعت انسان است.

تا بدین جا، این فصل، مراحل تدوین، ارزیابی و اجرای طرح‌های استراتژیک بلندمدت را بررسی کرده است که این مقولات اساس و محور نظریه انتخاب استراتژیک را شکل می‌دهند. اما نوشته‌های این سنت و طرز تفکر، اینکه چگونه عواملی همچون انگیزش انسان و رهبری، اجرای استراتژی سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند را نیز مورد توجه قرار داده است. به‌عنوان مثال نوشته‌های پیترز و واترمن²⁸⁵ (۱۹۸۲)، تکنیک‌های منطقی و عقلایی تصمیم‌گیری و کنترل را که در این فصل نیز به آن‌ها اشاره شد، مورد پرسش قرار می‌دهد. به عقیده آن‌ها این تکنیک‌ها، در شرایط متلاطم، با محدودیت‌های بسیاری مواجه خواهند بود. در عوض، آن‌ها به مقولاتی همچون انگیزش انسان، ارزش‌ها، باورها و اهمیت رهبری تأکید می‌کنند. پیترز و واترمن، بر اهمیت کارکردن به صورت هماهنگ در کنار یکدیگر در محیطی که از فرهنگ، ارزش‌ها، باورهای به اشتراک گذاشته شده قوی و چشم‌انداز مشترکی برخوردار است، تأکید دارند. نسخه‌ای که این دو برای سازمان می‌پیچند، نسخه‌ای است که شامل انتخاب یک چشم‌انداز برای کل سازمان می‌شود. چشم‌اندازی که افراد را به خود جذب کرده، از طریق تشویق به اشتراک‌گذاری ارزش‌های فرهنگی ترویج شده و افراد را توانمند می‌کند.

²⁸⁴ Psychoanalysis

²⁸⁵ Peters and Waterman

جدول ۲-۴.	شناخت‌گرایی: نکات مهمی پیرامون شناخت و ارتباطات انسانی
<ul style="list-style-type: none"> • فرآیندهای مغز به صورت متوالی سیگنال‌هایی (پالس‌های الکتروشیمیایی) می‌دهند تا بازنمایی‌ها یا قالب‌هایی درونی - که کم‌وبیش تصاویر دقیقی از جهان هستند - را شکل دهند. این بدان معنی است که مغز به‌عنوان آئینه منفعل واقعیت، شناخته می‌شود. • به این ترتیب، جهانی که این چنین توسط مغز تصویرسازی شده است، مقدم بر هرگونه فعالیت شناختی است. این بدان معنا است که جهانی که ادراک می‌شود، ویژگی‌هایی دارد، همچون امواج نور، و این ویژگی‌های واقعی از قبل موجود هستند که می‌توانند به صورت مستقیم توسط مغز، ثبت و ضبط شوند. جهانی که انسان‌ها در آن دست به کنش می‌زنند، خلق نمی‌شود بلکه یافته می‌شود. • قالب‌های شکل‌گرفته در مغز، مبنایی هستند برای شناخت و کنش انسان. مدام و مکرر در معرض یک موج نور قرار گرفتن، پیوندها را در سراسر مسیرهای عصبی تقویت کرده، به این ترتیب، ادراک ما، بازنمایی دقیق و دقیق‌تری از واقعیت می‌شود. این امر قالبی را در مغز شکل می‌دهد که در بخشی از آن ذخیره‌شده و ادراکات از سایر امواج نور در مقایسه با آن طبقه‌بندی و دسته‌بندی شده و مبنای واکنش انسان را شکل می‌دهند؛ بنابراین، بازنمایی و ذخیره‌سازی، اساساً فرآیندهایی سایبرنتیک هستند. در اینجا یک نقطه مرجع ثابت، یک واقعیت بیرونی و بازخورد منفی از شکاف میان تصویر درونی و واقعیت بیرونی وجود دارند که یک فرآیند خودتنظیم را شکل می‌دهند که این شکاف را پر می‌کند. دانستن، خلق دانش و یادگیری اساساً فرآیندهای بازخورد انطباقی هستند همچنان که این امر در ارتباطات میان افراد نیز وجود دارد. • یک فرد بیولوژیک، محور و کانون تمامی فرآیندهای شناخت و کنش است. • از آنجایی که تمامی افراد نرمال، ساختار بیولوژیک مغزی مشابهی دارند و مغز تمامی آن‌ها بازنمایی‌های نمادین یک واقعیت یکسان از پیش داده شده را پردازش می‌کند، هیچ مشکل بنیانی و اساسی در افرادی که ادراکات مشابه را به اشتراک می‌گذارند، وجود ندارد. آن‌ها ادراکات را از طریق یک فعالیت ارتباطی با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند که اساساً یک فرآیند مهندسی انتقال است. 	

اما با این وجود، اگرچه پیترز و واترمن به‌عنوان منتقدین تکنیک‌های منطقی مطرح شدند، اما از پیش فرض‌های شناختی مربوط به ماهیت انسان و پیش‌فرض‌ها در مورد سازمان به‌عنوان یک سیستم سایبرنتیک جدا نشدند و معتقد به این پیش‌فرض‌ها بودند. کاملاً مشهود است که وقتی این دو در مورد رهبران کاریزماتیک که چشم‌اندازی از آینده را برای پیروان خود ترسیم کرده و ارزش‌های محوری الهام‌بخش را برای آن‌ها تعیین می‌کنند، صحبت می‌کنند، تلاش برای باورمند کردن افراد به چشم‌انداز و ارزش‌ها دارند. به‌هرحال، در نگاه به تغییر سازمانی، پیترز و واترمن معتقدند افراد مستقل خودمختار می‌توانند در ساحت یک قهرمان ظاهر شوند. سیستم آن‌ها، هنوز سیستم سایبرنتیک است، چراکه هنوز با ارجاع به چشم‌انداز و ارزش‌ها خود را کنترل می‌کند و با هرگونه انحراف از این معیارها مقابله می‌کند. این شیوه تفکر در مورد سازمان هنوز هم پا برجاست و می‌توان در کارهای پژوهشگران به نام، به‌ویژه در مدارس کسب‌وکار آمریکا، ردی از آن‌ها را پیدا کرد. (شاین^{۲۸۶}، ۲۰۱۰)

در ادبیات مدیریت، نظریه‌های مشابه بسیاری در مورد انگیزش ارائه شده‌اند که به چگونگی کسب و تثبیت اجماع، همکاری و تعهد می‌پردازند. به‌عنوان مثال، هرزبرگ^{۲۸۷} (۱۹۶۶)، عنوان کرد که هم انگیزه‌های بیرونی همانند

²⁸⁶ Schein

²⁸⁷ Herzberg

پاداش‌های مالی و هم‌انگیزه‌های درونی مانند نیاز به موفقیت یعنی مسئولیت، رشد و پیشرفت می‌توانند انگیزاننده‌های مهمی برای همکاری افراد با یکدیگر در محیط کاری باشند. انگیزه‌های درونی قوی‌ترین انگیزاننده‌ها بوده و زمانی که شغل افراد غنی می‌شود، افزایش پیدا می‌کنند به این معنا که افراد در محیط کاری پرورده شده و مهارت‌های جدیدی را برای انجام کار کسب می‌کنند.

مازلو^{۲۸۸} (۱۹۵۴)، میان نیازهای مختلف تمایز قائل شد. او نیازها را به نیازهای فیزیولوژیک پایه، همانند نیاز به غذا و پناهگاه، نیازهای اجتماعی، همانند نیاز به ایمنی و احترام و نیازهای سطح بالا همانند نیاز به خودشکوفایی دسته‌بندی کرد. به عقیده مازلو، زمانی که شرایط برای ارضای نیازهای خود شکوفایی فراهم شود، افراد انگیزه بالایی برای تلاش در جهت موفقیت سازمان خواهند داشت.

شاین (۱۹۸۸) و اتزیونی^{۲۸۹} (۱۹۶۱) سه دسته روابط میان فرد و سازمان را شناسایی کردند. اولین رابطه، رابطه مبتنی بر زور و اجبار است که افراد تلاش حداقلی را فقط برای فرار از تنبیه و مجازات، انجام می‌دهند. روابط دسته دوم، روابطی هستند که می‌تواند آن‌ها را روابط منفعت‌طلبانه نیز نامید و افراد به اندازه‌ای تلاش می‌کنند تا بتوانند پاداش مورد انتظار را به دست آورند. دسته سوم، روابطی هستند که گونه‌ای هنجاری به خود می‌گیرند و افراد آنچه را که به‌خاطر خود انجام می‌دهند ارزشمند می‌شمارند، چراکه به آن‌ها باور دارند و به آن‌ها شناخته می‌شوند. به عبارت دیگر ایدئولوژی فرد با ایدئولوژی سازمان تلاقی پیدا می‌کند. این نوع رابطه، قوی‌ترین عامل انگیزشی برای افراد را فراهم می‌کند تا برای موفقیت سازمان تلاش کنند.

پاسکال و آتوس^{۲۹۰} (۱۹۸۱)، در نتیجه مطالعات خود پیرامون مدیریت ژاپنی، بر اهمیت فرهنگ‌سازمانی تأکید کردند. به عقیده آن‌ها افراد در زنده‌گی خود مشتاقانه در جستجوی معنا بوده و به دنبال تعالی و فراتر رفتن از چیزهای مادی و دنیوی هستند. فرهنگ‌هایی که چنین معنایی را برای افراد فراهم می‌کنند با انگیزه‌ترین مدیران و کارکنان را خلق می‌کنند.

آنچه تمام این مطالعات پیشنهاد می‌کنند این است که زمانی یک سازمان پیشرفت می‌کند که افراد با احساسات و هیجانات خود درگیر کارها شوند، زمانی که به آنچه گروه و سازمانشان انجام می‌دهد باور داشته باشند، زمانی که مشارکت افراد در فعالیت‌های سازمان یک رضایت روانی را برای آن‌ها به همراه داشته باشد، چیزی بیش از پاداش‌های عادی و متداول. برخی دیگر این گزاره را به چالش می‌کشند که زمانی احساسات افراد با سازمان درگیر و عجین می‌شود که سازمان آن‌ها مأموریت و مجموعه‌ای از ارزش‌ها را به همراه داشته و ارزش‌های فردی افراد با ارزش‌های سازمان سازگار باشد. (کالینز و پوراس^{۲۹۱}، ۲۰۰۲). مأموریت‌های سازمانی به این دلیل توسعه می‌یابند که افراد در جستجوی معنا و هدف هستند و این جستجو در حقیقت زنده‌گی سازمانی آن‌ها است.

²⁸⁸ Maslow

²⁸⁹ Etzioni

²⁹⁰ Pascal Ana Athos

²⁹¹ Collins and Porras

(کمپبا و تاوادی^{۲۹۲}، ۱۹۹۰). برای دستیابی به تعهد و وفاداری و حصول اطمینان از اجماع پیرامون انجام وظایف، ترویج و اشاعه یک معنا و مفهوم از مأموریت در کل سازمان ضروری است. توسعه معنا و مفهوم مأموریت، وظیفه محوری رهبری و در ضمن یک شیوه حیاتی و مهم برای کسب تعهد، وفاداری و اجماع پیرامون ماهیت و هدف کسب و کار فعلی است. یک سازمان دارای مأموریت، اگرچه به صورت موقت، می‌تواند حمایت احساسی کارکنان خود را به چنگ آورد. حس و معنای مأموریت بسیار فراتر از تعریف حیطه و قلمرو کسب و کار است. همچنین معنای مأموریت، باید متمایز و متفاوت از ایده‌هایی که در پس‌واژگانی چون چشم‌انداز و نیت استراتژیک قرار دارند باشد. واژه چشم‌انداز به طور متداول به معنای یک تصویر از وضعیت آینده سازمان است، یک تصویری از یک آینده امکان‌پذیر، آینده مطلوبی که واقع‌بینانه، قابل‌اتکا و جذاب است. واژه مأموریت با چشم‌انداز تفاوت دارد، چراکه مأموریت نه به آینده سازمان بلکه به شرایط کنونی و وضعیت حال حاضر آن اشاره دارد. یک مأموریت، یک شیوه رفتار است.

پیش‌فرض کلیدی این است که سازمان‌ها زمانی به موفقیت نائل می‌شوند که افراد برای انجام کارها برانگیخته شده و انگیزه داشته باشند. روان‌شناسی انسانی که نویسندگان و متفکرین فوق به آن استناد می‌کنند، همانند شناخت‌گرایان، تقدّم را به فرد و انسان می‌دهد. با این تفاوت که روان‌شناسی انسانی بیشتر بر عوامل احساسی و غالباً بر نوع الهام‌بخش و مثبت آن تأکید دارد. حال به این توجه کنید که رهبران چگونه قرار است این انگیزاننده‌ها یا عوامل انگیزشی مناسب را انتخاب کنند.

جدول شماره ۴،۳ مفروضات کلیدی که زیربنای نگاه انسان‌گرایانه به شناخت و ارتباطات هستند را به اختصار بیان می‌کند.

جدول ۳-۴	روان‌شناسی انسان‌گرا: نکات مهم پیرامون شناخت و ارتباطات انسانی
<ul style="list-style-type: none"> • فرد بیولوژیک، محور و کانون تجربه انسان است و معنویت امری بنیادین در این تجربه است. • هر فرد یک "خود" و نفس حقیقی دارد و فرد زمانی بیشترین انگیزه را برای کنش پیدا می‌کند که چنین اقدام و کنشی خود حقیقی او را به رسمیت بشناسد. • احساسات، ارزش‌ها و باورها بنیادین هستند و افراد زمانی به صورت اثربخش کار می‌کنند که این عوامل همگی در تعادل با یکدیگر باشند. انتخاب عقلایی جنبه محدود شده‌ای از تجربه انسانی است. • سازمان‌ها زمانی موفق خواهند بود که افراد به صورت احساسی با یکدیگر درآمیخته بوده و الهام گرفته از چشم‌اندازها و معنای مأموریت باشند و نقش رهبر است که این‌ها را انتخاب کند. 	

۴-۵. رهبری و نقش گروه‌ها

از نگاه نظریه انتخاب استراتژیک، تمرکز اولیه به‌عنوان کسی که رهنمودهای افراد سطوح بالاتر در سلسله‌مراتب را به اهداف و وظایف گروه‌ها تبدیل و ترجمه می‌کند، بر روی رهبر است. رهبران عملکرد وظایف را برحسب میزان دستیابی به اهداف پیش کرده و از میزان انسجام و انگیزه گروه برای عمل به وظایف، اطمینان حاصل می‌کند. رهبران، کاستی‌های مهارتی و وظیفه‌ای تیم‌ها را پوشش داده و مهم‌تر از همه، اهداف و فرهنگ را برای اعضا هجی می‌کنند تا از میزان عدم اطمینانی که اعضای تیم با آن مواجه هستند، بکاهند.

وقتی چنین تعریفی را از رهبری ارائه می‌دهیم، نگرانی اینجاست که آیا کیفیت و سبک رهبری که رهبران باید برای انجام اثربخش و کارآی این وظایف مهم از آن برخوردار باشند را دارا هستند یا خیر. کسانی که این توصیف و تبیین را از ماهیت رهبری ارائه می‌دهند، برحسب اینکه در تعریف رهبر اثربخش بر وظایف رهبر و یا روابط رهبر با زیردستان تمرکز کنند، با یکدیگر تفاوت پیدا می‌کنند. اما نگرانی اصلی اینجا است که فارغ از این مسائل، آیا یک رهبر اثربخش رهبری مستبد است یا رهبری است که وظایف را به زیردستان خود تفویض کرده، با آنها مشورت کرده و مشارکت آنها را جلب می‌کند. سؤال اینجا است که کدام سبک رهبری بیشتر انگیزه افراد را برانگیخته و کارها را بهتر به سرانجام می‌رساند. سه نظریه معروف رهبری را به‌خاطر بیاورید. نظریه فیدلر^{۲۹۳} (۱۹۶۷)، هرسی و بلانچارد^{۲۹۴} (۱۹۸۸) و وروم و یتان^{۲۹۵} (۱۹۷۳). مطابق با این نظریه‌ها، یک مدیر باید یک سبک رهبری را انتخاب کرده و برای اینکه موفق عمل کند این سبک رهبری باید با شرایط از پیش داده‌شده سازگار باشد. یک رهبر باید با گروهی سروکله بزند که مهارت‌های مشخصی در آنها از قبل شکل گرفته است. بل از اینکه سبک مناسب انتخاب شود باید شخصیت موردنیاز این وضعیت، مهارت‌ها و سبک‌ها (که بعضاً به‌عنوان شایستگی نیز از آنها یاد می‌شود) شناسایی گردد. در اینجا، رهبری به معنای توانایی ایجاد انگیزه در افراد است و موضوع مهم نقش مناسب رهبر در تضمین عملکرد مناسب وظایف شناخته‌شده است. گونه‌شناسی سبک‌های رهبری و مدیریت که برای تغییر استراتژیک مفید و مناسب به‌شمار می‌روند، هنوز در بسیاری از تئوری‌های مدیریت رایج و مرسوم، فراوان است. (بالوگان و هوپ هیلی^{۲۹۶}، ۲۰۰۸)

ارتباط گروه

یک گروه، به‌عنوان تعدادی از افرادی که با یکدیگر در تعامل بوده، از لحاظ روانی از حال و هوای هم آگاهی داشته و خود را به‌عنوان یک گروه می‌پندارند، شناخته و تعریف می‌شود. گروه‌های رسمی ممکن است در سازمان دائمی باشند، مانند واحد فروش و یا ممکن است موقتی باشند همانند گروه‌های کاری و چند وظیفه‌ای که در شرایط خاص سازمان شکل می‌گیرند. چه به‌صورت دائمی و چه به‌صورت موقتی، گروه‌های رسمی اهداف و وظایف

²⁹³ Fiedler

²⁹⁴ Hersey and Blanchard

²⁹⁵ Vroom and Yetton

²⁹⁶ Balogun and Hope Hailey

شفافی دارند. هدف گروه‌های رسمی این است که برای مسائل ساختارمند، راه‌حل‌های را یافته و ارائه کنند. این گروه‌ها معمولاً رهبران منصوب دارند، یعنی رهبران و مدیرانی که قدرت به آن‌ها اعطا می‌شود. با این وجود، این گروه‌ها ممکن است گروه‌های مستقل، خودگردان و دموکراتیکی باشند که رهبران را خود انتخاب کرده و خود رأساً، رویکردهایی را برای انجام وظایف ساختارمند محول شده، پیش می‌گیرند.

در میان گروه‌های رسمی، یک کشش و میل قوی برای شکل‌گیری و توسعه گروه‌های غیررسمی وجود دارد. این تمایل می‌تواند به صورت محافل افقی شامل افراد و همکاران در یک سطح سازمانی، محافل عمودی شامل افراد با موقعیت‌های متفاوت در سلسله‌مراتب سازمان و یا محافل پراکنده و تصادفی باشد. اولین زمینه و دلیل شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی، مجاورت است (فستینگر^{۲۹۷}، ۱۹۵۰). این مجاورت می‌تواند از طریق تماس‌ها و مراودات مکرر افراد با یکدیگر به دلیل مجاورت فیزیکی محل کار، ماهیت کار و فشار زمانی که روی آن‌ها قرار دارد، منجر به شکل‌گیری گروه غیررسمی شود. اولین نگرانی که در شکل‌گیری این گروه‌های غیررسمی به وجود می‌آید این است که آیا این گروه‌ها از عملیات گروه‌های رسمی حمایت و پشتیبانی کرده و یا بر ضد اهداف گروه رسمی عمل می‌کنند. عمده نگرانی برانگیختن و ایجاد انگیزش در افراد برای مؤثر واقع شدن در تیم‌های وظیفه‌ای است که بر وظایف کاملاً شفاف تمرکز می‌کنند و نه هدر دادن انرژی در گروه‌های مخرب غیررسمی. همچنین نگرانی دیگر اختیار، مسئولیت و عملکرد فرد فرد مدیران در انجام وظایف محول شده به آنان است. از این نگاه، علاقه‌مندی به گروه‌ها به دلیل به وجود آوردن شرایطی برای بروز اثربخشی و کارآمدی است، چیزی که افراد به صورت فردی قادر به انجام آن نیستند.

پیش‌فرض و مفروضات کلیدی ارتباط میان افراد و گروه در نگاه و تفکراتی که در این بخش مورد بررسی قرار گرفت، نگاه یک مشاهده‌گر عینی است که از بیرون به سیستم گروه‌ها و تیم‌ها نظاره می‌کند. تجویزها چه به صورت آشکارا و چه به صورت ضمنی بر این موضوع تأکید دارند که مدیران و رهبران هم باید در قبال گروه و فرد چنین موضعی بگیرند، یعنی ماهیت وضعیت را شناسایی کرده، سبک رهبری و عوامل انگیزشی متناسب با شرایط و موقعیت را انتخاب کنند. در اصل، به اینجا می‌رسیم که برای موفقیت سازمان باید حلقه‌های بازخور مناسب مستقر شود و این دقیقاً یعنی همان سیستم سایبرنتیک.

چنانچه در مورد روابط میان گروه و فرد در بالا هم اشاره شد، مجدداً روشن می‌شود که پیش‌فرض اصلی، موضوع تقدم فرد بر هر چیز دیگری است. گروه‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و نتیجتاً بر افراد اثر می‌گذارند، برخی نیازهای آن‌ها را برآورده می‌کنند و برخی دیگر را کنار می‌گذارند. به منظور جلوگیری از آثار نامطلوب و ناخوشایند گروه‌ها بر روی افراد، رهبران باید به عوامل اثرگذار بر محیط گروه، ترکیب اعضای گروه و میزان حساسیت آن‌ها به پویایی‌های گروه، توجه کافی داشته باشند. گروه‌های رسمی، بر گروه‌های غیررسمی ترجیح داده می‌شوند. تلقی و پنداشت کلی بر ناگزیر بودن گروه‌های غیررسمی صحنه می‌گذارد، اما نگاه غالب بر این باور است که گروه

غیررسمی، کنترل را با مشکل مواجه می‌کنند. این نگاه و نگرش به گروه‌ها، انعکاس و بازتابی از پیش‌فرض‌های شناخت‌گرایانه و انسان‌گرایانه است.

۴-۶. مباحث کلیدی

در بخش‌های قبلی این فصل، به‌منظور آشنایی بیشتر با مفروضات و تفکرات اساسی نظریه انتخاب استراتژیک، به برخی از جنبه‌های این تئوری به‌اختصار پرداخته شد. در این بخش به کاوش در برخی از مباحث کلیدی که در توسعه و گسترش این نظریه بروز پیدا کرده است، می‌پردازیم. این مباحث، مفروضات و پیش‌فرض‌های اساسی این نظریه در مورد سازمان و تعامل انسانی را پذیرفته و آن‌ها را با چالشی روبه‌رو نمی‌کنند. در این مباحث به این مسائل پرداخته می‌شود:

- آیا این استراتژی است که ساختار سازمانی را مشخص می‌کند یا این ساختار سازمان است که استراتژی را مشخص می‌کند؟
- آیا این جایگاه سازمان در بازار است که مزیت رقابتی را تعیین می‌کند و یا منابع سازمان هستند که مزیت رقابتی را مشخص می‌کنند؟
- نظریه انتخاب استراتژیک با چه محدودیت‌هایی روبه‌رو است، به‌ویژه زمانی که ما با عدم اطمینان محیطی و تأثیر چارچوب‌های شناختی در تفسیر شرایط پیرامونی مواجه هستیم. (شرایطی که امکان‌پذیری نظریه انتخاب استراتژیک را به چالش می‌کشند)
- این فرآیند و محتوای استراتژی است که ما را به تمرکز روی یادگیری سوق می‌دهد یا تنها یک انتخاب ساده ما را به این مهم می‌رساند؟

در ادامه به طور خلاصه به برخی از این مباحث اشاره می‌کنیم.

جایگاه بازار و رویکرد منبع محور به استراتژی

بخش‌های گذشته انتخاب استراتژی را به‌عنوان انتخاب یک مسیر و جهت کلی و انتخاب شکل کل سازمان و بخش‌های مربوطه برای یک دوره بلندمدت توصیف می‌کرد. هدف اصلی این انتخاب تضمین یک مزیت رقابتی پایدار برای کل سازمان بوده و این انتخاب به‌عنوان مهم‌ترین و تنها دلیل عملکرد موفق سازمان قلمداد می‌شود. به‌علاوه، پنداشت این بود که انتخاب جایگاه بازار، تنها عامل مهم و کلیدی تعیین‌کننده مزیت رقابتی است. این دیدگاه برآمده از نظریه اقتصاد نئوکلاسیک، به‌ویژه نظریه‌هایی است که با ساختار صنعت سروکار دارند. ایده اصلی این بود که مدیران باید تحلیل و شناخت مناسبی از ساختار صنعت و یا بازار خود داشته باشند و استراتژی‌هایی را انتخاب کنند که بیشترین تناسب را با این ساختارها داشته باشند.

برخی دیگر از قائلین و پایبندان به نظریه اقتصاد نئوکلاسیک، عنوان می‌کردند که تنها توسل به موقعیت بازار نمی‌تواند تعیین‌کننده مزیت رقابتی باشد و از این‌رو نگاه منبع محور به استراتژی را پیش گرفتند. در این نگاه، یک شرکت به‌عنوان ترکیبی از منابع مختلف تلقی می‌شود که این منابع، قابلیت‌ها، گزینده‌ها و موفقیت‌های بسیاری را می‌توانند برای شرکت به همراه آورند (ورنرفلت²⁹⁸، ۱۹۸۴) و مزیت رقابتی کسب شده بسیار بیشتری از آن چیزی است که در نگاه جایگاه بازار به دست می‌آید. یک شرکت زمانی می‌تواند از شرکت‌های رقیب پیشی بگیرد که توانایی وافر در توسعه، به‌کارگیری و محافظت از منابع و شایستگی‌های کلیدی خود داشته باشد که این منابع و شایستگی‌ها زیربنای موفقیت و خلق آینده مطلوب را شکل می‌دهند. (همل و پراهالد²⁹⁹، ۱۹۹۰، ۱۹۹۴). قابلیت‌های درونی، قابلیت‌هایی هستند که یک شرکت را در بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی توانا می‌سازند و رقابت‌پذیری³⁰⁰، تابعی از بهره‌برداری و اهرم کردن این منابع درونی است. استراتژی‌ها طراحی می‌شوند تا شایستگی‌های کلیدی را تبدیل به سرمایه کنند و دارایی‌های متمایز پایه‌های خلق یک مزیت رقابتی پایدار را شکل می‌دهند. وابستگی‌های درونی هر چه بیشتر موجب می‌شوند تا قابلیت‌های شرکت به راحتی قابل تقلید نباشند. منابع و قابلیت‌ها بر اثر مرور زمان شکل می‌گیرند و به‌صورت انباشتی قدرت سازمان را افزایش می‌دهند. قابلیت‌های سازمان سنگ بناهایی هستند که می‌توانند در ترکیب با روش‌های تقویت‌کننده، ظرفیت‌های منحصربه‌فردی را برای سازمان فراهم کرده و این ترکیب‌های متفاوت می‌تواند آینده درخشانی را برای سازمان ترسیم کند. برای جلوگیری از تقلید رقبای باید بر روی سرمایه‌های فکری³⁰¹، شیوه‌های منحصربه‌فرد شرکت³⁰²، روابط با مشتریان و سایر روش‌های نامحسوس کاری تمرکز کرد. نیت استراتژیک در انتخاب شایستگی‌ها دخیل است تا آینده مطلوب را تضمین کند و تمرکز و توجه عمیق بر تعداد اندکی از عوامل موفقیت می‌تواند موفقیت سازمان را به همراه داشته باشد.

همچنین، همل و پراهالد (۱۹۸۹) بر نقش خود سازمان در خلق محیط به جای انطباق با محیط نیز تأکید می‌کنند. این دو، تعداد بسیاری از شرکت‌های جهانی در آمریکای شمالی، اروپا و ژاپن را بر سر سی کرده و عنوان کردند آنچه به طور قابل توجهی شرکت‌های موفق (هوندا، کوماتسو و کانون) را از شرکت‌های کمتر موفق (جنرال موتورز، کاترپیلار و زیراکس) متمایز می‌کند، مدل‌های ذهنی متفاوت در هدایت استراتژی است. این تحقیق یکی از انگاره‌های اساسی انتخاب استراتژیک را مورد پرسش قرار می‌دهد: «سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که با محیط خود تناسب داشته و انطباق پیدا می‌کنند»

همل و پراهالد به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های کمتر موفق از تجویزهای انتخاب استراتژیک پیروی کرده و در تلاش و تکاپوی حفظ تناسب استراتژیک هستند. همین موضوع موجب می‌شود تا شرکت‌ها از جاه‌طلبی‌های

²⁹⁸ Wernerfelt

²⁹⁹ Hamel and Prahalad

³⁰⁰ Competitiveness

³⁰¹ Intellectual Capital

³⁰² Firm-Specific Practices

خود دست برداشته و تنها به آن‌هایی که با منابع در دسترس آن‌ها قابل دستیابی است بپردازند. چنین شرکت‌هایی به طور عمده، به جای تمرکز بر شایستگی‌های محوری بر واحدهای بازار محصول تکیه می‌کنند. این شرکت‌ها تلاش می‌کنند از طریق انطباق رفتاری، سازگاری خود را با محیط حفظ کرده و بر دستیابی به اهداف مالی تمرکز می‌کنند. این شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا اهداف مالی خود را از طریق استفاده از استراتژی‌های عمومی^{۳۰۳} که در انطباق با شاخص‌های تناسب سازمانی انتخاب شده است، محقق کرده و مزیت رقابتی پایدار خود را تضمین کنند. همل و پراهالد تأکید می‌کنند که این رویکرد به تکرار و تقلید می‌انجامد.

در مقابل، یافته‌های همل و پراهالد حاکی از آن است که شرکت‌های موفق بر اهرم کردن منابع خود تمرکز می‌کنند به این معنا که با استفاده خلاقانه و نوآور از منابع به اهداف به نظر غیر قابل دستیابی، نائل می‌شوند. دغدغه اصلی این شرکت‌ها استفاده از منابع به شکلی چالشی و گسترده، برای ساخت شایستگی‌های محوری است. در این شرکت‌ها، سازگاری از طریق به اشتراک‌گذاری گسترده نیت استراتژیک اصلی سازمان حفظ می‌شود. در این نگاه، مسیر حرکت به سوی موفقیت از طریق یادگیری سازمانی تسریع می‌شود، با این پنداشت که هیچ مزیت رقابتی به طور ذاتی پایدار نیست. در این حالت، مدیران در واقع به دنبال انطباق منابع خود با الزامات محیطی نیستند تا محیط‌هایی را که الزامات آن‌ها با منابع در دسترس قابل برآورده شدن نباشد، رها کنند. در عوض، مدیران تلاش می‌کنند تا از منابع خود به گونه‌ای خلاقانه استفاده کنند، آن‌ها الزامات محیطی را ایجاد می‌کنند که بتوانند با منابع خود برآورده شان کنند، آن‌ها با تمام قوا به دنبال دستیابی به اهداف گسترده بوده و بنابراین به طور مداوم در تکاپوی نوسازی و تحول سازمان خود هستند. آن‌ها ایده انطباق با محیط را مورد تردید قرار داده و در مقابل تعامل خلاقانه را پیشنهاد داده و بر یادگیری‌های محلی^{۳۰۴} تأکید می‌کنند. در این نگاه، عزیمت از نظریه کلاسیک انتخاب استراتژیک به نگاه به استراتژی به‌عنوان یک فرآیند یادگیری^{۳۰۵} اشاره می‌شود که در فصل ۵ به طور مفصل به این موضوع خواهیم پرداخت.

در حالی که این نویسندگان برخی از پیش فرض‌های نظریه انتخاب استراتژیک را مورد شک و تردید قرار می‌دهند اما به برخی از این پیش فرض‌ها پایبند هستند. به طور مشخص، این‌ها هم سرچشمه موفقیت سازمان را مقاصد شفاف، با اولویت بالا و گسترده در سطح سازمان می‌دانند. آن‌ها تأکید می‌کنند آنچه تحت عنوان نیت استراتژیک از آن یاد می‌شود، یک چشم‌انداز مشترک و چالش‌برانگیز است که شرکت را به‌عنوان رهبر و پیش‌گام بازار در آینده معرفی می‌کند. این نیت استراتژیک در طول زمان ثابت است. نتیجه و برونداد ثابت است اما روش‌های دستیابی به هدف انعطاف‌پذیر است. این یک وسواس و تلاش دائم برای برنده شدن است و برنده شدن در مقیاس جهانی از طریق طرح‌های بلندمدت و یا برخی فرآیندهای تک‌بعدی کارآفرینی و گروه‌های کوچک خودگردان محقق نمی‌شود. موفقیت از طریق جستجو برای چگونگی دستیابی به اهداف چالشی، گسترده و در نهایت ساخت

³⁰³ Generic Strategies

³⁰⁴ Local Learning

³⁰⁵ Strategy as a Learning Process

شایستگی‌های محوری حاصل می‌شود. با این وجود، با این تمرکز و تأکید بر قصد و نیت، هماهنگی و سازگاری، رویکرد منبع محور نیز در ذیل نظریه انتخاب استراتژیک قرار می‌گیرد.

عدم اطمینان و محدودیت‌های انتخاب استراتژیک

در طول فصل اشاره شد که سیستم کنترل سایبرنتیک وابسته به امکان انجام پیش‌بینی‌های معقول و قابل‌اتکا و همچنین فواصل زمانی در سطح الزامی از جزئیات و طی بازه زمانی موردنیاز است. وقتی این الزامات میسر نباشد، سیستم کنترل سایبرنتیک هنوز هم می‌تواند اثربخش باشد اگر اقدامات اساسی کوچک و تصادفی سازمان برای حذف تغییرات تصادفی محیط قابل‌اتکا باشد این یعنی قانون تنوع ضروری. به عبارت دیگر، سیستم سایبرنتیک به درجه اطمینان محیطی نسبتاً بالایی نیاز دارد چه به معنای شناخت نسبت به اینکه یک علت مشخص منجر به یک معلول مشخص می‌شود و چه به این معنا که برخی تغییرات محیطی کوچک اساساً قابل حذف باشند. خلاصه کلام با توجه به مطالب فوق اینکه سیستم‌های سایبرنتیک زمانی که در یک محیط تکراری عمل می‌کنند، بهتر جواب می‌دهند.

بسیاری از نویسندگان حوزه مدیریت استراتژیک به خوبی از عدم اطمینان محیطی، ابهام و اهداف معارض که مدیران با آن‌ها سروکار دارند آگاه هستند و از این‌رو راه‌های متفاوتی را برای درک و شناخت ماهیت انتخاب استراتژیک ارائه کرده‌اند. یکی از نمونه‌های اثرگذار مفهوم تدریج گرایی منطقی است که در فصل ۷ در مورد آن بیشتر توضیح خواهیم داد. تدریج گرایی منطقی یک حرکت از نگاه مکانیکی نظریه کلاسیک انتخاب استراتژیک به شناخت استراتژی به عنوان یک فرآیند مداوم از تغییرات تدریجی کوچک در کالبد یک انتخاب منطقی را بازنمایی می‌کند.

پنداشت مانایی و پایداری مزیت رقابتی در دوره‌های زمانی بلندمدت از سوی کسانی که قائل به تغییرات سریع در شرایط رقابتی هستند، مورد انتقاد قرار گرفته است. آن‌ها بر این باورند که در شرایط بیش از حد رقابتی کنونی حفظ مزیت رقابتی برای هر بازه زمانی غیرممکن است. باورمندان به این نگاه، عنوان می‌کنند که شرایط فرارقابتی^{۳۰۶} امروز به یک نگاه جدید به استراتژی نیاز دارد. (دی آونی^{۳۰۷}، ۱۹۹۵). از این چشم‌انداز، یک شرکت می‌تواند بر شرکت دیگر برتری پیدا کند اگر در ایجاد تحول سریع و مستمر در شرایط فعلی ماهرانه عمل کرده و بتواند مبنای جدیدی را در رقابت پایه‌ریزی کند. فرا رقابت نیازمند بازتعریف مستمر مزیت رقابتی و تغییرات بنیادین در روابط بازار است. موفقیت بر پایه نقاط قوت فعلی - چنان‌که در رویکرد منبع محور بر آن تأکید می‌شود - شکل نمی‌گیرد بلکه بر اساس جهش‌ها در بازار و اختلالات^{۳۰۸} در مناسبات صورت می‌گیرد. این

³⁰⁶ Hyper-Competition

³⁰⁷ D'Aveni

³⁰⁸ Disruption

موضوع موجب می‌شود تا شرکت به صورت مستمر مزیت رقابتی جدید اما موقتی را معرفی کند. اقدامات تاکتیکی موازنه و تعادل رقبا را بر هم می‌زند. مزیت رقابتی موقتی است و شرکت‌ها مدام مزیت رقابتی خود و دیگران را تخریب می‌کنند. واحدها و اقدامات سازمان از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار بوده و رقابت نیازمند اقدامات تهاجمی بدون محدودیت‌های وفاداری و دلسوزی^{۳۰۹} است. استراتژی‌های موفق بر نظارت^{۳۱۰}، تفسیر، ابتکار عمل، فرصت‌طلبی^{۳۱۱} و واکنش سریع یا اقدامات بداهه^{۳۱۲} متکی هستند.

نویسندگان مکتب و سنت تکامل سازمان (هانان و فریمن^{۳۱۳}، ۱۹۸۹)، از این هم پیش‌تر رفته و توانایی مدیران در انتخاب و وضعیت سازمان خود مورد تردید قرار دادند. آن‌ها با اتخاذ یک نگاه نئوداروینیسمی، بر این باور بودند که سازمان‌ها توسط رویدادهای تصادفی دچار تغییر می‌شوند، رویدادهایی که فضای رقابتی آن‌ها را مشخص کرده و سازمان‌ها برای بقا باید خود را با آن‌ها وفق دهند.

فرآیند در برابر محتوا

بحث دیگر میان کسانی که معتقد بودند تحقیقات استراتژی بیش از حد بر روی محتوای استراتژی‌های عمومی - که مولد عملکرد موفق هستند - متمرکز شده است، در گرفت. برخاسته از مباحث بسیار پیرامون محدودیت‌های عقلانی، برخی بر سر این موضوع بحث داشتند که مدیران چگونه استراتژی سازی می‌کنند. آن‌ها توجه را به این موضوع جلب کردند که این چگونگی شکل‌گیری و ساخت استراتژی و یا به عبارتی فرآیند استراتژی سازی است که مهم است و نه محتوای آن. موضوع فرآیند استراتژی سازی به طور کامل بحث خواهد شد. این تأکید بر فرآیند، در واقع همان عزیمت از نگاه به استراتژی به عنوان یک انتخاب ساده به سوی نگاه به استراتژی به عنوان یک فرآیند یادگیری است. به عنوان مثال، مینتزبرگ (۱۹۹۴) یکی از کسانی بود که به طور علنی عنوان کرد، دوران استراتژی سازی در قالب انتخاب استراتژیک و طرح و برنامه‌های بلندمدت به سر رسیده است و مدیریت استراتژیک باید در قالب یک فرآیند یادگیری درک و شناخته شود. این نگاه در فصل پنجم بررسی خواهد شد.

۴-۷. نظریه انتخاب استراتژیک چگونه به چهار سؤال کلیدی پاسخ می‌دهد؟

هدف این بخش بازتاب دادن پیش فرض‌های کلیدی و فرآیندهای استدلالی نظریه انتخاب استراتژیک است. در این بخش مباحث پیرامون این نظریه، نقاط کانونی آن و نحوه کمک این نظریه به معنابخشی تجربه زنده‌گی در سازمان‌ها مطرح می‌شود.

³⁰⁹ Compassion

³¹⁰ Surveillance

³¹¹ Opportunism

³¹² Improvisation

³¹³ Hannan and Freeman

در فصل دوم، اشاره شد که هر نگاه و رویکرد به استراتژی با توانایی پاسخگویی آن به چهار سؤال کلیدی ارزیابی می‌شود:

۱. نظریه انتخاب استراتژیک، قائل به کدام نظریه روان‌شناسی انسانی - روش‌های شناخت و رفتار - است؟
(این پیش‌فرض‌ها شامل روابط میان افراد و گروه‌ها و نحوه مواجهه نظریه با موضوع قدرت و احساسات است)
۲. نظریه انتخاب استراتژیک، چگونه از ماهیت عمل انسانی و تعامل انسانی شناخت پیدا می‌کند؟
۳. نظریه انتخاب استراتژیک چه روش‌شناسی را در پیوستار میان واقع‌گرایی تا برساخت‌گرایی اجتماعی پیش می‌گیرد؟
۴. نظریه انتخاب استراتژیک چگونه به تناقض‌ها پاسخ می‌دهد؟

پرسش اول: ماهیت شناخت و رفتار انسان

در این فصل به موضوع چگونگی شکل‌گیری نظریه انتخاب استراتژی بر اساس دیدگاه‌های ویژه‌ای از ماهیت انسان اشاره شد. در این نظریه فرض بر این است که انسان‌ها موجوداتی سایبرنتیک هستند. انسان‌ها بازنمایی‌های از واقعیت از پیش داده شده را در قالب قواعد و مقررات تنظیم‌کننده شکل می‌دهند، بازنمایی‌هایی که بر اساس تجربیات گذشته و تجربیات ذخیره‌شده در ذهن به شکل مجموعه‌ای از قوانین، الگوها، مدل‌های ذهنی و نقشه‌های شناختی بازتاب پیدا می‌کند. انسان‌ها از طریق تجربه بازنمایی‌های دقیق و دقیق‌تر و نقشه‌های شناختی قابل اتکایی را ارائه می‌کنند. این فرآیند اساساً یکی از بازخورهای منفی است که در آن اختلاف میان نقشه شناختی و واقعیت بیرونی تغییر یافته و یا این شکاف میان شناخت و واقعیت از بین برده می‌شود. نظریه انتخاب استراتژیک توجه چندانی به احساسات و تأثیر احتمالی آن بر چگونگی کارکرد سازمان ندارد. میزان توجهی هم که این نظریه به احساسات دارد، نهایتاً بر اساس چشم‌اندازهای روان‌شناسی انسان‌گرایانه است که انگیزه انسان را صرفاً به بهره‌گیری از فرصت‌های محیطی محدود می‌کند. به عبارت دقیق‌تر، هیچ توجهی به فرآیندهای ناخودآگاه اثرگذار بر شناخت و ادراک انسان نمی‌شود.

بنابراین، در سطح خرد، نظریه انتخاب استراتژیک به تناوب میان دو نگاه شناخت‌گرایانه و انسان‌گرایانه به ماهیت انسان سیر می‌کند. نگاه شناخت‌گرایانه، زمانی که نظریه بر سیستم‌های کنترل تمرکز می‌کند، وجه غالب پیدا کرده و زمانی که نظریه بر مقولاتی چون انگیزش، رهبری و فرهنگ تمرکز می‌کند، نگاه انسان‌گرایانه تسلط پیدا می‌کند. اما با این وجود در نحوه به‌کارگیری این دو نگاه، اشتراکاتی وجود دارد. به طور ضمنی، فرض بر این است که افراد و اعضای یک سازمان همانند یکدیگر بوده و تعاملات میان آن‌ها نیز مشابه است. پنداشت این است که پاسخ همه افراد به یک عامل انگیزشی کاملاً مشابه یکدیگر است. یعنی به‌عنوان مثال افراد در برخورد با یک سبک رهبری کاملاً مشابه یکدیگر عمل کرده و پاسخ‌های مشابهی می‌دهند. تفاوت میان افراد و رفتارهای

انحرافی و خارج از عرف، هیچ نقشی در چگونگی تکامل سازمان ایفا نمی‌کنند. در واقع، این رفتارها به‌عنوان انحرافات و اختلالات خطرناکی شناخته می‌شوند که باید از طریق کنترل بیشتر و انگیزاننده‌های مضاعف، ریشه‌کن شوند. در اینجا تأکید و فشار بر این است که برای هم‌صدایی و اتحاد همه افراد باید ارزش‌های یکسانی را به اشتراک بگذارند. همان شیوه‌های که برای شناسایی و به رسمیت شناخته شدن "کارکنان" و "مدیران" در سازمان به کار می‌رود، توأمان نشانگر نحوه حل اختلافات و برجسته‌کردن اختلافات در گروه‌ها است.

نادیده‌گرفتن تفاوت میان افراد و همچنین چشم‌پوشی از رفتارهای انحرافی، پیامدهای مهمی دارد که در انتهای کتاب به آن خواهیم پرداخت. سیستم‌هایی که اجزای آن و تعاملات میان آن‌ها، همگی شبیه یکدیگر باشند، نمی‌توانند به صورت خودجوش چیز جدیدی را خلق کنند. در واقع در قالب نظریه انتخاب استراتژیک این موضوع بدین معناست که تنها راه رسیدن به خلاقیت، نیت و قصد خود افراد برای انجام کاری خلاقانه است. حال اینکه افراد چگونگی این کار خلاقانه را انجام می‌دهند، در نظریه انتخاب استراتژیک توضیح داده نمی‌شود، فقط خیلی ساده فرض می‌شود که افراد این کار را انجام خواهند داد.

در نظریه انتخاب استراتژیک، حضور و نقش‌آفرینی افراد انسانی در وهله اول، برحسب چگونگی اثرگذاری آن‌ها بر سازمان به‌عنوان یک کل شناخته می‌شود. افراد انتخاب‌ها را انجام داده و عمل کنترل را به عهده دارند. این افراد هستند که کارکنان را در نقش‌های مختلف گماشته و آن‌ها را در قالب تیم‌ها دسته‌بندی می‌کنند. این افراد هستند که برای این تیم‌ها هدف‌گذاری کرده و بر اساس عملکرد مورد انتظار، در آن‌ها انگیزه ایجاد کرده، پاداش داده و تنبیه می‌کنند. یک فرد، چشم‌اندازی را برای همه شکل داده و افراد دیگر مأموریت را برای دیگران تفسیر کرده و هجی می‌کنند. درت مفهوم چندان پیچیده‌ای نیست، قدرت به‌سادگی در تصاحب افرادی است که آن را بر دیگران اعمال می‌کنند، دیگری که احتمالاً یا قدرتی نداشته و یا از حداقل قدرت برخوردارند. در این سبک و سیاق، افراد همواره بر گروه تقدم داشته و در اولویت بالاتری قرار دارند. درحالی‌که علیت ساختاری به‌عنوان نیروی پیشران سازمان به‌عنوان یک سیستم شناخته شده است، اما در مورد طراح این سازمان، نظریه‌های علیت مختلفی به کار برده می‌شود. این علیت عقلانی افراد خودمختار است که خود اهداف و اقدامات را انتخاب می‌کنند.

نکته قابل توجه در اینجا این است که نظریه انتخاب استراتژیک به طور ضمنی پیش فرض‌های بسیاری را در مورد انسان مطرح می‌کند که ما نباید به‌اشتباه آن‌ها را حقیقی و درست تلقی کنیم. این پیش فرض‌ها، پیش فرض‌هایی هستند که باید به طور مناسب مورد بحث و جدل قرار گیرند و زمانی که این امر اتفاق بیفتد، کل نظریه انتخاب استراتژیک زیر سؤال می‌رود. (به فصل سوم رجوع کنید)

پرسش دوم: ماهیت عمل و تعامل: نظریه‌های علیّت

در نظریه انتخاب استراتژیک، تعامل در یک قالب سیستمیک شناخته می‌شود که در آن اجزای سیستم یا همان سازمان‌ها به شکل گروه‌های صنعتی و بازارها با یکدیگر تعامل دارند. همچنین، یک سازمان سیستمی متشکل از اجزایی شناخته می‌شود که این اجزا در قالب بخش‌ها، شرکت‌های تابعه، واحدها، تیم‌های پروژه‌ای و غیره گروه‌بندی شده و این گروه‌ها در تعامل با یکدیگر سیستم سازمانی را شکل می‌دهند. بلافاصله اولین پیامد این نگاه تمایل به شیء وارگی و جسمیت دادن است، یعنی نگاه به سازمان و سیستم به‌عنوان یک شیء.

مفهوم یک سیستم در نظریه انتخاب استراتژیک بسیار ویژه است. یک سیستم سایبرنتیک که هدفمند و خودتنظیم است. خودتنظیمی در قالب فرآیندهای بازخور منفی که سازمان از طریق آن با محیط خود یا همان بازارها انطباق پیدا می‌کند. بازخور منفی، فرآیند ارجاع به نقاط مرجع ثابتی است که در بیرون سازمان پی‌ریزی شده‌اند. یک نقطه مرجع ثابت، به‌عنوان مثال، تقاضای بازار است که سازمان باید خود را با آن انطباق دهد. بازخور منفی از طریق سیستم عمل می‌کند، اختلاف میان خروجی‌ها و تقاضای بازار را مدنظر قرار داده و در جهت کاهش و حذف اختلاف عمل می‌کند. سازمان هم به‌نوبه خود یک سیستم سایبرنتیک است که از گروه‌هایی از افراد مختلف تشکیل شده است. نقاط مرجع ثابت برای این گروه‌ها، اهداف و آماجی است که از سوی مدیرانشان تعیین شده است. بازخور منفی در اینجا هم تفاوت میان عملکرد و اهداف را مدنظر قرار داده و در جهت حذف شکاف عملکردی عمل می‌کند.

عدم اطمینان، ابهام و تعارض هم تا حد عمده‌ای از طریق حلقه‌های بازخور بسط یافته می‌توانند مدیریت شوند. تفکر در مورد انگیزش، رفتارهای سیاسی و تغییر فرهنگی نیز همگی در قالب بازخور منفی مطرح می‌شوند. به این نکته توجه داشته باشید که نظریه انتخاب استراتژیک، توجهی به آثار حلقه‌های بازخور مثبت و تقویت‌کننده در امور انسانی ندارد.

نتیجه، نظریه‌ای است که در وهله اول تمام توجه و تمرکز خود را معطوف سطح کلان کرده و به تعاملات و میزان تنوع در سطح خرد چندان توجهی نمی‌کند. به‌عبارت‌دیگر، تفاوت میان اجزای سیستم، به طور میانگین در نظر گرفته می‌شود. تعاملات میان اجزای سیستم عادی فرض شده و یا حداقل فرض بر این است که این تعاملات از توزیع نرمال حول میانگین برخوردارند. همین مسئله موجب می‌شود تا پایبندان سایبرنتیک به پویایی تعاملات میان اجزای سیستم توجهی نداشته و تنها بر روی سیستم به‌عنوان یک کل تمرکز کنند؛ بنابراین، تمرکز روی قاعده‌مندی پاسخ‌های سیستم به تغییرات محیطی است. سیستم به تفاوت‌های میان رفتار واقعی خود و اهداف تحمیل شده بیرونی و یا به تفاوت موجود میان انتظارات، پیش‌بینی‌ها و حالات مطلوب و آنچه در عمل و واقعیت انجام می‌دهد، پاسخ می‌دهد. به لحاظ سازمانی، این تمرکز بر چگونگی پاسخگویی کلیت سازمان به اقدامات سایر سازمان‌هایی است که محیط سازمان را شکل می‌دهند. در اینجا می‌بینید که توجهی به تفاوت میان افراد سازمان و یا ماهیت تعامل آن‌ها با یکدیگر نمی‌شود.

اولین و مهم‌ترین واحد تحلیل در اینجا خود سازمان است. نیت و انتخاب به کلیت سازمان مرتبط است. نظریه انتخاب استراتژیک، با متمرکز کردن توجه بر روی خود سازمان و کلیت سازمان، این حقیقت را که دیگر سازمان‌ها هم دست به انتخاب می‌زنند، نادیده می‌انگارد. اما چه اتفاقی خواهد افتاد، اگر سازمان نه تنها بر انتخاب‌های خود بلکه بر انتخاب‌های دیگر سازمان‌ها نیز وابستگی داشته باشد؟ اهمیت انتخاب‌های که یک سازمان به‌عنوان یک کل صورت می‌دهد را در تأکید آن بر مواردی چون نیت استراتژیک، انتخاب چشم‌انداز، انتخاب اهداف مالی، انتخاب یک فرهنگ و انتخاب سبک مدیریت استراتژیک می‌توان ملاحظه کرد. برای اینکه چنین انتخاب‌هایی برای سازمان موفقیت‌آمیز باشند، سازمان باید بیش از توانایی پیش‌بینی بلندمدت، توانایی پیش‌بینی ظریف‌ترین جزئیات را داشته باشد. کسب این توانایی هم وابسته به امکان شناسایی روابط علی میان اقدامات و پیامدها در سطوح خرد و جزئیات است و نه اقدامات و پیامدها در بازه بلندمدت.

به‌عنوان مثال، برای دستیابی به اهداف مالی، باید سرمایه‌گذاری‌های مناسب انتخاب شود. روش‌های تنزیل جریان نقدی که برای انتخاب از میان گزینه‌های سرمایه‌گذاری تجویز می‌شود، نیازمند پیش‌بینی دقیق جریان نقدی برای یک دوره ۲۵ ساله هستند. اینکه سرمایه‌گذاری موفقیت‌آمیز خواهد بود یا خیر وابسته به این جزئیات ظریف است که این سرمایه‌گذاری از زمان عملیاتی شدن چه هزینه‌ها و درآمدهایی را به همراه خواهد داشت. پیش‌بینی‌های نه‌چندان عمیق و سطحی در سطح جزئیات و یا پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت نمی‌توانند منجر به کسب عوامل کلیدی موفقیت شوند؛ بنابراین، انتخاب، با این تجویز که یک روش عقلایی منطقی می‌تواند عوامل واقعی نیل به موفقیت را برای ما شناسایی کند، مثر ثمر نخواهد بود. موفقیت، نتیجه یک انتخاب منطقی نیست، بلکه موفقیت نتیجه فرصت‌طلبی در انتخاب مهم‌ترین عوامل در همین پیش‌بینی‌های نه‌چندان عمیق و دقیق است.

نظریه انتخاب استراتژیک، نگاه ویژه‌ای به پویایی‌های سازمان دارد. از آنجاکه این نظریه یک سایبرنتیک است، پویایی‌ها، حرکت‌هایی هستند که به تعادل پایدار منجر می‌شوند. موفقیت مترادف با پایداری، ثبات و هماهنگی است. ناپایداری‌ها به طور عمده در محیط سازمان به وجود می‌آیند.

نظریه انتخاب استراتژیک، معمولاً به شیوه‌ای صورت‌بندی می‌شود که بیشتر بر تعاملات میان اجزا تمرکز دارد و از این رو غنا و ارزش روابط انسانی را نادیده می‌گیرد.

در نگاه به انسان به‌عنوان بخشی از یک سازمان، این نظریه عاملیت و رفتارهای خودجوش انسان را نادیده می‌گیرد، رفتارهایی که همیشه تأثیر قابل‌توجهی در رخدادها دارند. سیستم‌های سایبرنتیک، ناتوان از هرگونه تازگی، نوآوری، خلاقیت یا تحول هستند. آن‌ها تنها قادر به نمایش آن چیزی هستند که طراح آن‌ها و انسان‌های مشاهده‌گر بیرونی در درون آن‌ها تعبیه کرده‌اند. دلیل حرکت و جنبش سیستم، فرآیند ساختاری بازخور منفی است. در این نگاه، سازمان‌ها به‌عنوان کلیت‌هایی هستند که از تعامل اجزا شکل می‌گیرند. وجود و هستی این اجزا برای نگهداشت و تحقق هدف سازمان است و بنابراین نمی‌توانند آزاد و رها باشند. سیستم سایبرنتیک هدفی

را که درونش رمزگذاری شده، دنبال کرده و محقق می‌کند، هدفی که از بیرون برایش تعیین شده است. سیستم سایبرنتیک در تبیین تازگی و تحول عاجز است.

علاوه بر این، نظریه انتخاب استراتژیک فرض‌های مشخصی را در مورد ماهیت علیت مطرح می‌کند. فرض این نظریه این است که روابط علیّی خطی قابل شناسایی بوده و بنابراین، پیش‌بینی قابل انجام است. به‌عنوان مثال، این نظریه بیان می‌کند که موفقیت حاصل انتخاب یک استراتژی قابل اجرا، قابل قبول و مناسب است. مثال دیگر در مورد درک و شناخت گروه‌ها است. پنداشت و فرض این نظریه این است که گروه‌های افراد در قالب تیم‌های کاری می‌توانند عملکرد اثربخشی داشته باشند اگر عوامل محیطی معین و نوع مشخصی از اعضا برای شکل دادن این تیم‌ها انتخاب شوند. اما همیشه نمی‌توان به روابط علیّی، نگاه خطی داشت. در فصل ۱۰، مروری بر مفهوم روابط علیّی غیرخطی خواهیم داشت و به نظریه‌هایی اشاره می‌کنیم که امکان شناسایی روابط علیّی در یک محیط و شرایط مشخص را عملاً غیرممکن می‌دانند.

پرسش سوم: روش معنا بخشی به پدیده‌ها

سایبرنتیک و شناخت‌گرایی هر دو موضعی واقع‌گرایانه به شناخت انسان دارند. به‌عبارت‌دیگر، فرض آن‌ها این است که واقعیتی خارج از ذهن انسان وجود دارد، قبل از اینکه انسان‌ها بخواهند نسبت به آن شناخت پیدا کنند. آن‌ها با داشتن دیدگاه علمی سنتی، برای تبیین رفتار، به دنبال قوانین و قواعد هستند. آن‌ها در تکاپوی استفاده از اصول منطقی‌اند. در این طریق، آن‌ها موضع یک مشاهده‌گر عینی که بیرون از سیستم مورد بررسی ایستاده را اتخاذ کرده و دست به فرضیه‌پردازی می‌زنند. آن‌ها مدل‌هایی از سیستم می‌سازند تا راهنمایی برای رفتار باشد. تمرکز بر روی توانایی کنترل است. اهمیتی به ایده ساخت واقعیت از سوی انسان در تعاملات اجتماعی با یکدیگر، داده نمی‌شود. هیچ اهمیتی به مفهوم بازاندیشی و شناخت از طریق مشارکت داده نمی‌شود. افراد بیرون سیستم مورد مطالعه ایستاده و مدل‌های خود را به‌عنوان مبنایی برای تجویز و اقدام توسعه می‌دهند. این نوع نگاه، رهنمودهایی برای روش‌شناسی تحقیق داشته و حتی پیامدهای مهم‌تری برای مدیران، در مورد چگونگی شناخت نقششان دارد.

وقتی یک مدیر چنین موضعی را اختیار می‌کند، بلافاصله غرق در این اندیشه می‌شود که این وظیفه او است که سیستم‌ها و یا مجموعه‌ای از اقدامات و انگیزاننده‌ها را طراحی و مستقر کند. به‌عنوان مثال فرض بر این است که مدیران ارشد باید ارزش‌های سازمان را تحلیل کنند. این مستلزم این است که مدیر بیرون از سیستم ارزشی که خود بخشی از آن استقرار گرفته و از بیرون سیستم را بررسی کند. قدم بعدی، طراحی و استقرار یک سیستم ارزشی جدید است. مثال دیگر، سبک رهبری مدیران است. مجدداً، مدیر باید بیرون از سیستم و موقعیت قرار گرفته و سبک رهبری مناسب و مورد نیاز این شرایط را تعیین کند. اگر مورد تحلیلی با آنچه در عمل اجرا می‌شود متفاوت باشد، سبک مناسب باید مستقر و پیاده‌سازی شود.

بخش ۴,۳ در مورد تدوین و ارزیابی یک استراتژی نشان می‌دهد که مراحل تدوین به چه نحو فرضیات واقع‌گرایانه را به کار بسته‌اند. به‌عنوان مثال، یک استراتژی مناسب، استراتژی است که با یک بازار مشخص تناسب داشته و با آن منطبق باشد. برای رسیدن به این تناسب، شرایط بازار باید بر اساس نیازهای مشتری، موقعیت رقبا، موانع ورود به بازار و غیره تحلیل شود. تصور این است که این عوامل به‌عنوان واقعیت‌های مسلّم از قبل در محیط بازار وجود داشته‌اند درحالی‌که این عوامل می‌توانند روایت‌هایی از واقعیت بوده و ساخته‌وپرداخته اجتماع مشارکت‌کننده در بازار باشند.

به‌علاوه، برای اینکه یک استراتژی مناسب داشته باشیم، مدیران باید وضعیت آینده بازار و عوامل حیاتی را پیش‌بینی کرده و چشم‌اندازی از این آینده را برای کارکنان ترسیم کنند. از این آینده هم به‌عنوان یک واقعیت از پیش داده شده، صحبت می‌شود. این نحو صحبت کردن در مورد آینده، دقیقاً مشابه برافراشتن بادبان‌ها توسط کریستف کلمب^{۳۱۴} برای کشف قاره آمریکا و سخنانی جان اف. کندی^{۳۱۵} رئیس‌جمهور سابق آمریکا در مورد آرزوی فرستادن انسان به کره ماه است. این‌ها استعاره‌هایی از واقعیت‌های آتی هستند که از قبل وجود داشته و منتظر کشف شدن به دست انسان هستند و نه خلق شدن به دست انسان. مثال دیگر از این موضع واقع‌گرایانه بحث رهبری است. سبک‌های رهبری متفاوت با وضعیت‌های متفاوت مرتبط بوده و پیشنهاد و تجویز این است که افراد باید سبک رهبری متناسب با محیط را انتخاب کنند. مجدداً همان داستان تکرار می‌شود، سبک و وضعیت‌ها قبل از اینکه کسی بخواهد آن‌ها را انتخاب و اتخاذ کند، وجود دارند. این سبک‌ها و وضعیت‌ها با کنش رهبران شکل نگرفته‌اند بلکه پیشاپیش، کشف شده و مطابقت داده می‌شوند. تمایل بر این است که شناخت احساسات از یک نقطه‌نظر انسان‌گرایانه و به‌عنوان منبعی برای انگیزش کارکنان و زیردستان حاصل شود، اما انتخاب استراتژیک خودش سرسختانه بر روی نگاه کانتی^{۳۱۶} به انسان به‌عنوان فرد مستقل منطقی تمرکز می‌کند.

پرسش چهارم: نحوه پاسخگویی به تناقض‌ها

نظریه انتخاب استراتژیک کمترین توجهی به امکان بروز تناقض - به معنای حضور هم‌زمان ایده‌های متضاد و مخالف - نمی‌کند. اولین مثالی که در این زمینه می‌تواند مطرح شود، شیوه‌ای است که در آن افراد از طرفی به طور ضمنی به‌عنوان اجزای یک سیستم سایبرنتیک سازمانی شناخته می‌شوند، اما از طرف دیگر، به‌عنوان افراد مستقلی که می‌توانند سیستم را طراحی کرده و رها و آزاد باشند. در این نظریه اصلاً به‌عنوان یک تناقض به این موضوع نگاه نمی‌شود. در حقیقت هر تناقضی می‌تواند با این توالی زمانی حل‌وفصل شود که انسان در ابتدا به‌عنوان بخشی از یک سازمان پنداشته شده و سپس در این قالب، مستقل و خودمختار خواهد بود.

³¹⁴ Columbus

³¹⁵ President Kennedy

³¹⁶ Kant's Autonomous rational individual

تضادها باید برطرف شده، تنش‌ها و تعارضات کم‌رنگ شده و معماها باید حل شوند. برحسب اینکه تناقضات مهم زنده‌گی سازمانی چه چیزهایی باشند، انتخاب استراتژیک در یک‌قطب از این تعارض خود را جای می‌دهد. از آنجایی که گروه‌ها متشکل از افراد مستقل هستند، افراد و گروه‌ها در تناقض با یکدیگر نیستند. تأکید بر قابلیت پیش‌بینی است و موارد غیرقابل پیش‌بینی به‌طور جدی مورد بررسی و تفحص قرار نمی‌گیرند. تأکید بر کنترل است و از طریق عوامل انگیزشی آزادی عمل افراد نیز تأمین می‌شود. نظم برای موفقیت ضروری است و بی‌نظمی یا هر شکلی از انحراف باید محدود شده و یا برطرف شود. موفقیت مترادف با انتخاب منطقی و فرصت مترادف با پتانسیلی برای شکست است.

مجدداً، باید به این نکته اشاره کنیم که نظریه انتخاب استراتژیک به طور ضمنی پیش‌فرض‌هایی را در مورد نیروهای مخالف در زنده‌گی سازمانی مطرح می‌کند که به‌سادگی نمی‌توان آن‌ها را بدیهی و مسلم پنداشت. اتخاذ یک نگاه متفاوت کاملاً ممکن بوده و می‌توان نظریه‌های دیگری را بر این اساس بنا نهاد.

معنابخشی به تجربه

حال، پرسش این است که نظریه انتخاب چگونه به ما در معنابخشی به تجربیات زنده‌گی سازمانی کمک می‌کند. تجربه ما این است که علی‌رغم تحلیل‌های عقلانی، پیش‌بینی‌ها، چشم‌اندازها، نیات استراتژیک، تیم‌سازی و غیره، بروندهای سازمانی بسیار غافل‌گیرکننده و غیرمنتظره هستند. به باور ما، معنابخشی به تجربیات با اتخاذ رویکرد انتخاب استراتژیک بسیار مشکل است، چنان‌که در بخش ۴،۶ نیز به آن اشاره شد. این نظریه فرد را به سوی این باور سوق می‌دهد که انجام انتخاب‌هایی که ما را به موفقیت سازمانی نائل کند کاملاً امکان‌پذیر است به شرط اینکه فرد رویه‌های تجویز شده را دنبال کند؛ بنابراین، وقتی مدیران این تجویزها را پی گرفته و با غافلگیری، رویدادهای غیرمنتظره و ناخوشایند مواجه می‌شوند، گزینه‌های چندانی روی میز خود ندارند و این موضوع را به عدم شایستگی کارکنان و یا عدم وجود اطلاعات کافی ارتباط می‌دهند. همچنین این سرزنش می‌تواند متوجه کارکنانی شود که انتخاب‌های استراتژیک را چنان‌که مورد نیاز بوده است، اجرا نکرده‌اند. وقتی از زاویه نگاه نظریه انتخاب استراتژیک بخواهیم تجربیات را معنابخشی کنیم اغلب پاسخ‌ها و حجم گسترده‌ای از واکنش‌ها به رخدادهای غیرمنتظره به‌نوعی شکل سرزنش و مقصریابی به خود می‌گیرد.

بنابراین، پاسخ می‌تواند تلاش بیشتر در گردآوری و تحلیل اطلاعات برای غلبه بر نادانی باشد. یا شاید حتی تلاش‌های بسیاری صورت گیرد تا شایستگی‌ها و مهارت‌های ضروری مدیریت استراتژیک کسب شود و از اتهام‌زنی به سایرین و احساس عدم شایستگی اجتناب شود. یا حتی یک پاسخ دیگر می‌تواند به‌کارگیری و استقرار سیستم‌های کنترلی و انگیزشی برای جلوگیری از عملکرد ضعیف و رفتارهای نامناسب باشد. وقتی اندازه این غافلگیری و شگفت‌زدگی قابل توجه باشد، پاسخ معمول به این رخداد، حذف و اخراج کسانی است که ارتباط مستقیم با بروز این غافلگیری داشته‌اند. اما باین وجود هیچ‌کدام از این پاسخ‌ها نمی‌تواند پایانی برای رخدادن مجدد این اتفاقات غیرمنتظره باشد. در عوض، این پاسخ‌ها سطح و میزان ترس در افراد را افزایش داده و آن‌ها را

زیر استرس شدیدی قرار می‌دهد. آیا بروز این اتفاقات در معنابخشی تجربیات از نقطه نظر انتخاب استراتژیک گریزناپذیر است یا اینکه اساساً مشکلی در نحوه معنابخشی ما وجود دارد؟

اگر در این مورد، موضعی روان تحلیلی^{۳۱۷} اتخاذ کنید، ممکن است به نتایج متفاوتی برسید، چنان که در فصل ۶ به آن اشاره خواهیم شد. می‌توان چنین عنوان کرد که تجویزهای نظریه انتخاب استراتژیک کم‌وبیش یک نوع دفاع در برابر عصبانیت ناشی از عدم توانایی پیش‌بینی و تحت کنترل داشتن شرایط است. اگر این‌گونه باشد، این تجویزها پاسخ‌های خیلی خوبی به شمار نمی‌روند، چراکه همان‌طور که در بالا هم اشاره شد، سطح نگرانی و تنش را در سازمان افزایش می‌دهند. اگر چشم‌اندازی را که در قسمت سوم و انتهای کتاب پیشنهاد شده است پیش بگیرید، ممکن است این‌گونه نتیجه بگیرید که این ماهیت خود سازمان‌دهی است که غیرمنتظره‌ها و غافلگیری‌ها را تولید می‌کند. آنگاه شاید دیگر نیازی به سرزنش کسی نباشد، چراکه در عوض، ضروری است تا عدم اطمینان به‌عنوان حقیقت جدانشدنی زنده‌گی پذیرفته شود تا دیگر نه بذر ناامیدی در سازمان کاشته شود و نه نیاز به فلج کردن و از کار انداختن فعالیت‌ها باشد.

۴-۱. خلاصه فصل

در این فصل به‌مرور نظریه سیستم‌های سایبرنتیک و نظریه بسیار مرتبط با آن، یعنی نظریه رفتار انسان پرداختیم که نظریه انتخاب استراتژیک بر اساس آن شکل گرفته است. این نظریات، بنیان‌هایی هستند که نظریه انتخاب استراتژیک تغییر سازمانی بر اساس آن بنا شده است. سیستم‌های سایبرنتیک، اگر به دنبال دستیابی به کنترل که دغدغه اصلی و محوری آن‌ها نیز هست، باشند، به قابلیت پیش‌بینی در طی مدت به‌اندازه کافی طولانی از زمان، با سطح به حد کفایت مناسبی از جزئیات، وابسته هستند. روان‌شناسی شناخت‌گرا فرض می‌کند که افراد مستقل و خودمختار هستند و اساساً در قالب یک بازخورد منفی دست به یادگیری می‌زنند. این روان‌شناسی به‌شدت بر ظرفیت منطقی نوع بشر تأکید داشته و همین‌ها هستند که ما را قادر به انجام انتخاب‌ها می‌کنند. این‌ها، تم‌های محوری هستند که در سراسر نظریه انتخاب استراتژیک حضور دارند.

این فصل همچنین به‌مرور توالی گام‌های عقلایی، تحلیلی تجویز شده از سوی نظریه انتخاب استراتژیک پرداخت که برای تدوین و ارزیابی برنامه‌های استراتژیک بلندمدت از آن‌ها استفاده می‌شود. این گام‌ها شامل تحلیل و

³¹⁷ Psychoanalytic

پیش‌بینی تحولات بازار، مسائل مالی و همچنین سایر منابع و شاید سستی‌ها و اشارت‌های قدرت در گزینه‌های بدیل اقدام می‌شود. نتیجه باید نقشه راهی باشد تا بتواند تحولات سازمان را برای یک دوره نسبتاً معقول طولانی از زمان هدایت و راهبری کند. قالبی وجود دارد که اقدامات مدیران باید در مقایسه با آن سنجیده شود. پیش‌فرض این است که اگر این برنامه، به صورت ماهرانه‌ای جفت‌وجور شده باشد می‌تواند موفقیت سازمان را برای مدتی طولانی تضمین کند. باین‌حال، طرح و برنامه تدوین شده، تنها می‌تواند نقشه راهی را تهیه کند که اقدامات در برابر آن ارزیابی شوند. موفقیت، نیازمند یک اجرا و پیاده‌سازی اثربخش است.

در نتیجه، پیاده‌سازی یعنی ساخت سیستم‌های سایبرنتیک. اهداف و آماج همراه با جزئیات از برنامه استراتژیک نشئت گرفته و ساختارهای سلسله‌مراتبی و مجموعه همراه با جزئیاتی از رویه‌ها برای سنجش و مقایسه خروجی‌ها با انتظارات، طراحی می‌شوند تا حرکت به سوی اهداف جزئی شده را پیش کنند. حتی عناصراً "نرم" تر همانند سیستم‌های باورها، قدرت و سبک مدیریتی هم تقریباً به همین نحو تجویز می‌شوند.

سپس عوامل رفتاری در سازمان‌ها را از دیدگاه انتخاب استراتژیک مرور کردیم که در درجه اول تمرکز آن بر انگیزش افراد در سازمان و ماهیت رهبری بود. تمامی این‌ها در قالب حلقه‌های بازخور منفی شناخته‌شده و شیوه‌ای را نشان می‌دهند که در آن سازمان‌ها به صورت انگاره‌ای یا واقعاً به‌عنوان سیستم‌های سایبرنتیک برخورد می‌شوند. در تمامی این حوزه‌ها، فرد بر همه چیز تقدم داشته و این امر نشان‌دهنده پیش‌فرض‌های زیربنایی شناخت‌گرا و روان‌شناسی انسانی است. پیش‌فرض رایج دیگر این است که مدیران می‌توانند و باید موضع و جایگاه یک مشاهده‌گر مستقل را اختیار کرده و در رابطه با انگیزش، رهبری، سیاست و فرهنگ، حلقه‌های بازخور مناسب را انتخاب کنند. به‌طور کلی، پیش‌فرض این است که انسان‌ها همانند سیستم‌های سایبرنتیک رفتار می‌کنند، موضوعی که پایه و اساس تفکر شناخت‌گرایی را شکل می‌دهد.

نتیجه‌ای که به آن دست یافتیم این است که این نظریه تبیین‌های محدود و ناکاملی از چگونگی زندگی سازمانی را آشکار می‌کند. این نظریه، تبیین‌های قوی از، و تجویزهایی برای جنبه‌های تکراری و قابل پیش‌بینی زندگی سازمانی در قاب‌های کوتاه‌مدتی از آینده فراهم می‌کند. حوزه‌های قابل پیش‌بینی و تکراری واقعاً جنبه‌های بسیار مهم و برجسته‌ای از زندگی سازمانی هستند. باین‌حال، اگر شما باور دارید، کم‌اینکه ما باور داریم که زندگی در سازمان‌ها، فعل‌وانفعالاتی از قابل پیش‌بینی‌ها و غیرقابل پیش‌بینی‌ها، پایداری‌ها و ناپایداری‌ها و نظم و بی‌نظمی است آنگاه خواهیم دید که این نظریه تبیین بسیار جزئی و ناقصی را ارائه می‌کند. در این نظریه، فرد در برابر غافلگیری‌های مداوم احساس گیجی پیدا کرده و نگران عدم توانایی در برقراری کنترل، به شیوه‌ای که تجویز شده است، خواهد بود. اگر نظریه انتخاب استراتژیک تنها شیوه ما برای شناخت سازمان‌ها باشد، خلاقیت و نوآوری تا حد بسیاری رازآلود و مرموز باقی خواهند ماند. خلاقیت و درهم ریختن روابط میان افراد، در این نظریه از نظر پنهان مانده و به شمار نمی‌آید. این نظریه به‌صورت غالب و برجسته‌ای فرآیندهای بالاب‌پایین را تجویز می‌کند حتی زمانی که توانمندسازی و تیم‌های خودگردان را پیشنهاد می‌کند. تیم‌های خودگردان همیشه نتیجه

تصمیماتی هستند که در رأس هرم سازمان اتخاذ می شوند، اما همان طور که این بالانشینان به خوبی می دانند، افراد به ندرت دقیقاً به آنچه به آن ها گفته شده است، عمل می کنند. این نتایج، به هیچ عنوان نتایج جدیدی نیستند، چرا که نکاتی مشابه همین موارد، سال های سال است که در بحث پیرامون نظریه انتخاب استراتژیک مطرح می شود. نکته تعجب برانگیز، این است که علی رغم مباحث بسیار پیرامون این موضوع و شواهد مشکوک در حمایت از آن، نظریه انتخاب استراتژیک همچنان در بسیاری از کتاب های درسی مدیریت استراتژیک نقش محوری و جای ویژه ای داشته و در صحبت های مدیرانی که از سازمان خود و استراتژی های آن صحبت می کنند، این نظریه از زبان آن ها نمی افتد.

برای مطالعه بیشتر

ریچارد سون (۱۹۹۱)، بسیار عالی به موضوع سایبرنتیک و استفاده از تفکر بازخورد در سیستم های انسانی پرداخته است. "بادلی^{۳۱۸}" (۱۹۹۰) به خوبی نقش و جایگاه شناخت گرایی را نمایش داده و "وارلا^{۳۱۹}" و همکارانش (۱۹۹۵) هم نقد قابل قبولی بر شناخت گرایی نوشته اند. برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص تکنیک های تحلیلی و مدل هایی برای ارزیابی استراتژی می توانید به آثار "هافر و شندل" (۱۹۷۸) و همچنین "راو^{۳۲۰}" و همکارانش (۱۹۸۹) و جانسون و همکارانش (۲۰۰۵) مراجعه کنید. همچنین برای یک نگاه بسیار متفاوت به دیدگاهی که در این فصل مطرح شد، سری هم به کار "آنسف" (۱۹۹۰) بزنید. "هاسی" (۱۹۹۱) هم مطالب خوبی را در مورد کنترل مدیریت و "گولد و کمپیل" (۱۹۸۷) هم مطالبی را در خصوص تحلیل سبک های مختلف مدیریت استراتژیک ارائه کرده اند. برای کسب شناخت و درک بیشتر از مفهوم مأموریت باید به آثار "تاوادی^{۳۲۱}" و کمپیل" (۱۹۹۰) مراجعه کنید. برای تعمیق در خصوص حالت های تصمیم گیری به آثار "کویین" (۱۹۷۸)، مینتزبرگ و همکارانش (۱۹۷۶) و کوهن و همکارانش (۱۹۷۲) مراجعه کنید. خلاص خوبی از دیدگاه های مخالف را می توانید در آثار "هرست^{۳۲۲}" (۱۹۸۲) جستجو کنید. هرست (۱۹۸۶)، آرجیس (۱۹۹۰)، شاین (۱۹۸۸)، مورگان (۱۹۹۷) و مینتزبرگ (۱۹۹۴) را حتماً باید بخوانید. برای دیدگاه منبع محور هم به اثر "همل و پراهالد" (۱۹۸۹) مراجعه کنید.

³¹⁸ Baddeley

³¹⁹ Varela et al.

³²⁰ Rowe

³²¹ Tawady

³²² Hurst

پرسش‌هایی برای کمک به بازنمایشی بیشتر

۱. ویژگی‌های اساسی یک سیستم سایبرنتیک چیستند؟ این نظریه از چه پیش‌فرض‌هایی برای تبیین جهان استفاده می‌کند؟
۲. اگر شما نگاهی مشابه به نگاه پیشنهاد شده از سوی نظریه انتخاب استراتژیک به سازمان داشته باشید، یک سازمان را چگونه توصیف می‌کنید؟
۳. ایده و مفهوم مشاهده‌گر عینی چه نقشی را در سیستم‌های سایبرنتیک و روان‌شناسی شناختی ایفا می‌کند؟
۴. کدام نظریه ارتباطات، محور روان‌شناسی شناختی را شکل می‌دهد؟
۵. پیش‌فرض‌های مسلّم نظریه انتخاب استراتژیک در مورد انسان و دنیای اجتماعی که در آن زنده‌گی می‌کند، چیستند؟
۶. نظریه انتخاب استراتژیک چه دلالتی بر نظریه‌های علیت دارد؟
۷. در نگاه قائلین و پایبندان به این نظریه، کاربردی بودن به چه معناست؟

فصل پنجم

تفکر در قالب یادگیری سازمانی و خلق دانش

پویایی سیستم‌ها، روان‌شناسی شناخت‌گرایانه، انسان‌گرایانه و بر ساخت‌گرایانه

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- نقش رهبران در یادگیری و خلق دانش
- پیامدهای حرکت از روان‌شناسی شناخت‌گرا
- به روان‌شناسی برساخت‌گرا
- کنترل در نقاط اهرمی سازمان چگونه انجام می‌شود؟
- حرکت به‌سوی ایده سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های زنده و رابطه آن با امر عرفانی
- اهمیت و پیامدهای غیرخطی بودن
- علایت دو گانه در نظریه‌های یادگیری سازمانی
- اهمیت و پیامدهای بازخور مثبت
- نقش تیم‌ها و جامعه در فرآیندهای یادگیری
- تفکر در قالب مدل‌های ذهنی چگونه است؟

ایده‌هایی که در این فصل مطرح می‌شوند از آن جهت حائز اهمیت‌اند که پیش‌فرض‌های سازنده نظریه‌های یادگیری را شکل می‌دهند. محبوبیت ایده‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش بازتاب تحقق محدودیت‌هایی است که نظریه انتخاب استراتژیک با آن مواجه بود. اگر به دنبال استفاده عمیق و دقیق کاربردهای یادگیری و تجویزهای مدیریت دانش هستید، ضروری است تا فهم مناسبی از شیوه تفکر این رویکرد و همچنین محدودیت‌های آن داشته باشید.

در فصل چهارم مروری بر نظریه انتخاب استراتژیک داشتیم و نشان دادیم که ریشه بنیان‌های نظری آن در نظریه سیستم‌های سایبرنتیک و نگاه شناخت‌گرایانه به طبیعت انسان جای دارد. بر طبق این نظریه، و وضعیت فعلی سازمان‌ها، نتیجه انتخاب‌های استراتژیک رهبران‌شان است. در فصل قبل شرح داده شد که برخی نویسندگان چشم‌انداز انتخاب استراتژیک را رد نکردند اما به‌جای آن پیشنهاد دادند که بهتر است توسعه استراتژیک سازمان در قالب فرآیندهای یادگیری شناخته و درک شود. (مینتزبرگ، ۱۹۹۴: مینتزبرگ^{۳۲۳} و واترز^{۳۲۴}، ۱۹۸۵). مطابق با این نظریه، وضعیت فعلی سازمان‌ها حاصل کیفیت فرآیندهای یادگیری آن‌ها است و در ضمن ریشه و علت استراتژی و جهت استراتژیک نیز همین فرآیند یادگیری است. در اینجا نقش رهبران پررنگ می‌شود که باید فرآیندهای یادگیری را طراحی کرده و الهام‌بخش یادگیری اثربخش باشند.

با این توضیحات، این فصل به کاوش و بررسی بنیان‌های نظری نظریه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می‌پردازد که از ابتدای دهه ۹۰ میلادی توجه بسیاری را نیز به خود جلب کرده است. این رویکرد با نظریه انتخاب استراتژیک، اشتراکات زیادی داشته و از طرفی تفاوت‌های قابل توجهی نیز دارد. شاید مهم‌ترین این تفاوت‌ها، نوع نگاه این رویکرد به محدودیت‌های قابلیت پیش‌بینی و فرآیندهای پیچیده استراتژی‌سازی در سازمان‌ها باشد. تفاوت اصلی نظری این است که نظریه‌پردازان یادگیری سازمانی، در مسیر خود، نظریه‌های تعامل متفاوتی را به نسبت نظریه‌پردازان انتخاب استراتژیک پیش می‌گیرند. معتقدان به یادگیری سازمانی هنوز هم از نگاه سیستمیک به تعامل نگاه می‌کنند با این تفاوت که به‌جای نظریه سایبرنتیک از پویایی‌های سیستم بهره می‌برند. در اینجا همان نگاه شناخت‌گرایانه به اعمال انسانی هنوز حفظ شده است، اما برخی نویسندگان این رویکرد، در مقایسه با رویکرد انتخاب استراتژیک، گرایش بیشتری نسبت به روان‌شناسی انسان‌گرایانه و چشم‌اندازهای بر ساخت‌گرایانه دارند. طبق نظریه انتخاب استراتژیک، سازمان‌ها زمانی تغییر می‌کنند که مدیران آن‌ها در میان طیف گسترده مسائل و موضوعات دست به انتخاب می‌زنند. اما مطابق با نظریه یادگیری سازمانی، تغییر در قالب یک فرآیند یادگیری سازمانی جریان پیدا می‌کند، یعنی زمانی که افراد به طور اثربخش در کنار یکدیگر یاد گرفته و خلق دانش می‌کنند و این دانش منجر به تغییر می‌شود. اما با این وجود هنوز دغدغه کنترل پابرجاست.

یکی از مهم‌ترین توصیف و نمودهای مفهوم یادگیری سازمانی را باید در کار پیتر سنگه^{۳۲۵} (۱۹۹۰) جستجو کرد. "سنگه" بر این باور بود که سازمان، زمانی پیشرفت می‌کند که از تعهد و ظرفیت اعضای سازمان برای یادگیری

³²³ Mintzberg

³²⁴ Waters

³²⁵ Peter Senge

بهره‌برداری کند او این ظرفیت را به طور ذاتی در طبیعت انسان می‌دید و ریشه آن را در درون افراد جستجو می‌کرد، اگرچه معتقد بود این یادگیری زمانی محقق می‌شود که افراد در قالب کار تیمی صمیمانه تجربه‌اندوژی می‌کنند. او پنج ستون اصلی یادگیری صحیح سازمانی را این‌گونه برشمرد:

- تفکر سیستمی
- سرآمدی شخصی
- مدل‌های ذهنی
- چشم‌انداز مشترک
- یادگیری تیمی

هریک از این مفاهیم را در بخش‌های بعدی بیشتر توضیح خواهیم داد.

۵-۲. پویایی‌های سیستم^{۳۲۶}: غیرخطی بودن و بازخور مثبت

شناخت "سنگه"، از سازمان‌ها از چشم‌انداز پویایی‌های سیستم بوده و به عقیده او یادگیری سازمانی مستلزم این است که افراد یک نگاه سیستمی داشته باشند. افراد نباید کار خود را تنها و صرفاً بر اساس نقش‌های خود شناسایی کنند. در عوض، آن‌ها باید شناخت خود را در قالب ساختارهای بازخورد مثبت و منفی سیستمی که خود بخشی از آن هستند، توسعه دهند. این موضوع باعث می‌شود که آن‌ها بینش لازم در مورد پیامدهای غیرمنتظره اعمال خود را به دست آورند. هدف تفکر در قالب سیستمی این است که افراد بتوانند نقاط اهرمی را شناسایی کنند، یعنی نقاطی در شبکه حلقه بازخور مثبت و منفی که تغییر در آن‌ها می‌تواند منافع قابل توجهی به همراه داشته باشد. همانند نظریه انتخاب استراتژیک، در اینجا هم هدف، در دست داشتن کنترل تاحدامکان در یک سیستم بسیار پیچیده است.

ریشه‌های فکری پویایی‌های سیستم کمابیش همانند سایبرنتیک است. پویایی‌های سیستم هم بر اساس ایده کنترل در مهندسی شکل گرفته است. اما با این وجود، علی‌رغم مشترک بودن در این ریشه فکری، پویایی‌های سیستم مسیر متفاوتی را در مقایسه با سایبرنتیک پیش گرفته است. در حالی که تمرکز سایبرنتیک بر ساختار حلقه‌های بازخورد منفی می‌کند، توسعه دهندگان پویایی‌های سیستم به دنبال این بودند که سیستم را به‌عنوان یک کلیت در قالب ریاضی مدل‌سازی کنند. اقتصاددانان، به‌عنوان مهم‌ترین چهره‌هایی که به دنبال توسعه پویایی‌های سیستم بودند، تلاش می‌کردند تا چرخه‌های اقتصادی^{۳۲۷} را برای کل اقتصاد و یا برخی جنبه‌های

³²⁶ Systems Dynamics

³²⁷ Economic Cycles

آن‌همانند چرخه‌های موجودی کالا مدل‌سازی کنند. برخی از معروف‌ترین این چهره‌ها، گودوین^{۳۲۸} (۱۹۵۱)، فیلیپس^{۳۲۹} (۱۹۵۰) و توستین^{۳۳۰} (۱۹۵۳) بودند. تفکر پویایی‌های سیستم به عرصه مسائل مدیریت صنعتی نیز کشیده شد. (فارستر^{۳۳۱} ۱۹۵۸، سایمون^{۳۳۲} ۱۹۵۲).

متفکرین عرصه پویایی‌های سیستم^{۳۳۳}، در کار مدل‌سازی خود از معادلات غیرخطی استفاده می‌کردند که از تأثیرات بازخور مثبت بهره برده و پویایی‌های به‌مراتب پیچیده‌تری را تولید می‌کرد. این مدل‌ها رفتارهای چرخه‌ای از خود بروز می‌دادند که منشأ این رفتارها ساختار خود سیستم بود و نه فقط تغییرات محیطی. با این وجود، این سیستم هم‌همانند سایبرنتیک به طور خودجوش و خودبه‌خودی نمی‌تواند تغییرند که این موضوع را در فصل دهم بحث خواهیم کرد.

در این بخش مروری خلاصه‌وار بر برخی مفاهیم کلیدی پویایی‌های سیستم خواهیم داشت و ابتدا از ماهیت غیرخطی بودن آغاز می‌کنیم.

ماهیت غیرخطی

ویژگی غیرخطی بودن زمانی اتفاق می‌افتاد که برخی شرایط یا برخی اقدام‌ها اثر متغیری بر پیامد یا برون‌داد داشته باشند که این اثر به وضعیت این شرایط و یا شدت اقدامات بستگی دارد. به‌عنوان مثال، میزان موجودی‌های کالا در انبار بر نرخ حمل کالاها اثرگذار است، اما این اثر، متغیر است. زمانی که موجودی کالا نزدیک به سطح مطلوب باشد، این سطح موجودی تأثیر مشهودی بر نرخ حمل‌ونقل کالا نخواهد داشت. شرکت مطابق با سفارش دریافتی، کالا را با نرخ مصوب ارسال می‌کند. اما زمانی که موجودی کالای ما بسیار اندک است، این سطح موجودی کالا، تأثیرات محدودکننده‌ای بر حمل‌ونقل کالا خواهد داشت.

سیستم در اینجا به‌جای اینکه همانند آنچه در سایبرنتیک دیدیم، تنها بر اساس بازخور منفی عمل کند، هم بر اساس بازخور منفی و هم بازخور مثبت عمل می‌کند؛ بنابراین، در پویایی‌های سیستم، امکان اینکه یک سیستم رفتار غیر تعادلی از خود بروز دهد، وجود دارد، چراکه سیستم بین بازخور مثبت و منفی در نوسان است. در نتیجه ما با الگوهای بسیار پیچیده‌ای در طول زمان روبه‌رو خواهیم بود و این به معنای پویایی‌های بسیار پیچیده است. رفتار در اینجا می‌تواند چرخه‌ای باشد و اگر نوسانان محیطی سیستم را آشفته کند، این چرخه‌ها بسیار بی‌قاعده

³²⁸ Goodwin

³²⁹ Philips

³³⁰ Tustin

³³¹ Forrester

³³² Simon

³³³ Dynamicist

و بی‌نظم خواهند بود. در شناخت ماهیت چرخه‌های اقتصادی، همانند چرخه‌های موجودی‌ها و یا اشکال مختلف سرمایه‌گذاری، پویایی‌های سیستم بسیار مهم هستند. همچنین نظریه پویایی‌های سیستم، با معرفی روابط علی حلقوی غیرخطی - که شناسایی علت در آن‌ها بسیار پیچیده و مشکل است - به محدودیت‌های قابلیت پیش‌بینی نیز اشاره می‌کند.

بیراه نیست که بگوییم مهم‌ترین توسعه مدل‌های پویایی‌های سیستم برای استفاده در موضوعات خط‌مشی‌های سازمانی و اجتماعی به دست کی فارستر انجام شده است. (۱۹۵۸ و ۱۹۶۱). فارستر به‌عنوان مهندس سرومکانیسم^{۳۳۴}، مهندس کامپیوترهای دیجیتال و مدیر یک بخش بزرگ تحقیق و توسعه، سوابق بسیاری داشته است. او رویکردی را برای شناخت سیستم‌های انسانی توسعه داده که مبتنی بر مفاهیم بازخور مثبت و منفی، غیرخطی بودن و استفاده از کامپیوتر برای شبیه‌سازی الگوهای رفتاری سیستم‌های پیچیده است. بازخور، ویژگی اساسی نگاه او به جهان را شکل داده و او به صورت خیلی جدی تصمیم‌گیری انسان را به مفهوم بازخور ارتباط می‌دهد.

تولید و زنجیره‌های توزیع

فارستر، رویکرد خود را با استفاده از مدل‌سازی رفتار تولید و زنجیره‌های توزیع تشریح کرده است. یک کارخانه محصول خود را به تعداد زیادی از عمده‌فروشان عرضه می‌کند و این عمده‌فروشان محصول را به تعداد بیشتری از خرده‌فروشان ارسال می‌کنند. سفارش‌ها از سوی خرده‌فروشان به عمده‌فروش‌ها و از سوی عمده‌فروش‌ها به کارخانه انتقال پیدا می‌کند. کارخانه، عمده‌فروشان و خرده‌فروشان در کنار هم سیستمی را شکل می‌دهند که ارتباط میان آن‌ها شامل جریان محصول از یک‌جهت و جریان سفارش‌ها از جهت دیگر است. همه اجزای این سیستم تمام تلاش خود را می‌کنند تا موجودی‌ها را در سطح حداقلی نگاه دارند بدون اینکه مجبور شوند به مشتریان نه بگویند. هرکدام از آن‌ها تلاش می‌کند تا سفارش‌ها را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به طرف مقابل برساند. همه این اجزا این تلاش‌ها را به خرج می‌دهند تا سود خود را به بیشترین حد برسانند. اما به دلیل این ساختار - بازخور و گندمی در جریان اطلاعات - این سیستم تمایل قابل توجهی دارد تا اختلالات جزئی سفارش دهی در سطح خرده‌فروشان را بزرگنمایی کند. یک افزایش ده در صدی در سفارشات خرده‌فروشان می‌تواند در نهایت موجب افزایش تولید به‌اندازه چهل درصد بالای سطح نیاز اولیه گردد.

پیتر سنگه این مثال را در قالب یک بازی با هزاران گروه از مدیران در بسیاری از کشورهای دنیا انجام داده است. او می‌گوید، علی‌رغم اینکه مدیران در مورد عواقب احتمالی این سیستم شناخت پیدا می‌کنند، اما هنوز هم با

³³⁴ Servomechanism

کوچک‌ترین افزایش در سطح خرده‌فروشی، اول‌ازهمه به این فکر می‌کنند که با سیلی از تقاضا روبه‌رو خواهند بود که قادر به تأمین آن نیستند. انبارها تخلیه شده و سفارش‌ها عقب‌افتاده تلنبار می‌شوند. محصولات در حجم بالا تولید می‌شوند، درحالی‌که ناگهان سفارش‌ها دریافتی کاهش پیدا کرده و سفارش‌ها عقب‌افتاده نیز همگی ار سال شده است. نهایتاً همه شرکت‌کنندگان در این بازی با حجم عظیمی از موجودی کالا روبه‌رو می‌شوند که دیگر قادر به تخلیه و فروختن آن‌ها نیستند.

سنگه نتیجه می‌گیرد که این آگاهی از چگونگی کارکرد یک سیستم به‌عنوان یک کلیت^{۳۳۵} است که مدیران را قادر می‌سازد تا از ناپایداری‌های شدید چرخه‌ها اجتناب کنند و نه تمرکز صرف بر اجزای سیستم. با این وجود به نظر می‌رسد حذف این چرخه‌ها همگی باهم امکان‌پذیر نباشد.

اصول پویایی‌های سیستم

با اجرای شبیه‌سازی‌های کامپیوتری از سیستم‌های مختلف انسانی، پژوهشگران پویایی‌های سیستم اصولی را شناسایی کردند که می‌تواند در سیستم‌های پیچیده انسانی به کار گرفته شود. این اصول به این شرح هستند.

۱. سیستم‌های پیچیده اغلب نتایج غیرمنتظره و غیرمعمولی را تولید می‌کنند. در مثال اخیر، خرده‌فروش‌ها به امید فروش بیشتر سفارشات را بیش از مقدار واقعی موردنیازشان ثبت می‌کنند، اما به دلیل اینکه همه خرده‌فروشان این‌گونه عمل می‌کنند، و به دلیل تأخیر و گُندی در جریان اطلاعات، نتیجه غیرمنتظره کاهش فروش و تحویل محصول به مشتریان است.

۲. در سیستم‌هایی با روابط غیرخطی یا با بازخور مثبت و منفی، ارتباط میان علت و معلول چه از بُعد زمانی و چه از بُعد مکانی طولانی خواهد بود. در مثال اخیر، علت افزایش تقاضایی که در بخش خرده‌فروشی رخ می‌دهد هم از بُعد زمان به دلیل زمان‌بر بودن ارسال اطلاعات به کارخانه و هم از بُعد مسافتی از کارخانه دور است. این فاصله میان علت و معلول شناسایی اینکه چه چیزی موجب چه رخدادی شده است را با مشکل مواجه می‌کند. مدیرانی که در بازی سنگه شرکت کردند همگی بر این باور بودند که نوسانات تحویل کالا به دلیل نوسانات در تقاضای خرده‌فروشان است، درحالی‌که در حقیقت این نوسانات به دلیل وضعیتی بود که این سیستم در آن عمل می‌کرد. این مسئله زمانی شکل حادثتری به خود می‌گرفت که با برخی علائم تصادفی نیز روبرو می‌شد که در ظاهر علت به شمار می‌آمدند اما در واقع یک حدس منطقی بیش نبودند. این بدان معنی است که پیش‌بینی مشخص و دقیق از پیامدهای احتمالی در یک مکان مشخص و در یک بازه زمانی معین بسیار، بسیار مشکل خواهد بود.

³³⁵ System as a Whole

در عوض، شبیه‌سازی‌های کمی بر روی کامپیوترها می‌تواند برای شناسایی الگوهای کیفی رفتار به کار برده شود، اگرچه این الگوها دقیقاً مشابه رفتارهایی که تجربه خواهیم کرد نیستند اما شباهت‌های بسیاری خواهند داشت. در اینجا هدف از شبیه‌سازی، دستیابی به نتایج دلخواه و مشخص در آینده نیست بلکه شبیه‌سازی به این منظور به کار می‌رود که بتوانیم ویژگی‌های کیفی گسترده‌ای را در الگوهای رفتاری ایجاد کنیم.

۳. سیستم‌ها به‌شدت به برخی تغییرات حساس بوده و به طرز قابل‌توجهی نسبت به بسیاری از آن‌ها حساسیتی ندارند. این سیستم‌ها دربردارنده برخی فشارهای اثرگذار و یا نقاط اهرمی هستند. مدیران می‌توانند بر این نقاط اثر گذاشته و نتیجتاً تأثیر مهمی بر رفتار سیستم داشته باشند. مسئله اینجاست که شناسایی این نقاط اهرمی بسیار مشکل است. در مثالی که به آن اشاره شد، نقاط اهرمی در دل فرآیندهای سفارش دهی خرده‌فروشان و عمده‌فروشان جای داشتند. متأسفانه پیدا کردن این نقاط که می‌توانند آغازگر واکنش‌های مطلوب در زنجیره باشند، بسیار، بسیار مشکل است. همچنین به نظر می‌رسد، سیستم‌ها حساسیتی به تغییرات نداشته و در واقع در مقابل اقدامات اصلاحی بیرونی مقابله‌به‌مثل کرده و مقاومت می‌کنند؛ بنابراین زمانی که خرده‌فروشان احساس می‌کنند که تحویل کالا از سوی عمده‌فروشان با محدودیت مواجه است، با افزایش حجم سفارش‌ها واکنش نشان داده و شرایط راحتی بدتر می‌کنند. به دلیل این تمایل و کشش طبیعی به مقابله‌به‌مثل و اقدام جبرانی - در واقع حرکت به سوی پایداری و تعادل - ضروری است تا به‌جای به‌کارگیری شیوه‌های اصلاحی بیرونی، تغییراتی در خود سیستم صورت گیرد.

توجه به نکات فوق، ما را به این نتیجه می‌رساند که تلاش‌ها برای طرح‌ریزی بلندمدت، احتمالاً با اقدامات متقابل مواجه شده و به تغییرات غیرمنتظره و غیر قصد شده منتهی می‌شود.

کهن‌الگوهای^{۳۳۶} فرآیندهای بازخور

از آنجایی که احتمال قوی وجود دارد که سیستم‌ها با اقدامات اصلاحی مقابله کرده و پیامدهای ناخواسته‌ای را ایجاد کنند، ضروری است که مدیران برای شناخت سیستم به‌عنوان یک کلیت، ارتباطات بازخور را تحلیل و درک کرده و شناخت مناسبی نسبت به آن به دست بیاورند. پایبندان به پویایی‌های سیستم از طریق شبیه‌سازی، الگوها و قالب‌هایی برای فرآیندهای بازخور شکل داده‌اند که این الگوها در بسیاری از انواع سازمان‌ها قابل‌ردیابی است. هدف این کهن‌الگوها پیشگویی رخداد‌های آتی نیست، بلکه مقصد این الگوها شکل‌دهی مجدد ادراکات به‌گونه‌ای است که افراد بتوانند ساختارها را درک، الگوهای پویای رفتاری را مشاهده و نقاط اهرمی بالقوه این

³³⁶ Archetypes

ساختارها را شناسایی کنند. این قالب‌ها باید به شیوه‌ای منعطف بکار گرفته شوند تا بتوانند در شناخت الگوهای موجود در ساختارها به ما کمک کنند. به‌عنوان مثال " سنگه " کهن الگویی به نام " حدود رشد " را معرفی می‌کند. این الگو زمانی اتفاق می‌افتد که یک فرآیند تقویت‌کننده بازخور مثبت برای تولید یک نتیجه دلخواه ایجاد می‌شود (یک حلقه مثبت رشد^{۳۳۸}) اما به طور سهوی این فرآیند آثار ثانویه‌ای را بروز می‌دهد (یک حلقه محدودکننده منفی^{۳۳۹}) که فرآیند رشد را متوقف می‌کند. ساختار " حدود رشد " در جاهایی که رشد با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود، خود را نشان می‌دهد. سریع‌ترین واکنش به این ساختار، تقویت و فشار بیشتر بر عوامل وجود آورنده رشد است. در حقیقت این واکنش یک واکنش غیر سازنده و مخرب است، چراکه موجب می‌شود سیستم با شدت بیشتری با محدودیت‌ها برخورد کند. راه‌حل، کارکردن بر روی حلقه‌های منفی برای سست کردن محدودیت‌هاست.

به‌عنوان مثال، رشد یک شرکت ممکن است از طریق معرفی محصولات جدید از سوی واحد تحقیق و توسعه محقق شود. همچنان که شرکت و سیستم رشد پیدا می‌کند واحد تحقیق و توسعه نیز بزرگ‌تر می‌شود تا جایی که مدیریت این واحد نیز دشوار و دشوارتر می‌گردد. مهندسين ارشد تبدیل به مدیران عملیاتی واحد شده و امر تولید محصولات جدید و ایده‌های نوین با کندی مواجه می‌شود. فشار برای تولید محصولات جدید منجر به واحد بزرگ تحقیق و توسعه شده و همین موضوع باعث تشدید مسائل مدیریتی و در نتیجه کاهش جریان ایده‌های نو در واحد می‌شود. در عوض، نیاز و ضرورت بازاندیشی کل فرآیند توسعه محصولات جدید و انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه به‌شدت احساس می‌شود. در اینجا، نقطه اهرمی، شیوه سازمان‌دهی وظایف تحقیق و توسعه است و برای آگاهی از آن، فرد باید شناخت درستی از کل سیستم داشته باشد، سیستمی که واحد تحقیق و توسعه خود بخشی از آن محسوب می‌شود.

جدول ۵،۱ به طور خلاصه، نکات کلیدی که نظریه پویایی‌های سیستم در مورد الگوهای تغییر سازمانی مطرح کرده است را نشان می‌دهد.

۵-۳ سرآمدی شخصی و مدل‌های ذهنی: روان‌شناسی شناخت‌گرا

اصل دوم در یادگیری سازمانی، سرآمدی شخصی است. منظور «سنگه» از این اصل، تسلط بخش خاصی بر سازمان نیست بلکه او بیشتر به دنبال سطح بالای حرفه‌ای‌گری در سازمان است که کارکنان و کارگران ماهر ارشد سازمان از آن برخوردارند. افرادی که از سرآمدی شخصی برخوردار هستند، همواره به نتایج مدنظر خود می‌رسند و این مهم مستلزم متعهد بودن به یادگیری مادام‌العمر است. یادگیری مادام‌العمر، یک فرآیند مستمر عمق بخشیدن به چشم‌اندازهای شخصی، انرژی متمرکز، توسعه صبر و بردباری و نهایتاً رویت واقعیت به صورت

³³⁷ Limits to Growth

³³⁸ A Positive Growth Loop

³³⁹ A Negative Limiting Loop

عینی است. «سنگه»، این فرآیند را با بنیان‌های معنوی و غیرمادی پیوند می‌زند. حس قوی انسان‌گرایانه دیدگاه «سنگه» به طبیعت انسان کاملاً مشهود است و این نگاه هم‌سو با انگیزه الهام‌بخش نظریه انتخاب استراتژیک است که در فصل چهارم در مورد آن صحبت شد.

سومین اصل ضروری برای یادگیری سازمانی، داشتن شناخت در مورد مدل‌های ذهنی است. این مدل‌های ذهنی پیش‌فرض و تعمیم‌های ریشه‌دار^{۳۴۰} در ذهن انسان هستند که در قالب عکس‌ها و تصاویر در ذهن فرد جای می‌گیرند. اغلب افراد از مدل‌های ذهنی خود، آگاه نیستند، چراکه این مدل‌ها، ساخته‌های ذهنی ناخودآگاه و پنهان هستند. «سنگه» بر چگونگی محدود شدن ادراکات توسط این مدل‌های ذهنی تأکید کرده و به شرکت "رویال داچ شل"^{۳۴۱} اشاره می‌کند که مهارت آشکار سازی و به چالش کشیدن مدل‌های ذهنی مدیران خود را توسعه داده و تقویت کرد. مدل‌های ذهنی، تصاویر درونی از دنیای بیرونی هستند و بر طبق ادعای «سنگه» افراد می‌توانند فرآیند آشکار سازی مدل‌های ذهنی و مذاقه عمیق در مورد آن‌ها را فراگیرند. یادگیری نهادی، فرآیندی است که از طریق آن تیم‌های مدیریتی برای تغییر مدل‌های ذهنی مشترکشان در مورد شرکت خود و بازارهای آن با یکدیگر همکاری می‌کنند. این همان روان‌شناسی شناختی است که نظریه انتخاب استراتژیک هم به آن اشاره داشت.

بر طبق علوم‌شناختی، ظرفیت محدود مغز، انسان را مجبور می‌کند تا اطلاعات جدید و مشاهدات خود را به ساده‌ترین شکل ممکن پردازش کند. براین اساس، انسان‌ها قادر به شناخت خود واقعیت نیستند، تمام آنچه انسان انجام می‌دهد یک ساده سازی بر ساختی است که ما در اینجا از آن به‌عنوان مدل ذهنی از واقعیت یاد می‌کنیم. تأثیر اندیشه کانت بر این نوع تفکر کتمان‌ناپذیر است. (فصل سوم). وقتی افراد به یک پدیده نگاه می‌کنند، این نگاه از لنزی عبور می‌کند که مدل‌های ذهنی ما آن را ساخته است و شامل تجربیات گذشته و آموخته‌های ما می‌شود. ما هر روز با یک دستگاه ذهنی به پدیده‌ها نزدیک می‌شویم، یک دستورالعملی که از گذشته به همراه ماست و ما به شیوه‌ای شناخت و فهم خود از پدیده‌های امروزی را شکل می‌دهیم که مطابق با این دستورالعمل باشد. وقتی اقدام و تلاش ما منجر به نتیجه مطلوب نمی‌شود، اولین دلیل این شکست، نحوه ادراک ما از مسئله است. بهترین راه برای رفع این مشکل، اصلاح مدل ذهنی، چشم‌انداز، دستگاه فکری^{۳۴۲} و پارادایمی است که ما بر اساس آن‌ها با پدیده مواجه شده و دست به شناخت زده‌ایم.

مدیران به‌سادگی نمی‌توانند حقیقت یک محیط سازمانی و یا یک قابلیت سازمانی را مشاهده کنند. آن‌ها هم همانند سایر انسان‌ها، در مواقعی به‌ناچار دست به خلق می‌زده و تصویری از آنچه مشاهده می‌کنند را بازآفرینی

³⁴⁰ Ingrained Generalization

³⁴¹ Royal Dutch Shell

³⁴² Mindset

می‌کنند. تمام این فرآیند ساده‌سازی و انتخاب بدین معناست که محیط در واقع، مخلوق و ساخته‌وپرداخته ذهن مدیران است. تنها از این طریق ممکن است تا مدیران کارهایی را که انجام می‌دهند، پس از انجام، معنابخشی کنند. (وایک^{۳۴۳}، ۱۹۶۹، ۱۹۷۹). از این‌رو، در شرایط بسیار پیچیده با عدم اطمینان بالا، برای تبیین مدیریت استراتژیک، توجه به این نکته ضروری است که محیط ممکن است ساخته‌وپرداخته ذهن مدیر با شد و اغلب مدیران تنها زمانی می‌توانند به آنچه انجام می‌دهند معنا ببخشند که انجام آن کار را به پایان برسانند. این یک حرکت از شناخت‌گرایی به سوی برساخت‌گرایی است.

روان‌شناسی برساخت‌گرا

"ماتورانا" و "وارلا"^{۳۴۴} (۱۹۸۷) از یک موضع برساخت‌گرایانه به روان‌شناسی نگاه می‌کنند. آن‌ها بر این باورند که افراد صرفاً به محرک‌های ارائه‌شده محیطی پاسخ نمی‌دهند بلکه آن‌ها جنبه‌هایی از محیط را که منطبق با هویت خودشان است انتخاب می‌کنند. به عبارت دیگر آن‌ها محیط مرتبط با خود را وضع کرده و یا عمل می‌آورند. این یک نگاه شناختی است - یعنی شناخت و پاسخ - و این نگاه فعال‌تر از صرفاً به صورت منفعلانه نشستن و ثبت رخدادهایی است که از قبل وجود داشته است. دنیای یک فرد، یک ساخت فعالانه از خود و دنیای خود است و نه یک بازنمایی منفعلانه از یک دنیایی که از قبل وجود داشته است. در حقیقت، فر فرد، به معنایی دنیای خود را خلق می‌کند.

"ماتورانا" و "وارلا"، شواهدی را برای دیدگاه خود ارائه می‌کنند که مغز انسان صرفاً به ثبت محرک‌های محیطی نمی‌پردازد بلکه الگوهای مرتبط با آن‌ها را نیز خلق می‌کند. کار مغز تنها پردازش اطلاعات و یا فقط عمل به‌عنوان یک آئینه منفعل^{۳۴۵} - که به نشان دادن بازنمایی‌های کمابیش دقیق از جهان می‌پردازد - نیست. در عوض، مغز توسط محرک‌های بیرونی دچار آشفتگی شده و به صورت فعال دست به ساخت الگوهای جهانی از فعالیت‌های الکتروشیمیایی می‌زند. در ضمن، این الگوها در بخش ویژه‌ای از مغز نگهداری و ذخیره نمی‌شوند، زیرا هر بار که یک محرک در معرض بدن ما قرار می‌گیرد، از این‌رو، ماتورانا و وارلا به این نتیجه رسیدند که سیستم عصبی فقط بخش‌های مختلف مغز را به کار می‌گیرد. از این‌رو، ماتورانا و وارلا به این نتیجه رسیدند که سیستم عصبی فقط جهان را بازنمایی نمی‌کند، بلکه یک جهان جدید را وضع و خلق می‌کند. جهانی که افراد به آن عمل می‌کنند، در اصل، جهانی است که با واکنش و عمل کردن به خودش ساخته‌اند. به عبارت دیگر، ماتورانا و وارلا از یک دیدگاه

³⁴³ Karl Weick

³⁴⁴ Maturana and Varela

³⁴⁵ Passive Mirror of Reality

برساخت‌گرایانه برخوردارند و نه یک دیدگاه شناختی که پایه اصلی نظریه انتخاب استراتژیک و بسیاری از دیدگاه‌های سازمان‌های یادگیرنده را شکل می‌دهد.

تغییر در نظریه‌های بنیادین روان‌شناسی بسیار مهم است، چراکه پایه‌های شناختی نظریه‌های انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده را با چالش‌های بزرگی مواجه می‌کند. این تغییرات چشم‌اندازی از فرآیند ذهنی به‌عنوان یک برساخت همیشگی را ارائه می‌کنند و از این رو، از این ایده که مغز صادقانه یک واقعیت بیرونی را بازنمایی می‌کند و همچنین این ایده که مغز به‌سادگی بازنمایی‌های بیرونی را ذخیره‌سازی و یادآوری می‌کند، فاصله می‌گیرند. ماتورانا و وارلا، از یک عمل صرفاً جسمانی توسط مغز به وضع واقعیت می‌رسند، به این معنا که انسان‌ها به چیزی عمل می‌کنند که خودساخته‌اند.

با این وجود، هنوز هم در این نظریه افراد از اولویت اول برخوردار بوده و بر هر چیز دیگری مقدم شمرده می‌شوند و نهایتاً هنوز هم این نظریه یک نظریه سیستمی است. آن‌ها نظریه‌ای را ارائه می‌کنند که در آن، سیستم قادر به خودنگهدارندگی و بازتولید خود است - سیستم‌هایی^{۳۴۶} که در آن افراد به‌عنوان یک سیستم شناخته شده و اساسی‌ترین واحد تجزیه و تحلیل به شمار می‌روند - و در این نظریه حفظ هویت فرد، مهم‌ترین اصل است. در اینجا افراد موجودیت و نهادهایی محدود و خودمختار^{۳۴۷} هستند. موضع بر ساخت‌گرایانه با ایده مدل‌های ذهنی سازگار است، چراکه این ایده می‌تواند به‌عنوان یک شیوه جایگزین برای شناخت چگونگی ساخت مدل‌های ذهنی مطرح شود؛ بنابراین، ذهن فرد صرفاً بر اساس یک هویت عمل می‌کند، هویتی که در درون مرزهای خود دست به ساخت تنوع می‌زند، تنوعی که علت، و محرک آن، تغییراتی است که در هویت‌های دیگر - که آن‌ها هم درون مرزهای خود محبوس هستند - صورت می‌گیرد.

وضع واقعیت و معنابخشی در سازمان‌ها

کارل وایک، (۱۹۹۵) یکی از نویسندگان اثرگذار حوزه سازمان است که از یک رویکرد برساخت‌گرایانه بهره برده است. او بر وضع واقعیت و همچنین نقش روایتگری و داستان‌سرایی در یادگیری جمعی به‌عنوان یک فرآیند معنابخشی تأکید داشت. به عقیده وایک، وضع واقعیت از ویژگی‌های زیر برخوردار است:

۱. عاملین فعال، محرک‌ها را در قالب و چارچوب‌هایی ارائه می‌کنند که بتواند آن‌ها را درک کرده، تبیین کرده، نسبت داده، قیاس کرده و درنهایت پیش‌بینی کنند. وایک، اغلب از استعاره نقشه استفاده کرده و در مورد مدل‌های ذهنی افراد صحبت می‌کرد.

³⁴⁶ Autopoietic Systems

³⁴⁷ Self-determining

۲. افراد انتظارات و فرضیات خودآگاه و ناخودآگاه را به‌عنوان یک پیش‌بینی از آنچه برای آن‌ها اتفاق خواهد افتاد، شکل می‌دهند و معنابخشی زمانی صورت می‌گیرد که تفاوت و اختلافی میان آنچه آن‌ها پیش‌بینی کرده‌اند و آنچه در عمل با آن مواجه می‌شوند، وجود داشته باشد. یک غافلگیری، باعث می‌شود که شخص با یک نگاه گذشته‌نگر^{۳۴۸} دست به تبیین و توصیف اتفاقات بزند. معنا هم‌زمان با کشف اختلاف ظاهر نمی‌شود، بلکه در واقع، معنا به طور گذشته‌نگر، به‌عنوان خروجی یک فرآیند معنابخشی نسبت داده می‌شود.

۳. معنابخشی فرآیندی است که افراد برای مواجهه و مقابله با اختلالات در فعالیت‌های جاری به کار می‌گیرند.

۴. معنابخشی، یک فرآیند تعامل دوجانبه^{۳۴۹} جستجوی اطلاعات و توصیف معناست، به این معنا که معنابخشی دربرگیرنده پویای محیطی، تفسیر و پاسخ‌های مربوطه است.

۵. میان اشکال عمومی^{۳۵۰} (جمعی) و بینادهنی^{۳۵۱} (فردی) معنابخشی، ممکن است تمایز وجود داشته باشد.

وایک، معنابخشی را هم به‌عنوان یک فعالیت اجتماعی و هم به‌عنوان یک فعالیت فردی می‌شناسد و عنوان می‌کند که این فرآیند هم چگونگی ساخت یک متن و هم چگونگی تفسیر آن و درنهایت هم خلق و هم کشف را شامل می‌شود. استدلال او این است که ساخت هویت، پایه و اساس معنابخشی را شکل می‌دهد و این هویت‌ها از طریق فرآیند تعامل میان افراد ساخته می‌شوند. او بر طبیعت گذشته‌نگر معنابخشی تأکید می‌کند، جایی که معنا خود نوعی از توجه هدایت شده به سوی تجربه است. معنابخشی، یک فرآیند ارتباطی است که از طریق آن افراد محیط خود را وضع و هم‌آفرینی می‌کنند. همین موضوع باعث شده است که وایک تأکید ویژه‌ای بر گفتگو، گفتمان، مکالمه، داستان‌سرایی و روایتگری داشته باشد. در این فرآیند افراد به نشانه‌ها توجه کرده، آن‌ها را استخراج و پیرایش می‌کنند و درنهایت ساختارهای ساده و آشنایی را برای خود شکل می‌دهند تا معنا و حس بیشتری نسبت به رویدادهای احتمالی پیدا کنند. وایک از استعاره "بذر" برای واژه معنابخشی استفاده می‌کند، چراکه بذر، ماهیت پایان باز معنابخشی را به‌خوبی نشان می‌دهد، چنان بذری که در خاک کاشته شده و می‌تواند اشکال و کیفیت‌های متفاوتی را از خود بروز دهد. او در این استعاره از به نقل قولی از "شاعر" (۱۹۸۳) اشاره می‌کند. شاعر، رویش درخت بلوط از میوه بلوط و همچنین محدودیت‌هایی که میوه بلوط در این رویش برای نهال به وجود می‌آورد، را توصیف می‌کند اما به مشخصات دقیق‌تر این محدودیت‌ها و رویش نهال نمی‌پردازد.

³⁴⁸ Retrospective

³⁴⁹ Reciprocal Interaction

³⁵⁰ Generic

³⁵¹ Intersubjective

درخت به گونه‌ای غیرقابل پیش‌بینی، رشد می‌کند. در اینجا به نحوه کاربرد و پنداشت نظریه علیت تکوینی - که در فصل سوم به آن اشاره شد - توجه کنید.

وایک، اهمیت ویژه‌ای را برای لحظات بدیع و نوین در فرآیند معنابخشی، قائل است. او منشأ و ریشه این لحظات بدیع را در ناهمگونی، غافلگیری، شکاف‌ها، تفاوت‌ها، اختلالات، شکست‌های غیرمنتظره و عدم اطمینان می‌داند. به عقیده وایک، وقوع این رخدادهاست که ماشه معنابخشی را می‌چکاند و می‌تواند تبیین‌های بدیع و نوین را خلق کند. وایک، معنابخشی را فرآیندی آمیخته با احساسات و به‌نوعی گیج‌کننده می‌داند. آنچه وایک بر روی آن تعمق نکرده و پرسشی را پیرامونش مطرح نمی‌کند، شکاف میان فرد و جامعه و علیت دوگانه^{۳۵۲} متناظر با آن است.

جدول ۵،۲، نکات کلیدی شناخت از طریق روان‌شناسی شناختی را به طور خلاصه نشان می‌دهد. تا بدین جا، به دو گونه از نظریه‌های مدل‌های ذهنی اشاره کردیم: نظریه‌های شناخت‌گرا که مدل‌های ذهنی را بازنمایی‌های درونی از واقعیت بیرونی می‌دانستند و نظریه‌های برساخت‌گرا که مدل‌های ذهنی را ساخته‌وپرداخته ذهن فعال انسان دانسته و معتقد است، انسان خود جهان خود را خلق می‌کند. باین‌وجود، دیدگاه هر چه باشد، یادگیری با تغییر مدل‌های ذهنی سروکار دارد. یکی از اثرگذارترین نظریه‌های یادگیری که تغییر در مدل‌های ذهنی را مطرح می‌کند، برآمده از تلاش‌های " بیتسون"^{۳۵۳} (۱۹۷۲) و همچنین آرجریس و شون^{۳۵۴} (۱۹۷۸) است. این محققان، میان یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای تفاوت قائل می‌شوند.

روان‌شناسی برساخت‌گرا: نکات کلیدی در مورد شناخت انسان	جدول ۵،۲
<ul style="list-style-type: none"> • فرد بیولوژیک، محور و مرکز شناخت انسان است. • مغز فرد، جهان از پیش موجود را بازنمایی نمی‌کند بلکه خود به طور فعال جهانی را که در آن کنش دارد، انتخاب می‌کند. بنابراین افراد دنیای خود را وضع یا خلق می‌کنند. • محرک اصلی معنابخشی، اختلاف میان انتظارات افراد و آنچه در عمل با آن مواجه می‌شوند، است. 	

³⁵² Dual Causality

³⁵³ Bateson

³⁵⁴ Argyris and Schon

یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای

اگر قرار باشد برای هر عملی، شخص به طور آگاهانه به بازیابی و آزمون تعداد زیادی از مدل‌های به کار گرفته قبلی بپردازد و از میان آن‌ها گزینه مناسب را انتخاب کند، عملکرد او با کندی بسیار همراه خواهد بود. از این رو خبرگان می‌توانند به به‌کارگیری مدل‌های ذهنی بپردازند که به طور ناخودآگاه در ذهن آن‌ها ثبت شده است. بنابراین، در یک فرآیند یادگیری، شخص آن قدر دست به تکرار یک عمل می‌زند تا بتواند الگوی اقدامات مشابه بعدی را به طور خودکار طراحی کند. یک خبره در یک موقعیت جدید، الگوهای قابل تشخیص قبلی را به طور خودکار به کار می‌گیرد تا بتواند به الگوهایی که قبلاً در شرایط مشابه به این موقعیت جدید ساخته است، دسترسی پیدا کند. یک خبره زمانی که با موقعیت جدید مواجه می‌شود، تمامی تجارب و الگوهای ذهنی خود را آزمون نمی‌کند، بلکه به ردیابی و کشف مشابهت‌های قابل تشخیص در الگوهای کیفی مشاهدات خود اقدام کرده و به طور خودکار مدلهایی را تولید می‌کنند که با شرایط جدید سازگار باشد. این یک یادگیری تک‌حلقه‌ای است. هر زمانی که فرد دست به کنشی می‌زند از عواقب و پیامدهای کنش خود درس می‌گیرد تا اقدام بعدی خود را بهبود ببخشد، بدون اینکه نیاز باشد به طور آگاهانه به بازیابی و آزمون مدل‌های ناخودآگاهی که قبلاً استفاده کرده است، بپردازد.

با این وجود، رفتار یک خبره بر اساس یادگیری تک‌حلقه‌ای و مدل‌های ذهنی ناخودآگاه نه تنها منفعتی نخواهد داشت بلکه خطرات قابل توجهی نیز با خود به همراه دارد. ناخودآگاهی استفاده از مدل‌های ذهنی برای طراحی اقدامات بدین معناست که این مدل‌های ذهنی بدون هیچ‌گونه تحقیق و پرسشی به کار گرفته می‌شوند. هرچقدر فرد خبره‌تر باشد با سرعت بیشتری بر اساس این مدل‌های ناخودآگاه عمل خواهد کرد. در واقع، شخص، به راحتی پیش‌فرض‌هایی را که سنگ بنای ساخت مدل‌های ذهنی هستند به عنوان واقعیت‌های مسلّم قلمداد می‌کند. در شرایط باثبات و پایدار، این رویه ممکن است کارگر باشد، اما در شرایط متلاطم و با تغییرات سریع، بسیار خطرناک خواهد بود. در این شرایط احتمال بی‌کفایتی ماهرانه³⁵⁵ افزایش خواهد یافت. (آرجریس، ۱۹۹۰). هرچقدر افراد خبره‌تر باشند - یعنی خیلی ماهرانه اقدامات را طراحی کنند - ریسک عدم تفحص و بررسی آنچه انجام می‌دهند بالاتر خواهد رفت. در حقیقت به زعم آرجریس، این افراد به شکلی ماهرانه به بی‌کفایتی می‌رسند. اینجاست که نیاز به یادگیری دو حلقه‌ای احساس می‌شود. در یادگیری دو حلقه‌ای افراد نه فقط بر اساس تنظیم اقدامات خود با توجه به پیامدها بلکه با تنظیم و مورد سؤال قرار دادن مدل‌های ذهنی ناخودآگاه به یادگیری می‌رسند.

³⁵⁵ Skilled Incompetence

درواقع میان مدل‌هایی که ما در عمل به کار می‌گیریم و مدل‌هایی که مورد وثوق و پشتیبانی دیگران قرار می‌گیرد، تفاوت‌هایی وجود دارد. (آرجریس و شون، ۱۹۷۸). خبرگان کاملاً تمایل دارند تا یک حرفی را بزنند و به‌گونه‌ای دیگر عمل کنند. هرچقدر افراد بیشتر در قالب گروه و به صورت جمعی به همکاری بپردازند، بیشتر در معرض این موضوع قرار می‌گیرند. اگر از مدیران بپرسد که در واقع به چه کاری مشغول هستند، اغلب پاسخ می‌دهد سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی. با مشاهده کارهای مدیران و آنچه در عمل انجام می‌دهند، خواهید دید که در واقع آن‌ها، نه‌چندان سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی شده، تنها از یک وظیفه به وظیفه دیگر می‌پرند.

اکنون که به این شناخت رسیدیم که میان آنچه مدیران می‌گویند انجام می‌دهند و آنچه در واقعیت انجام می‌دهند، تفاوت‌های بسیاری وجود دارد- تفاوت‌هایی که خود مدیران اغلب به آن‌ها واقف نیستند- می‌بینیم که نقش بازی کردن مدیران و دست زدن به ترفندهای دفاعی سازمانی برای توجیه خود، در مقابل آنچه در عمل اتفاق می‌افتد، چندان کار سختی نیست. (آرجریس، ۱۹۹۰). به‌عنوان مثال اغلب مدیران یک مدل عقلانی را پیش گرفته و معتقدند قبل از انجام هرگونه اقدامی باید حقایق آشکارشده و تعداد معقولی از گزینه‌ها برای انتخاب مدنظر قرار داده شود. برخی از مدیران از بحث آزاد به دلیل اینکه یک موضع عقلانی را پیش می‌گیرد، حمایت می‌کنند. در عین حال، در برخی از سازمان‌ها نیز این هنجار گسترده وجود دارد که زیردستان حقایق را از بالای سستی‌های خود مخفی نگه دارند، به‌ویژه زمانی که مطمئن هستند این حقایق برای مدیران بالاتر ناخوشایند بوده و به دلیل این موضوعات منفی، متهم نیز خواهند شد. بنابراین از بازی‌های فریبکارانه و لاپوشانی استفاده می‌کنند. همه می‌دانند که مشغول نقش بازی کردن هستند، اما هیچ‌کس، علی‌رغم اعتقاد به رفتار منطقی، صحبتی از اتفاقات جاری نکرده و در مورد آن بحث نمی‌کند. برخی مواقع مدیران حرفی را می‌زنند و در عمل و در کمال آرامش، در ست برخلاف گفته خود عمل می‌کنند، بدون اینکه این مسئله برای آن‌ها کار عجیب و غریبی به نظر برسد. به این موضوعات، بحث بی‌کفایتی ماهرانه را نیز اضافه کنید تا ببینید چقدر شکستن این دیوارهای دفاعی مدیران و تغییر این بازی‌های فریبکارانه آن‌ها می‌تواند مشکل باشد. تلاش‌ها برای بیان چگونگی انجام مدیریت استراتژیک در واقعیت، بدون توجه به تفاوت میان مدل‌های در عمل به کار گرفته‌شده و مدل‌های در حرف حمایت شده مدیران و پویایی‌های رفتاری متعاقب آن، می‌تواند بسیار خطرناک و گمراه‌کننده باشد.

یادگیری دو حلقه‌ای زمانی آغاز می‌شود که افراد مدل‌های ذهنی خود را مورد سؤال قرار می‌دهند و زمانی که افراد به صورت جمعی اقدام به این پرسشگری می‌کنند، یافته‌های خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. به محض اینکه این پرسش‌ها شکل می‌گیرد، ترس از شکست ایده‌های جدید و همچنین ناکارآمدی و تهدیدآمیز بودن بحث پیرامون این موضوعات در آن‌ها بیشتر می‌شود. به محض بروز این ترس و واکنش‌ها، افراد به صورت ناخودآگاه در برابر این تغییرات گارد دفاعی می‌گیرند. شکل‌گیری این سیاست‌های دفاعی در قالب سازمانی،

موضوعی است که از آن به‌عنوان "سیاست پنهان"^{۳۵۶} نامبرده می‌شود. این شکلی از بازی است که همه از اجرای آن آگاه هستند اما همگی به‌صورت ضمنی توافق می‌کنند که صحبتی از آن به میان نیاورند. (آرجیس، ۱۹۹۰)

این سیاست‌های دفاعی به‌قدری در سازمان‌ها تقویت و تثبیت می‌شوند که به ناگزیر به‌عنوان بخشی از طبیعت انسان درمی‌آیند. مدیران بر پیشگویی‌ها و پیش‌بینی‌های خود در جلسات دامن می‌زنند، بر آن‌ها تکیه می‌کنند و به بازی‌های خود ادامه می‌دهند، چراکه معتقدند این بخشی از طبیعت انسان است. سیاست‌های تدافعی، نقش بازی کردن و لاپوشانی‌ها آن‌قدر مخرب و نفاق‌برانگیز است که همه مدیران از بحث پیرامون مسائل متضاد و متناقض در جلسات اجتناب می‌کنند. حتی اگر این رفتارها به این حد از مخرب بودن نیز نرسد، این رفتار ناکارآمد و غیرکارکردی یادگیری، کشف تدریجی فرصت‌های بهبود و تغییرات، ظهور و بروز چشم‌اندازهای جدید و سنجش کامل پیشنهادها ارائه شده را از طریق گفتگو مسدود کرده و عقیم می‌سازد. زمانی مدیران، این مدل کنترل مدیریت و سیاست‌های دفاعی برآمده از آن را به کار می‌بندند، که در تکاپوی حل مسائل استراتژیک هستند. دست آخر، تلاش‌های آن‌ها با تهیه لیست بلند بالایی از نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها پایان می‌یابد که آن‌ها را به هیچ جایی نمی‌رساند. دستاوردهای آن‌ها به اینجا ختم نمی‌شود. آن‌ها همچنین، بیانیه مأموریت‌های بی‌معنا و مفهوم، چشم‌اندازهایی که فرسنگ‌ها با واقعیت فاصله دارند و طرح‌های بلندمدتی را نیز می‌نویسند که تنها به درد بایگانی راکد می‌خورد، یا حتی ممکن است بر روی اجرای این سیاست‌ها و برنامه‌ها تصمیماتی هم بگیرند با این‌وصف که هیچگاه پیاده‌سازی نمی‌شوند!

مدیران بر سر این رفتار باهم توافق دارند و از بحث کردن در مورد آن طفره می‌روند. اما زمانی که کارها خوب پیش نمی‌رود، از آنچه در عمل در حال اتفاق افتادن است فاصله گرفته، دیگران را سرزنش کرده و تقصیرات را گردن مدیران آرشد و ساختار سازمانی می‌اندازند. آن‌ها در لابه‌لای مدل‌ها، تکنیک‌ها، چشم‌اندازها و طرح‌ها به دنبال راه‌حل می‌گردند. اما همچنان ریشه‌ها و علل اصلی مدیریت ضعیف استراتژیک - خود فرآیند یادگیری، تعامل سیاسی و پویایی گروه - به طرز لجوجانه‌ای غیر قابل‌بحث است.

افراد در درون سازمان بر سر بحث نکردن پیرامون موضوعات توافق دارند چراکه از عواقب احتمالی بحث و جدل می‌ترسند. حتی مشاوران هم به‌نوعی خود را دچار این سیاست‌های تدافعی می‌بینند، چراکه پیامدهای آشکار سازی برخی مسائل مهم آن‌ها را دستپاچه و عصبی کرده و ممکن است با خطر اخراج از سازمان مواجه شوند. نتیجه داشتن چنین سیاست‌های دفاعی، کارمندان منفعل و مدیرانی به شدت وابسته به اختیارات رسمی خواهند بود که توانایی مواجهه با تغییرات سریع را ندارند. در این شرایط، مدیران تجویزهای مبهم و غیرعملی را

³⁵⁶ Covert Politics

مثلاً " ما نیاز به آموزش بیشتر داریم " و یا " ما به یک چشم‌انداز نیاز داریم "، ارائه می‌کنند که در واقع به‌عنوان یک سپر دفاعی آن‌ها را از انجام هر کاری در شرایط دشوار خلاص می‌کند. سازمان به دلیل این مدل مدیریتی، خلاقیت کارکنان خود را به فنا می‌دهد.

آرجیس، راه برون‌رفت از این بن‌بست را بازنه‌دیشی مدیران و گروه‌های مدیریتی می‌داند. اگر مدیران، مشکلات فرآیندهایی زیر نظر خود را در قالب یک چالش و نه یک منبع بالقوه ترس و شرمساری ببینند و ادراک کنند، آنگاه مدیران قادر به یادگیری دو حلقه‌ای خواهند بود.

بنابراین، یادگیری دو حلقه‌ای دربرگیرنده تغییرات در مدل ذهنی، دستورالعمل‌ها، دستگاه فکری، چارچوب مرجع و پارادایم می‌شود. این فرآیند بسیار دشوارتر از آن است که به‌سادگی قابل انجام باشد، زیرا زمانی که یک فرد در تلاش برای آزمون پیش‌فرض‌هاست، معمولاً فرد دیگر حتی هیچ آگاهی از ساخت این پیش‌فرض‌ها ندارد. بنابراین افراد بیشتر تمایل به یادگیری تک‌حلقه‌ای دارند چراکه بسیار ساده‌تر از یادگیری دو حلقه‌ای است. اما بسیار مهم است که یادگیری دو حلقه‌ای را در افراد و سازمان تشویق کنیم چراکه این یادگیری مولد خلاقیت است. مدیرانی که به دنبال نوآوری هستند باید به طور مداوم پارادایم‌های فکری خود را تغییر داده و یا پارادایم‌های جدیدی خلق کنند و در واقع باید درگیر یادگیری دو حلقه‌ای شوند.

۴-۵ ساخت یک چشم‌انداز مشترک و یادگیری تیمی: روان‌شناسی انسان‌گرا

چهارمین اصل سازمان‌های یادگیرنده، ساخت یک چشم‌انداز مشترک است. چشم‌انداز مشترک یک منبع الهام‌بخش برای یادگیری افراد است. این یک هدف عالی بوده و به‌شدت نیازمند مهارت شناسایی و معرفی تصویر الهام‌بخش از آینده است. نکته بسیار مهم اینجاست که این چشم‌انداز نباید به افراد دیکته شود، بلکه باید توسط افرادی که باهم کار می‌کنند توسعه داده شود. از اینجا ریشه‌های انسان‌گرایانه این ایده، آشکار می‌شود.

آخرین اصل سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری تیمی است. سنگه بر این باور است که تیم‌ها توانایی یادگیری دارند و اگر این یادگیری محقق شود، هوشمندی تیم از هوشمندی تک‌تک اعضا پیشی گرفته و می‌تواند نتایج خارق‌العاده‌ای را خلق کند. وقتی این یادگیری تیمی صورت می‌پذیرد، سرعت یادگیری افراد نیز بیشتر می‌شود.

تیم‌ها و مدل‌های به اشتراک گذاشته‌شده

مدیران کارهای خود را در انزوا انجام نمی‌دهند بلکه در قالب تیم‌ها و گروه‌ها با یکدیگر تعامل دارند. بر طبق نظریه یادگیری سازمانی، افراد با حضور در گروه، یاد می‌گیرند که چگونه مدل‌های ذهنی خود را به اشتراک بگذارند. به این ترتیب آن‌ها جریان اطلاعاتی و ارتباطی را که قبل از پیوستن به گروه، به آن نیاز داشتند، قطع می‌کنند. به‌ویژه، هرچقدر افراد مدل‌های تخصصی و ضمنی که به طور ناخودآگاه شکل گرفته‌اند را به اشتراک

می‌گذارند، نیاز کمتری به ارتباطات برای حصول اطمینان از انسجام اقدام خود خواهند داشت. این مدل‌های به اشتراک گذاشته‌شده در واقع همان فرهنگ گروه و یا سازمان هستند که نظریه سازمان‌های یادگیرنده به آن اشاره دارد. گروه‌ها و سازمان‌ها، در کنار یکدیگر و به‌منظور سرعت بخشیدن به امور، فرهنگ‌ها، دستورالعمل‌های سازمان و صنعت و خاطرات مشترک خود را توسعه می‌دهند.

افرادی که به‌عنوان بخشی از یک گروه به شمار می‌روند، زیر شدیدترین فشارها برای انطباق با هنجارهای گروه و به اشتراک‌گذاری مدل‌های ذهنی خود قرار می‌گیرند. درحالی‌که ممکن است این موضوع منافع بسیاری را در شرایط ثبات به همراه داشته باشد، در شرایط تغییرات سریع تبدیل به یکی از جدی‌ترین مسئولیت‌ها می‌شود. همچنین در شرایط متلاطم، مورد پرسش قرار دادن مدل‌های ناخودآگاه و ناآشکار برای طراحی اقدامات آتی بسیار ضروری می‌شود. در شرایطی که با این تغییرات مواجه می‌شویم، مدل‌هایی که مورد بررسی و تفحص قرار نگرفته‌اند، نامناسب خواهند بود. فشار شدید در میان خبرگان گروه برای پذیرش ارزش‌های بنیادی به‌جای مورد تفحص و پرسش قرار دادن آن‌ها، احتمال بروز یک بی‌کفایتی ماهرانه را در رفتارهای گروه افزایش می‌دهد و آن چیزی نیست جز: تفکر گروهی.

گروه‌ها انواع مختلفی دارند و نوعی از گروه که نظریه یادگیری سازمانی بر آن تأکید می‌کند، تیم است. پرسش کلیدی اینجاست که کدام یک از انواع تیم می‌تواند یادگیری دو حلقه‌ای را به شکلی اثربخش انجام دهد. پیش‌فرض اساسی این است که یادگیری دو حلقه‌ای زمانی صورت می‌گیرد که افراد در یک گفتگوی واقعی شرکت کنند و نه اینکه صرفاً به مکالمات سرپوش‌گذار بر روی مسائل - که در بخش قبل هم به آن اشاره شد - بپردازند.

این گفتگوی واقعی مستلزم جاری بودن اعتماد میان اعضای گروه است تا افراد بتوانند آزادانه پیش‌فرض‌ها و ایده‌های خود را برای محک خوردن در جمع اعضای گروه به اشتراک گذاشته و عرضه کنند. این اعتماد زمانی حاصل می‌شود که تیم از انسجام لازم برخوردار باشد یا به عبارتی روح تیمی خوبی داشته باشد. امروزه، سازمان‌ها مبالغ بسیاری را صرف برگزاری رویدادهای آموزشی و اجتماعی می‌کنند تا از طریق آن، اعضای تیم بتوانند در کنار یکدیگر روح تیمی خود را پرورش دهند. در ضمن موضوع دیگری که باید به آن توجه داشت ترکیب اعضای تیم بر حسب تیپ شخصیتی است. باور این است که ترکیب متعادل از تیپ‌های شخصیتی متفاوت می‌تواند یادگیری و عملکرد اثربخش تیم را به همراه داشته باشد.

گفته می‌شود که پایه و اساس یادگیری، گفتگو است و مباحث "سنگه" پیرامون گفتگو بر اساس دیدگاه‌های "بوهم" ارائه شده است. (بوهم، ۱۹۸۳، ۱۹۶۵؛ بوهم و پیت، ۱۹۸۹). مطابق با عقاید بوهم، گفتگو به جریان آزادانه

معنا میان اعضای گروه اطلاق می‌شود و این امکان را برای اعضای گروه فراهم می‌کند تا بینشی را که به تنهایی و به صورت فردی نمی‌توانند به آن دست یابند، به صورت جمعی کشف کنند. این یک پدیده جمعی است که وقتی اعضای یک گروه جریان اطلاعاتی سطح بالاتر را با آغوش باز می‌پذیرند، میسر خواهد بود. بوهم از به وجود آمدن نوع جدیدی از ذهن صحبت می‌کند. افراد در این مخزن معنایی مشترک، که دستیابی به آن به صورت فردی امکان‌پذیر نیست، مشارکت می‌کنند. او از یک کلیتی صحبت می‌کند که تک‌تک اجزا را سازمان‌دهی می‌کند. این کلیت در اینجا همان مخزن معنایی مشترک است، گونه‌ای از ذهن ماورایی که شباهت بسیاری با ایده یکپارچگی و غیرقابل تشخیص بودن جهان در فیزیک کوانتوم دارد. این ایده بوهم درباره یک نظم مضمّر و به هم پیوسته است که توسط تجربه رمزگشایی می‌شود. در این شیوه تفکر، اجزا، همان نقشه‌های ذهنی افراد هستند که ادراک فرد را شکل داده و هدایت می‌کنند. در اینجا کاملاً آشکار می‌شود که نحوه تفکر بوهم بر اساس علیت تکوینی است که در آن، آینده، آشکارسازی و رمزگشایی آن چیزی است که قبلاً در قالب یک نظم مضمّر بسته‌بندی شده، و هرگونه تازگی و بداعتی در آن عملاً غیرممکن است. ایده نظم مضمّر از پیش وجود داشته در قالب مخزن معنایی مشترک مفهوم بندی شده است، گونه‌ای از یک کلیت ماورایی^{۳۵۷} یا ذهن گروهی که تنها در سایه تعامل افراد با یکدیگر و در قالب گفتگو قابل دستیابی است. بوهم دیدگاهی را اتخاذ می‌کند که در آن دو چیز وجود دارد: هم یک مخزن معنایی مشترک و هم یک ذهن منفرد که توسط این مخزن مشترک، کاملاً بیرون از افراد و در قالب گفتگو شکل داده شده است.

بنابراین هم در نگاه بوهم و هم در نگاه سنگه، گفتگو نوع ویژه‌ای از مکالمه مبتنی بر همکاری است که کاملاً از مباحثه و جدل که پیش از هر چیز بر رقابت تأکید دارد، متمایز است. گفتگو، به عنوان یک مکالمه اختصاصی، در دنیای امروز بسیار نادر است و تلاش برای بازگشت به خرد کهن^{۳۵۸} است، بازگشت به دوران به اصطلاح بسیار ابتدایی که گفتگو در میان افراد رواج داشت. بومیان آمریکای شمالی، مثال خوبی از افرادی هستند که هنوز گفتگو در میان آن‌ها رواج داشته و انجام می‌شود. به عقیده سنگه اینکه ما امروزه بندرت گفتگو را تجربه می‌کنیم، کاملاً یک اتفاق و تصادف ناشی از شرایط حاکم است. به نظر او ما برای کشف دوباره و برآورده کردن آرزوهای عمیق و محال، به یک تلاش سیستماتیک و تمرین منظم و قاعده‌مند هنر گفتگو نیاز داریم. اگر ما این کار را به درستی انجام دهیم، همه ما برنده خواهیم بود. برای درست انجام دادن این کار، افراد باید به شیوه مشخصی با یکدیگر مشارکت کنند، از پیش فرض‌ها و مفروضات خود آگاه باشند، باید به یکدیگر به عنوان یک همکار یا یک دوست احترام بگذارند و همچنین شخصی به عنوان تسهیلگر باید وجود داشته باشد تا افراد را در یک زمینه و موضوع مشخص هدایت کند. در این صورت رفتارهای دفاعی و مقاومت اعضا کمتر شده و گفتگو

³⁵⁷ Transcendent Whole

³⁵⁸ Ancient Wisdom

می‌تواند صورت پذیرد. بوهم ادعا می‌کند که در این شرایط افراد می‌توانند مشاهده‌گر افکار و تفکرات خود باشند و زمانی که ماهیت مشارکتی افکار خود را می‌بینند می‌توانند خود را از تفکراتشان جدا کنند. در این حالت تعارض احتمالی، تعارض میان تفکرات خواهد بود و نه تعارض میان افراد. بنابراین، گفتگو، محیط امنی را به وجود می‌آورد که با بحث می‌تواند کنترل‌شده و به تعادل برسد. اگرچه نظر بوهم بر این است گفتگو در سازمان‌های سلسله‌مراتبی عملاً غیرممکن است اما در این حالت، گفتگو به‌عنوان یک ابزار جدید و یک تجویز رفتاری می‌تواند برای مدیران مفید باشد. (ایزاکس^{۳۵۹}، ۱۹۹۹).

یادگیری تیمی، به مهارت شناسایی عوامل مسدودکننده گفتگو نیز نیاز دارد. این انسدادها باید شناسایی شده و آشکار شوند. سنگه مدعی است که این تیم‌ها هستند که یاد می‌گیرند و نه افراد. بسیار مهم است تا به نوع نگاه سنگه به تیم و فرد توجه داشته باشیم. این‌گونه به نظر می‌رسد که سنگه قائل به تقدم گروه بر فرد است. اما در واقع به این شکل نیست. اگرچه او ادعا می‌کند که این تیم است که دست به یادگیری می‌زند و نه فرد، اما وقتی سنگه از یادگیری تیمی صحبت می‌کند منظور او این است که یک تیم اثربخش زمینه‌ای را ایجاد می‌کند که در آن، افراد در کنار هم بسیار بیشتر از حالت انفرادی، یاد می‌گیرند. همان‌طور که می‌بینید هنوز این افراد هستند که یاد می‌گیرند. افراد تیمی را تشکیل می‌دهند و فضای ایجاد شده توسط تیم بر ظرفیت یادگیری افراد اثرگذار خواهد بود. در بخش سوم کتاب نگاه متفاوتی را به روابط میان فرد و گروه خواهیم داشت و بحث می‌کنیم که ذهن افراد توسط گروه شکل می‌گیرد درحالی‌که افراد در همان زمان خود در حالت شکل دادن به گروه هستند. این نگاه، دیدگاه کاملاً متفاوتی را نسبت به ماهیت مکالمه دارد که از جایگاهی که بوهم و سنگه برای گفتگو - به‌عنوان شکل خاصی از مکالمه - قائل هستند، اجتناب می‌کند.

حرکت به سوی عرفان

چنانچه اشاره شد، در تفکر سنگه، گفتگو به‌عنوان یک جنبه اساسی یادگیری سازمانی ایفای نقش می‌کند و یادگیری سازمانی به‌عنوان فعالیتی شناخته می‌شود که توانایی افراد برای برقراری ارتباط با یکدیگر را از طریق یک مخزن مرموز "معنای مشترک"^{۳۶۰} افزایش می‌دهد. این ایده و تفکر توسط یکی از همکاران سنگه به نام "شارمر" توسعه داده شده است که نظریه یادگیری را در قالب احساس و وضع آینده نوظهور ارائه می‌کند. (سنگه، ۲۰۰۵). "شارمر" میان دو منبع مختلف یادگیری تفاوت قائل شده و معتقد است هر دو این منابع برای موفقیت سازمان ضروری هستند. به عقیده او این دو منبع "بازاندیشی در تجربیات گذشته" و "حس کردن و

³⁵⁹ Isaacs

³⁶⁰ Mysterious pool of Common Meaning

تجسم آینده نوظهور " هستند و نه وضع مجدد الگوهای گذشته. بنابراین، یک نوع از یادگیری مرتبط با گذشته و دیگری مرتبط با آینده است.

اولین نوع یادگیری، از گذشته پرده برداری می‌کند و با احضار^{۳۶۱} این گذشته، آگاهی را ایجاد می‌کند. این اتفاق در لایه سطحی تجربیات عمیق و مستحکم ما صورت می‌گیرد. این یک فرآیند شناختی دانلود مدل‌های ذهنی و صرفاً وضع مجدد عادت‌های فکری گذشته است. این اتفاق همچنین در زیر لایه سطحی اقدامات ما نیز صورت می‌گیرد که ابتدا اراده عمومی^{۳۶۲} و تغییر در آگاهی و سپس تجسم تغییرات در قالب رویه و روال‌های رفتاری را در برمی‌گیرد. به عبارتی این فرآیند بسیار نزدیک به یادگیری تک‌حلقه‌ای است. نوع دوم یادگیری که با آینده سروکار دارد، یادگیری سازنده^{۳۶۳} نامیده می‌شود که به معنای فرآیندهای شناختی است که دربرگیرنده قاب‌بندی مجدد مدل‌های ذهنی می‌شود و این یعنی همان یادگیری دو حلقه‌ای. این یادگیری نیازمند فرآیند مکالمه‌ای ویژه‌ای است که گفتگو نامیده می‌شود و همچنین نیازمند تصویرسازی^{۳۶۴} است که به معنای آگاه شدن از طریق هدایت مجدد توجه از شیء به منبع توصیف می‌شود. شارمر از یادگیری سازنده به‌عنوان عمیق‌ترین سطح یادگیری صحبت می‌کند و آن را به‌عنوان یک تجربه ذاتاً عرفانی ارائه می‌دهد، ابزار و به آگاهی رساندن یک واقعیت پنهان و عمیق. در اینجا نیت و قصد یک فرد با نیت و قصد کلیت نوظهور یکسان است. این فرآیند به واقعیت رساندن کلیت نوظهور " به شیوه مطلوب کلیت " است و نه مطلوب خود فرد و این همان چیزی است که شارمر از آن به‌عنوان احضار آینده نوظهور یاد می‌کند.

احضار یک فرآیند آگاه شدن است که شامل کنار گذاشتن فیلترهای شناختی خودساخته، بازگشت به خود منبع، هدایت مجدد توجه از واقعیت جاری به واقعیت نوظهور و رهایی می‌شود، این فرآیند در واقع تخلیه دانسته‌ها و تسلیم در برابر یک اراده عمیق و متعالی است. شارمر همچنین یک مرحله دیگر را نیز اضافه می‌کند، به نام اجازه بروز. تسلیم در نگاه شارمر به معنای تغییر رویکرد از جستجوگری به رویکرد فراهم کردن شرایط برای بروز و ظهور است، مرحله تسریع یا تبلور که در آن فرد مجوز ظهور و بروز متعالی‌ترین آینده ممکن، متعالی‌ترین حضور و متعالی‌ترین خود را صادر می‌کند. آنچه دریافت می‌شود یک کیفیت متعالی و نوظهور از اراده و یک چشم‌انداز ملموس از آن چیزی است که فرد و گروه به دنبال خلق آن هستند.

پرسش کلیدی در مورد یادگیری سازنده این است که حال ما چگونه به سطحی برسیم که در آن تحول صورت می‌گیرد، جایی که تحول به‌عنوان احضار آینده نوظهور شناخته می‌شود. شارمر تأکید می‌کند که احضار به همان

³⁶¹ Presencing

³⁶² Common Will

³⁶³ Generative Learning

³⁶⁴ Imagination

اندازه که یک پدیده جمعی است، پدیده فردی نیز هست و با این گزاره به نظر می‌رسد که منظور او این باشد که افراد زمانی که به این مرحله می‌رسند به‌گونه‌ای با یکدیگر تلفیق^{۳۶۵} می‌شوند که یک جمع را شکل می‌دهند. شارمر احضار را به‌عنوان یک فرآیند پرمزوراز توصیف می‌کند و می‌گوید این حالتی از ارتباط است که در آن افراد با کلیت جمعی یک اجتماع، یک تیم و یک سازمان رابطه برقرار می‌کنند. در این حالت، افراد از خود رها شده^{۳۶۶} و با خود واقعی‌شان و نیت و مقصود کلیت نوظهور هم‌تراز می‌شوند. از این رو، شناخت و درک شارمر از یادگیری سازنده به معنای دسترسی و یا حتی غوطه‌ور شدن در یک کلیت متعالی است. اساساً این یک فرآیند عرفانی است، که در آن مشارکت در یک کلیت رازآلود وجود دارد. این فرآیند به‌جایی می‌رسد که در آن یک سیستم متعالی به‌عنوان یک حقیقت مسلم پذیرفته شده و می‌توان به آن مقاصد و نیت واقعی را نسبت داد و این نگاه با تفکر کانتی که به انگاره‌ای از قصد^{۳۶۷} و نیت اشاره می‌کند، متفاوت است. ظهور به معنای هست کردن و به مرحله بودن رساندن آن چیزی است که سیستم متعالی اشتیاق آن را دارد.

تحوّل در نگاه شارمر، و وضع^{۳۶۸} یک فرآیند عمیق معنوی است که در آن افراد با اراده مشترک و عمومی آمیخته می‌شوند. منشأ تحوّل و همچنین تازگی^{۳۶۹} در یک کلیت متعالی نهفته است که از طریق تمرین‌های مراقبه‌ای^{۳۷۰} گروهی از افراد به موجودیت رسیده و حضور پیدا می‌کند. افراد و گروه‌ها به طور هم‌زمان متحوّل می‌شوند و این دو به‌هیچ‌عنوان با یکدیگر در تناقض نیستند چراکه افراد و گروه باهم تلفیق شده‌اند. فرآیند کاملاً مشابه است و هیچ‌چیز مخالفی بین افراد و گروه‌ها وجود ندارد. در اینجا هیچ حرفی از اختلاف، تعارض و یا قدرت نیست چراکه اساساً در یک فرآیند تحول‌آفرین جایی برای این بحث‌ها وجود ندارد. ارتباطات جمع در قالب واکنش‌های رقابت جویانه و یا هم‌کارانه تعریف نمی‌شود چراکه همگی افراد ذوب در کلیت متعالی هستند. مشارکت به معنای شراکت افراد در یک کلیت متعالی است.

نظریه علیت کاملاً شفاف است. افراد با یکدیگر تلفیق شده و غرق در یک کلیت می‌شوند، یک سیستم متعالی. این سیستم علّت تکوینی اقدامات ماست و در آن، اقدام به‌عنوان آشکار کردن اراده نهفته در کلیت شناخته می‌شود.

شارمر پیشنهاد می‌کند که این علیت، یک علیت تحول‌آفرین است و در این صورت می‌توان آن را نوعی از عرفان به شمار آورد.

³⁶⁵ Fused

³⁶⁶ Selfless

³⁶⁷ As if Intention

³⁶⁸ Enactment

³⁶⁹ Novelty

³⁷⁰ Meditative Practices

شارمر می‌گوید این نقش رهبر است که تعیین کند یادگیری در چه سطحی باید صورت گیرد. چالش کلیدی رهبران، چگونه توانمند ساختن افراد برای کشف سطوح واقعیت است تا افراد بتوانند از یک سطح یادگیری به سطح دیگر برسند. شارمر، رهبری را به‌عنوان فعالیتی که وظیفه انتقال و جابه‌جایی سیستم را دارد، تعریف می‌کند، در واقع رهبری نوع مکالمات را از عامه‌پسند سخن‌گفتن و قاطعانه سخن‌گفتن به گفتگوی بازاندیشانه و سازنده تغییر می‌دهد. گفتگوهای سازنده به یک آرامش عامدانه یا یک سکوت روحانی منجر می‌شود. تنها ابزار مستحکم و پایدار برای هدایت تغییر، "خود" رهبر است به‌عنوان ظرفیتی که می‌تواند مرزهای کنونی سازمان را درنور دیده و از یک کلیت بزرگ‌تر و نوظهور هم به‌صورت فردی و هم به‌صورت جمعی کارها را به‌پیش براند. نقش رهبر، خلق شرایطی است که افراد در آن اجازه داشته باشند موقعیت کنونی سیستمی که در آن مشغول هستند را تغییر و ارتقا دهند. در این حالت، رهبر به‌عنوان فرد مستقلی شناخته می‌شود که بیرون سیستم ایستاده و سطحی را که سازمان باید در آن فعالیت کند، انتخاب می‌کند. علیت در اینجا همانند سیستم عقلانی منطقی است.

در اینجا هم علیت دوگانه‌ای که مشخصاً به تفکر سیستمی نسبت داده می‌شود را مشاهده می‌کنیم. یک سیستم متعالی وجود دارد که افراد به‌عنوان اجزای آن در تلاش برای تحول سیستم هستند و رهبر مستقلی نیز در بیرون سازمان قرار دارد که سطح عملیات سازمان را مشخص می‌کند. این دقیقاً همان تفکر "هم این و هم آن"^{۳۷۱} است که تناقض را برطرف می‌کند. ماهیت این تفکر "هم این و هم آن" در اینجا برای ما آشکار است چراکه هم یک سیستم با مقاصد و امیال واقعی و هم افراد مستقل که می‌توانند شرایط تغییر و تحول سیستم را مهیا کنند، قابل مشاهده هستند.

تا بدین جا، این فصل ویژگی‌های کلیدی و پیش فرض‌های نظریه‌های یادگیری سازمانی را توصیف کرده و عمده تمرکز آن بر متغیرهای اثرگذار این نظریه‌ها یا دست‌کم برر سی متغیرهای اثرگذار بر دست‌اندرکاران سازمان‌ها بوده است. در ابتدای فصل، نظریه تعامل انسانی که زیربنای دیدگاه‌های یادگیری سازمانی را شکل می‌دهد، معرفی شد. این دیدگاهی در قالب پویایی‌های سیستم است که در آن یک سازمان به‌عنوان سیستمی که با دیگر سیستم‌ها در یک ابرسیستم^{۳۷۲} تعامل دارد، شناخته می‌شود. سپس این فصل نظریه‌های شناخت‌گرا و برساخت‌گرای روان‌شناسی فردی را به‌عنوان بنیان‌هایی برای شناخت چگونگی یادگیری فرد - به‌عنوان یک جنبه از سیستم - معرفی کرد. مفهوم مهم در اینجا، مفهوم مدل‌های ذهنی و همچنین یادگیری تک‌حلقه‌ای - جایی که مدل‌های ذهنی ما دست‌نخورده باقی می‌مانند - و یادگیری دو حلقه‌ای - جایی که افراد آگاهانه تغییرات در

³⁷¹ Both ...and...

³⁷² Supra-system

مدل‌های ذهنی خود را مهندسی می‌کنند - است. نظریه‌های یادگیری سازمانی موانع یادگیری دو حلقه‌ای را شناسایی کرده و تجویزهایی برای غلبه بر آنها ارائه می‌کنند. در اصل، تجویز این است که در تیم‌های منسجم به‌گونه‌ای موزون و هماهنگ و با استفاده از نوع خاصی مکالمه که گفتگو نامیده می‌شود، فعالیت کنیم. سپس این فصل به این موضوع اشاره کرد که چقدر ساده‌این خط فکری می‌تواند به سوی عرفان بلغزد و ما را به آنچه بحث کتاب را با آن شروع کردیم یعنی همان سیستم ارجاع داد، سیستمی که در وجه عرفانی، به‌عنوان یک کلیت متعالی که افراد خالص و از خود رها شده خود را در آن غرق می‌کنند، شناخته می‌شود. بازتاب و انعکاس روان‌شناسی انسان‌گرایانه در این نگاه کاملاً آشکار است.

البته لازم به ذکر است که همه نظریه‌پردازان یادگیری سازمانی به‌سوی عرفان گرایش پیدا نمی‌کنند. برخی از آنها به اهمیت قدرت، سیاست و منافع مورد انتظار در نظریه‌های یادگیری سازمان پرداخته‌اند. در قسمت بعد به این نگاه‌ها اشاره می‌کنیم.

۵-۵ تأثیر منافع مورد انتظار بر یادگیری سازمانی

در بخش قبل دیدیم که چگونه تلاش برای یادگیری دو حلقه‌ای ترس و واهمه‌ای میان اعضا از جمله ترس از شکست، ترس از شرم‌ساری خود و دیگران را به همراه خواهد داشت. این ترس‌ها می‌تواند جرعه‌ای برای بروز رفتارهای دفاعی، نقش بازی کردن و سیاست کاری باشد که در نهایت به انسداد یادگیری دو حلقه‌ای می‌انجامد.

تمام هدف یادگیری دو حلقه‌ای، تغییر سازمانی است و تغییر در ارکان سازمان، تمام روابط قدرت را دگرگون خواهد کرد. تغییر منافع مورد انتظار را با مخاطره مواجه خواهد کرد و سناریوی از دست دادن قدرت موجب می‌شود تا افراد تمام تلاش خود را برای جلوگیری از انجام تغییر به کار ببندند. این اقدام همچنین فرآیند یادگیری دو حلقه‌ای را نیز با مشکل مواجه خواهد کرد. به‌عبارت‌دیگر، ماهیت سیستم سیاسی سازمان، یعنی شیوه به‌کاربردن قدرت، تأثیر مهمی بر روی ظرفیت یادگیری خواهد داشت.

استفاده اقتدارگرایانه^{۳۷۳} از قدرت

زمانی که قدرت اقتدارگرا مبتنی بر جایگاه مشروع و قانونی افراد در سلسله‌مراتب بوده و مطابق با رویه‌های پذیرفته شده سازمان اعمال شود، با چالش‌چندانی مواجه نخواهد بود. این قدرت با حمایت‌ها و موافقت گروه‌ها همراه خواهد بود به‌ویژه اگر زیردستان ایدئولوژی مشترکی با فرادستان سازمانی داشته باشند. انطباق و موافقت افراد گروه موجب می‌شود تا آنها در مورد درستی تصمیمات و انتخاب‌های مدیران ارشد، قضاوت‌های ذهنی و گمانه‌زنی‌های خود را کنار بگذارند. از این‌رو، افراد مشتاقانه به دنبال برآورده کردن خواسته‌های قدرتمندان

³⁷³ Authoritarian

سازمان خواهند بود. (باچراچ و لالر، ۱۹۸۰^{۳۷۴}). این موضوع با یادگیری دو حلقه‌ای به طور آشکاری ناسازگاری دارد. در جایی که قدرت به‌عنوان فشاری بر افراد ناراضی و بی‌میل و رغبت اعمال می‌شود، تحرکات تمایل به جهش بسیار داشته و فرآر خواهد بود. از ویژگی‌های این تحرکات می‌توان به پذیرش همراه با کج‌خلقی، مقاومت مخفیانه و طغیان و اعتراض علنی اشاره کرد. باز اشاره می‌کنیم که این رویه کاملاً در تضاد با یادگیری دو حلقه‌ای است.

استفاده هم‌کارانه^{۳۷۵} از قدرت

با تمام این تفاسیر، سیستم‌های سیاسی اقتدارگرا مبتنی بر قوانین سفت‌وسخت مکانیکی در عمل بسیار اندک هستند. اغلب سیستم‌های سیاسی، سیستم‌هایی پیچیده و تکثرگرا هستند که قدرت در آن‌ها حول سازمان و میان گروه‌ها با منافع مورد انتظار گسترده شده است. (گرینر و شاین، ۱۹۸۸^{۳۷۶}). در شرکت‌های مدرن امروزی، سیستم سیاسی که در آن یک یا دو مدیر قدرتمند در رأس سازمان تمام ریزودرشت سازمان را کنترل کنند، وجود ندارد. در عوض، در این شرکت‌ها، شرکت‌های تابعه قوی و یا بخش‌های سازمانی قدرتمند وجود دارند و مدیران ارشد برای حکمرانی مناسب باید حمایت لازم را از آن‌ها به عمل آورند. هر تغییر مهم و قابل‌توجهی می‌تواند موازنه قدرت را به هم بزند و در نتیجه یک بخش سازمان، یک شرکت تابعه و یا یک گروه مدیریتی قوی‌تر یا ضعیف‌تر از قبل شود. هر نشانه‌ای از تغییر، قبل از اینکه تغییر به صورت آشکار اجرایی و عملیاتی شود، می‌تواند ترس و واهمه را در سازمان ایجاد کند. بنابراین، افراد و گروه‌ها به‌محض اینکه بویی از تغییر در سازمان ببرند، شروع به اقدام‌های محافظتی می‌کنند.

دقیقاً مشابه همین تغییر، هرگونه تلاش برای مبادرت به یادگیری دو حلقه‌ای و تغییر در مدل‌های ذهنی، نگرانی در مورد تغییر جایگاه قدرت در سازمان را به همراه خواهد داشت. از این‌رو تلاش برای سیاسی‌کاری‌هایی که بتواند یادگیری را تحلیل برده و در نهایت آن را نابود کند، افزایش خواهد یافت. هرچقدر افراد تمایل بیشتری به انتخاب یک شیوه اجماع هم‌کارانه داشته باشند، به همان اندازه گروه‌های قدرت و منافع مورد انتظار آن‌ها مورد تهدید قرار گرفته و احتمالاً برنامه تغییر را متوقف خواهند کرد. هرچقدر مدیران تلاش بیشتری برای مقابله با این تهدیدات کنند به همان اندازه باید با قوانین سیستم سیاسی که در صدد تغییر آن هستند، بازی کنند. اگر مدیران به این نحو با تهدیدات مبارزه کنند، تمام تلاش آن‌ها منجر به تقویت سیستم سیاسی فعلی می‌گردد.

³⁷⁴ Bacharach and Lawler

³⁷⁵ Collegial

³⁷⁶ Greiner and Schein

خلأ قدرت و هرج و مرج سازمان دهی شده

اگر مدیران موفق به استقرار یک سیستم سیاسی کالجبی و مدل مدیریت تعهد شوند، با جابه جایی در توزیع قدرت ممکن است رفتارهای دیگری فعال شوند.

همچنان که اقتدار و سایر اشکال قدرت در سازمان پخش و ساختارهای سازمانی تخت می شوند، شرح شغلها منعطف شده و قبل از اجرایی شدن تصمیمات نیاز به رسیدن به یک اجماع گسترده ضروری می شود، احتمال خلأ قدرت در مرکز سازمان افزایش می یابد. اعمال قدرت در سازمان سخت و سخت تر شده و افراد باید توانایی بیشتری در کنترل استقلال خود داشته باشند. در شرایطی که در آن اغلب افراد به دنبال حمایت و وابستگی هستند، این موضوع می تواند مشکلات جدی را بیافریند. گرینر و شاین (۱۹۸۸)، یک روش برای شناخت پیامدهای تغییرات در توزیع قدرت را ارائه کرده اند.

این دو میان تمایل و اشتیاق به حمایت شدن و پذیرش قدرت و همچنین تحرکات متعاقب گروه ارتباط برقرار کرده اند. زمانی که رهبران و پیروان از اعمال قدرت رضایت دارند، احتمال بسیاری برای رسیدن به یک اجماع فعال وجود دارد. زمانی که رهبران قدرت را اعمال می کنند اما پیروان رضایت ندارند، با رفتارهایی همچون مقاومت مخفیانه^{۳۷۷} روبرو خواهیم بود. زمانی که رهبران توانایی کمتر یا اشتیاق کمی به اعمال قدرت داشته باشند، در حالی که پیروان به دنبال هدایت و رهبری هستند، ما با رفتار وفاداری منفعل^{۳۷۸} مواجه خواهیم شد. اگر در همین شرایط، پیروان هم تمایلی به هدایت و تنفیذ قدرت از سوی رهبر نداشته باشند، ما با رفتار رقابت جویی همکاران^{۳۷۹} مواجه خواهیم بود. بنابراین پراکندگی قدرت و گسترش مشارکت می تواند حلقه های بازخورد را به کار بیاندازد که در آن افول قدرت مرکزی منجر به افزایش رقابت جویی در سازمان یا وفاداری منفعلانه خواهد شد که هر دوی اینها یادگیری دو حلقه ای را از کار خواهند انداخت.

۵-۶ مدیریت دانش: روان شناسی شناخت گرا و برساخت گرا

نظریه سازمان های یادگیرنده که در بخش قبل در مورد آن بحث شد، بازتاب بسیاری در جلب توجه و علاقه مندی به مدیریت دانش داشته است. بسیاری عنوان می کنند که تغییرات جهانی در اقتصاد دانش دلالت های بسیاری برای مدیریت استراتژیک در سازمانها دارد. اول اینکه، شیوه مدیریت بر دانش کاران حرفه ای با کارگران ساده عصر صنعتی تفاوت های بسیاری دارد. موضوع اینجا است که برای رها سازی خلاقیت دانش کاران، باید آنها را توانمند ساخت تا بتوانند به طور کامل در توسعه سازمان ایفای نقش کرده و همچنین باید تدابیر ویژه ای اتخاذ

³⁷⁷ Covert Resistance

³⁷⁸ Passive Loyalty

³⁷⁹ Peer Rivalry

شود تا تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی را تضمین کند. بسیاری بر این باورند که این مهم از طریق کدگذاری دانش در اختیار دانش کاران کلیدی و حفظ و نگهداری خدمات آنها حاصل می شود. اقتصاد دانشی جدید دلالت‌های بسیاری نیز برای ماهیت دارایی‌های یک سازمان دارد. در دوران صنعتی ابزارهای حسابداری ارزش گذاری دارایی‌ها بسیار نزدیک به ابزارهای بازار سرمایه بود، چراکه قیمت‌گذاری بازاری دارایی‌های اصلی - به‌عنوان نمونه منابع فیزیکی همانند کارخانه و تجهیزات - سنجش و ارزیابی آنها را امکان‌پذیر می‌کرد. مدیریت ارزش یک شرکت با مدیریت دارایی‌های فیزیکی قابل‌اندازه‌گیری و منابع انسانی که این دارایی‌ها را استفاده می‌کنند، مترادف بود. با تمام این اوصاف، در اقتصاد دانشی جدید، دانش، دارایی اصلی شرکت به شمار می‌رود و از آنجایی که این دارایی به طور مستقیم در بازارهای تجاری قابل خرید و فروش نیست، در ترازنامه شرکت ثبت و ضبط نمی‌شود. در نتیجه، شکاف عمیقی میان ارزش دارایی‌هایی که توسط شرکت ثبت می‌شود و ارزشی که بازار سرمایه بر روی شرکت می‌گذارد، به وجود می‌آید. این موضوع مشکلات بسیاری برای مدیریت دارایی‌ها و خلق ارزش برای سهام‌داران به همراه دارد. پاسخ به این مشکل، چیزی نیست جز تدبیری برای سنجش سرمایه‌های فکری یک شرکت و مدیریت دارایی‌های دانشی آن.

نوشته‌ها و تألیفات "نوناکا" (نوناکا، ۱۹۹۱؛ نوناکا و تاکه اوچی^{۳۸۰}، ۱۹۹۵) تأثیرات بسیاری بر توسعه نظریات خلق دانش در سازمان‌ها داشته است. نوناکا، همانند سنگه، از اشارات پویایی‌های سیستم در تفکر سیستمی، شامل برخی مفاهیم از نظریات آشوب و پیچیدگی (فصل ۱۰) و همچنین از نظریات یادگیری "آرجریس و شون" تا "بیتسون" (۱۹۷۲) استفاده کرده است. در ضمن، نوناکا به شدت بر تمایزی که "پولانی" (۱۹۵۸ و ۱۹۶۰) میان دانش آشکار و دانش ضمنی قائل است، تأکید می‌کند.

خلق دانش جدید

به عقیده نوناکا، دانش جدید زمانی خلق می‌شود که دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل‌شده و در قالب یک نوآوری متبلور گردد، این به معنای خلق دوباره برخی از جنبه‌های دنیا با توجه به بینش یا ایدئال‌های جدید است. دانش جدید، در نگاه نوناکا، عصاره‌ای از بینش‌های ذهنی و ضمنی، شهود و حدس و گمان‌های افراد است که برای آزمون و کاربری توسط سازمان به‌عنوان یک کلیت فراهم می‌شود. به عقیده او، دانش ضمنی شخصی است و صورت‌بندی آن بسیار مشکل است. این دانش ریشه در اعمال افراد داشته و خود را در قالب یک مهارت و یا فوت کوزه‌گری^{۳۸۱} نشان می‌دهد. دانش ضمنی علاوه بر مهارت‌های فنی در مدل‌های ذهنی، باورها و دیدگاه‌های افراد نهفته که این خود حاصل نحوه شناخت دنیا و نحوه کنش در آن است. دانش ضمنی زیر سطح آگاهی‌های

³⁸⁰ Nonaka and Takeuchi

³⁸¹ Know-how

ما قرار گرفته و از این رو انتقال آن بسیار مشکل است. اما از طرفی دیگر، ماهیت دانش آشکار به راحتی قابل شناخت است. دانش آشکار دانشی رسمی و سیستماتیک است که به راحتی انتقال داده می شود همانند مشخصات محصول و یا برنامه های کامپیوتری.

نوناکا برای استخراج و آشکارسازی دانش ضمنی مثالی را مطرح می کند. در سال ۱۹۸۵، توسعه دهندگان ماشین پخت خانگی نان در شرکت ماتسوشیتا^{۳۸۲}، مشکلات بسیاری را با فرآیند عمل آوری خمیر و ورز دادن آن در این ماشین داشتند. پس از تحلیل های نه چندان مؤثر، از جمله مقایسه خمیر عمل آوری شده توسط نانوهای حرفه ای و ماشین پخت با استفاده از اشعه ایکس، یکی از اعضای تیم توسعه محصول، رویکرد خلاقانه ای را ارائه کرد. این خانم پی شنهاد داد که به عنوان شاگرد در کنار یکی از نانوهای حرفه ای مشغول به یادگیری شود و پس از یک سال آزمون و خطا، او با تقلید مهارت ها و کسب اطلاعات لازم در عمل آوری خمیر توانست به همکارانش در بازتولید این ماشین پخت کمک های شایانی کند. این مثال انواع انتقال میان دانش ضمنی و آشکار را به خوبی توصیف می کند:

- دانش ضمنی به ضمنی: زمانی که توسعه دهنده محصول مهارت های نانوای حرفه ای را از طریق تقلید کشف و کسب می کند.
- دانش ضمنی به آشکار: زمانی که این توسعه دهنده محصول، او به او، مهارت های به تازگی کسب شده خود را با همکارانش به اشتراک می گذارد.
- دانش آشکار به ضمنی: زمانی که همکاران این دانش را درونی سازی کرده و برای تغییر دانش ضمنی خود از آن استفاده می کنند.
- دانش آشکار به آشکار: زمانی که مشخصات به تازگی کشف و کسب شده محصول جدید به واحد تولید انتقال داده شده و در قالب مدل های کاری و فرآیندهای نهایی محصول عینیت پیدا می کند.

بنابراین نوآوری از یک شکل از یادگیری جریان می یابد، بدین معنا که خلق دانش جدید در همین انتقال از یک گونه دانش به گونه ای دیگر صورت می پذیرد.

بر طبق نظرات نوناکا، دانش جدید با یک فرد آغاز می شود. دانش ضمنی باید از یک شخص به شخص دیگر انتقال پیدا کند، به شیوه و گونه ای که هیچ قصد و نیتی پشت آن نیست چراکه تا زمانی که این انتقال به طور کامل صورت نگرفته است، هیچ کس نمی داند چه چیزی انتقال می یابد و به چه کسی انتقال پیدا می کند. بنابراین دانش جدید تنها زمانی می تواند خلق شود که افراد در قالب تیم های توانمند شده فعالیت می کنند.

مشکل کلیدی در خلق دانش جدید، آوردن دانش ضمنی به سطح آگاهی فرد، انتقال دانش ضمنی از یک فرد به فرد دیگر و در نهایت آشکار سازی آن است. این کار بسیار دشوار است چراکه نیازمند بیان کردن چیزهای بیان ناشدنی است و این امر بیش از یک زبان ادبی به یک زبان تمثیلی نیاز دارد. زمانی که دانش جدید در سطح سازمان و گروه پراکنده و پخش می‌شود، باید مورد آزمون قرار گیرد یعنی در مورد آن گفتگو و بحث شده و عدم توافقها مورد بررسی قرار گیرد.

ایده تمایز میان دانش ضمنی و آشکار را، نوناکا از پولانی به عاریت گرفته است. (پولانی و پرورش^{۳۸۳}، ۱۹۷۵). نوناکا و تاکه اوچی بر این عقیده هستند که دانش از طریق تعاملات اجتماعی میان دانش ضمنی و آشکار در چهار حالتی که در بالا به آن اشاره شد، خلق شده و گسترش پیدا می‌کند. باین وجود، تسوکاس^{۳۸۴} اشاره می‌کند که پولانی در واقع معتقد به جدایی و تفکیک دانش ضمنی و آشکار به عنوان دو گونه متفاوت از دانش نبود، بلکه مقصود او این بود که دانش ضمنی بخش ضروری هر دانشی است. (تسوکاس، ۱۹۹۷، صفحه ۱۰)

نکته دیگری که باید در مورد نوناکا و تاکه اوچی یادآور شویم این است که آن‌ها در مورد چگونگی تجلی دانش صحبت می‌کنند، دانشی که ریشه در تجربیات داشته و در تعاملات میان افراد ظهور می‌کند. آن‌ها بر اهمیت گفتگو و بحث در فرآیند مکالمه تأکید کرده و تمرکز ویژه‌ای بر روی شهود، استعاره، نشانه‌ها و حدس و گمان‌های^{۳۸۵} افراد دارند. آن‌ها اساساً دانش را در ارتباط با کنش‌های افراد می‌بینند و معتقدند دانش از خلال بحث‌های افراد برای به کرسی نشاندن عقاید و توجیه باورهای خود بیرون می‌آید. این دو، دانش را به عنوان باورهای توجیه شده افراد که بسیار بارزهای آن‌ها نزدیک است، توصیف می‌کنند. همچنین به زمینه‌های مبهم و حاشیه‌ای که دانش در بستر آن‌ها خلق می‌شود، اشاره می‌کنند. باین وجود مباحث این دو به مسیری می‌رود که در آن خبری از اهمیت روابط و اجتماع نیست. باینکه در ابتدا بر روابط اجتماعی تأکید کرده‌اند، آغاز و سرمنشأ دانش جدید را در افراد می‌بینند، چنانکه در بالا هم به صراحت اشاره شد، به عقیده این دو " دانش تنها توسط افراد خلق می‌شود."

با این شیوه نگاه به اشیاء، دانش ضمنی تنها در اختیار افراد بوده و خلق دانش در سطح سازمانی به معنای استخراج این دانش ضمنی موجود از افراد است و این دانش از طریق فرآیندهای اجتماعی سازی^{۳۸۶} در سازمان گسترده می‌شود. این نگاه منجر به یک دیدگاه ترتیبی و خطی انتقال دانش به دیگران می‌شود که در آن دانش ابتدا از طریق تقلید دریافت شده و سپس به وسیله رسمی سازی و کدگذاری قابل استفاده می‌شود. تأکید نوناکا و

³⁸³ Polanyi and Prosch

³⁸⁴ Tsukas

³⁸⁵ Hunches

³⁸⁶ Socializing process

تا که اوچی بر افراد به عنوان منشأ دانش آن‌ها را به تأکید بر خلق نیت مند دانش در سراسر سازمان می‌رساند. با تأکید بر ابهام در شرایط ظهور و بروز دانش و پشت سر گذاشتن آن، این دو به دیدگاه انتخاب استراتژیک در خلق دانش می‌رسند. نوناکا و تاکه اوچی توجه چندانی به امکان گیرافتادن افراد و گروه‌ها در برخی تحرکات پایدار یا تحرکاتی که می‌تواند به چندپارگی گروه‌ها بیانجامد، نمی‌کنند، تحرکاتی که می‌تواند فرآیند خلق دانش را فلج کنند. درنهایت، آنچه این دو به آن رسیده‌اند، یک فرآیند خلق دانش است که می‌تواند مدیریت‌شده و کنترل شود.

نویسندگان حوزه مدیریت دانش توجه خود را معطوف این فرآیند انتقال و برگردان دانش کرده‌اند اما توضیح نداده‌اند که چگونه یک دانش ضمنی جدید به طور کامل در سر افراد شکل گرفته و جای می‌گیرد.

۵-۷ مباحث کلیدی

همانند نظریه انتخاب استراتژیک، دیدگاه یادگیری سازمانی نیز بحث‌های بسیاری را برانگیخته است. در این بخش به دو بحث کلیدی خواهیم پرداخت: بازنمایی در مقابل وضع واقعیت، و سازمان‌های یادگیرنده در مقابل یادگیری سازمانی.

بازنمایی در مقابل وضع واقعیت

این مبحثی است میان روانشناسان شناخت‌گرا و روانشناسان بر ساخت‌گرا که در بالا به آن اشاراتی داشتیم. شناخت‌گرایی با این ادعا که ذهن انسان بازنمایی‌های دقیقی از واقعیت از پیش داده‌شده را می‌سازد، دیدگاه بازنمایی را اتخاذ می‌کند. این بازنمایی‌ها سنگ بنای مدل‌های ذهنی را می‌سازند که افراد بر اساس این مدل‌ها در دنیای واقعی به کنش‌گری می‌کنند. شناخت‌گرایان می‌پذیرند که مدل‌های ذهنی در شرایط متغیر جهان کاری از پیش نمی‌برند و از این‌رو برای فعالیت‌هایی که نیازمند یادگیری دو حلقه‌ای بوده و مدل‌های ذهنی باید در آن‌ها تغییر داده شوند، نامناسب می‌باشند. آن‌ها می‌پذیرند که افراد دست به تفسیر جهان می‌زنند و از طریق این تفسیر، جهان خود را ساخته و شکل می‌دهند. بر ساخت‌های ذهنی افراد، در شرایطی که بر پایه تفسیر دقیقی از جهان واقعی شکل گرفته باشد می‌تواند مناسب بوده و در شرایطی که بر اساس تفاسیر نادقیق شکل گرفته باشد، ممکن است نامناسب باشد. این دیدگاهی است که در آن تفکر بر عمل و اقدام تقدم دارد. بر ساخت‌گرایان از این نیز فراتر رفته و دیدگاه وضع واقعیت را اتخاذ می‌کنند که در آن بدن انسان به طور فعالانه آنچه را که قادر به توجه کردن به آن است انتخاب کرده و از این‌رو واقعیت را در راستای اقدامات خود ساخته و شکل می‌دهد. این دیدگاهی است که در آن عمل بر تفکر تقدم دارد یعنی جهان ابتدا در عمل ساخته‌شده و سپس فهم و درک می‌شود. در فصل ۹ کتاب دوباره به این تفاوت‌ها باز خواهیم گشت.

سازمان‌های یادگیرنده یا یادگیری سازمانی: فرد در مقابل گروه

آیا این سازمان‌ها هستند که یاد می‌گیرند یا این افراد و گروه‌های درون سازمان هستند که یاد می‌گیرند؟ اگر تصور ما این باشد که این افراد و گروه‌های درون یک سازمان هستند که یاد می‌گیرند، بنابراین توجه و تمرکز ما بر روی یادگیری فردی و جمعی است. اگر تصور ما این باشد که این سازمان است که یاد می‌گیرد، بنابراین توجه و تمرکز ما بر روی ویژگی‌های یک سازمان است که یادگیری را امکان‌پذیر می‌سازد. "ایستربای-اسمیت"^{۳۸۷} و "آروخو"^{۳۸۸} با چاشنی کردن قدری ظرافت‌های ادبی، تمایز میان این گزاره‌ها را در قالب دو واژه "یادگیری سازمانی" و "سازمان‌های یادگیرنده" ارائه کردند. آن‌ها می‌گویند که یادگیری سازمانی بر روی مشاهده و تحلیل فرآیندهایی که طی آن یادگیری فردی و جمعی در سازمان صورت می‌گیرد، متمرکز می‌شوند. از طرفی دیگر، ادبیات حوزه سازمان‌های یادگیرنده بر روی ابزارهای روش‌شناختی که می‌تواند به شناسایی، ترویج و ارزیابی کیفیت فرآیندهای یادگیری در سازمان کمک کنند، تمرکز کرده و به همین منظور این ادبیات، قالب‌ها و اشکال ایدئالی را فراهم می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند از آن‌ها الگوبرداری کنند. ایستربای-اسمیت و آروخو عنوان می‌کنند که تفاوت میان این دو طرز فکر و این دو نگاه، روزبه‌روز بیشتر می‌شود. آن‌هایی که به فعالیت در حوزه یادگیری سازمانی مشغول‌اند، علاقه‌مند به شناخت ماهیت و فرآیندهای یادگیری هستند. آن‌هایی که در حوزه سازمان‌های یادگیرنده فعالیت می‌کنند، بسیار علاقه‌مند به توسعه مدل‌های نظام‌مند استاندارد و روش‌هایی برای خلق تغییر در جهت بهبود فرآیندهای یادگیری هستند.

ایستربای-اسمیت و آروخو میان جنبه‌های فنی و اجتماعی ادبیات یادگیری سازمانی تفاوت قائل هستند. دیدگاه فنی این است که یادگیری سازمانی به پردازش، تفسیر و پاسخ به اطلاعات کمی و کیفی می‌پردازد که عموماً آشکار بوده و در قلمرو عمومی قرار دارند. نویسندگان کلیدی در این شاخه آرجریس و شون هستند (۱۹۷۸) که با یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای آن‌ها آشنا هستید. دیدگاه اجتماعی بر این جنبه تمرکز دارد که افراد چگونه فعالیت‌ها و اعمال خود را معنابخشی می‌کنند. (وایک، ۱۹۹۵). این شاخه از تمایز میان دانش آشکار و ضمنی که پولانی آن را مطرح کرده بود، بهره می‌برد. (پولانی و پوش، ۱۹۷۵) این دیدگاه به ماهیت دانش به‌عنوان یک برساخته اجتماعی تمرکز می‌کند (براون و دگید^{۳۸۹}، ۱۹۹۱) که در آن فرآیندهای سیاسی دخیل بوده و همچنین فرآیندهای جامعه‌پذیری و فرهنگی از اهمیت بالایی برخوردار هستند. (لیو و ونگر^{۳۹۰}، ۱۹۹۱). ادبیات حوزه سازمان‌های یادگیرنده نیز جنبه‌های فنی و اجتماعی دارد. جنبه فنی میل به تمرکز بر مداخلاتی دارد که

³⁸⁷ Easterby-Smith

³⁸⁸ Araujo

³⁸⁹ Brown and Duguid

³⁹⁰ Lave and Enger

بر پایه سیستم‌های اطلاعاتی و سنجش شکل گرفته‌اند درحالی‌که جنبه اجتماعی بر فرآیندهای یادگیری فردی و گروهی به‌صورت هنجاری^{۳۹۱} تمرکز می‌کند. (ایزاکس، ۱۹۹۹: نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵: سنگه، ۱۹۹۰)

با این وجود، این ادعا که سازمان‌ها هم می‌توانند یاد بگیرند، هم به نیاز به جسمیت دادن^{۳۹۲} به سازمان و هم نیاز به قائل شدن صفات انسانی^{۳۹۳} به سازمان دارد. در واقع باید این‌گونه تصور کنیم که سازمان، یک شیء، یا حتی یک ارگانیسم یا یک چیز زنده است که می‌تواند یاد بگیرد. با فرض اینکه سازمان به هر معنایی یک ارگانیسم زنده است، حال سؤال این است که این موجود زنده کجاست؟ از آنجایی که سازمان نه یک موجود بیجان است و نه یک موجود زنده - البته به‌جز حالت استعاره‌ای - ناگزیر نه می‌تواند فکر کند و نه می‌تواند یاد بگیرد. اما ایده جایگزین هم چندان رضایت‌بخش نیست. اینکه ادعا کنیم تنها افراد قادر به یادگیری هستند دقیقاً همان راهی را می‌رویم که اغلب متفکرین غربی به آن تمایل دارند و آن راهی نیست جز اعتقاد به خودمختار و مستقل بودن انسان و نادیده گرفتن اهمیت فرآیندهای اجتماعی. ممکن است برخی با گفتن اینکه "هم/افراد و هم‌گروه‌ها می‌توانند یادگیری کنند" بخواهند مخالفت‌ها را کمتر کنند. اما این ایده که گروه‌ها هم می‌توانند یادگیری کنند دقیقاً همانند مورد مشابه در مورد سازمان‌هاست. یعنی هم ما باید به گروه جسمیت بدهیم و هم صفات انسانی را به آن منتسب کنیم. به‌علاوه، صحبت از اینکه افراد می‌توانند در سازمان‌ها یا در گروه‌ها یادگیری کنند هم مشکل‌ساز است، چراکه این موضوع دوباره بر وجود و حضور سازمان‌ها و گروه‌ها در یک مکان و یا سطح متفاوت و مجزای از افراد تکیه می‌کند. یعنی سازمان و یا گروه یکجا و مکان مشخصی است که افراد در آن حضور پیدا کرده و یاد می‌گیرند. خب، حالا اگر سازمان و گروه جا و مکان مشخصی نداشته باشند، افراد چگونه می‌توانند در یک سازمان و یا یک گروه حضور داشته باشند؟ بخش سوم کتاب، جایگزینی را برای این شیوه تفکر ارائه می‌کند، به این صورت که، یادگیری فعالیت افراد به‌هم‌پیوسته و به هم وابسته است که به شیوه‌های مختلف کشف می‌شود و این دقیقاً همان تأکیدی است که نویسندگانی چون "ونگر" بر ماهیت و طبیعت دانش به‌عنوان یک برساخت اجتماعی^{۳۹۴} دارند.

³⁹¹ Normative

³⁹² Reification

³⁹³ Antropomorphism

³⁹⁴ Socially Constructed Nature of Knowledge

۵-۸. نظریه سازمان‌های یادگیرنده چگونه به چهارسوال کلیدی پاسخ

می‌دهد؟

در پایان فصل دوم، چهار سؤال کلیدی را مطرح کردیم که هر یک از نظریه‌های تغییر سازمانی این کتاب باید به آن‌ها پاسخ دهند. این پرسش‌ها بدین شرح هستند:

۱. نظریه سازمان‌های یادگیرنده/پویایی‌های سیستم، قائل به کدام نظریه روان‌شناسی انسانی-روش‌های شناخت و رفتار-است؟(این پیش‌فرض‌ها شامل روابط میان افراد و گروه‌ها و نحوه مواجهه نظریه با موضوع قدرت و احساسات است)
۲. نظریه چگونه از ماهیت عمل انسانی و تعامل انسانی شناخت پیدا می‌کند؟
۳. نظریه سازمان‌های یادگیرنده/پویایی‌های سیستم چه روش‌شناسی را در پیوستار میان واقع‌گرایی تا برساخت‌گرایی اجتماعی پیش می‌گیرد؟
۴. نظریه سازمان‌های یادگیرنده/پویایی‌های سیستم چگونه به تناقض‌ها پاسخ می‌دهد؟

در فصل چهارم از پاسخ‌های نظریه انتخاب استراتژیک به این سؤالات آگاه شدیم. حال به پاسخ‌های نظریه سازمان‌های یادگیرنده به این سؤالات می‌پردازیم.

پرسش اول: ماهیت شناخت و رفتار انسان

نظریه سازمان‌های یادگیرنده برای شناخت ماهیت انسان از روان‌شناسی شناخت‌گرا، برساخت‌گرا و انسان‌گرا کمک می‌گیرد. پیش‌فرض‌های شناخت‌گرایه مشخصاً روشن و شفاف هستند که در این مفروضات، انسان به‌عنوان موجودی شناخته می‌شود که بر اساس مدل‌های ذهنی که بر اساس تجربیات قبلی شکل گرفته و در ذهن او ذخیره شده‌اند، دست به کنش می‌زند. این مدل‌ها بازنمایی‌هایی از دنیای فرد هستند. بخشی از مدل ذهنی هر فرد با دیگران به اشتراک گذاشته شده و پایه و اساس اقدامات مشترک آن‌ها را پی‌ریزی می‌کند. این تمرکز بر مدل‌های ذهنی هر فرد، کارکرد این بازنمایی‌ها، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری آن‌ها و این باور که این مدل‌ها می‌توانند آشکارشده و در معرض مذاقه و موشکافی عقلایی قرار گیرند، همگی نشانه‌هایی از یک روان‌شناسی شناخت‌گرا^{۳۹۵} هستند. اما شیوه‌ای که در آن، مدل‌های ذهنی، به برخی از جنبه‌های واقعیت توجه بیشتری داشته و برخی دیگر را به کنار می‌گذارند، نشانه‌ای از یک رویکرد برساخت‌گرا به روان‌شناسی است.

³⁹⁵ Hallmarks of Cognitive Psychology

تأکید بر روی چشم‌انداز انسانی و دستاوردهای فرد، به‌عنوان بخشی از فرآیند یادگیری، شاهد و نشانه‌ای مبنی بر بهره‌گیری از رویکرد انسان‌گرایانه در نظریه سازمان‌های یادگیرنده است.

در تمامی این نظریه‌های روان‌شناسی، فرض بر این است که فرد بر گروه تقدّم دارد. مدل‌های ذهنی سازه‌های فردی هستند که با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شوند. تیم‌های اثربخش ترکیبی موزون از انواع مختلف افراد هستند. باین‌حال، توجه داشته باشید که چگونه این تفاوت میان افراد در نظریه سازمان‌های یادگیرنده به چشم نمی‌آید و برجسته نمی‌شود. تنها ممکن است تعداد معدودی از دسته‌های متفاوت شناسایی شوند و در واقع افراد تشکیل‌دهنده هر دسته مشابه فرض شده و تنها تفاوت میان دسته‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. این نگاه با رویکرد پویایی‌های سیستم که در آن فرض می‌شود اجزا و موجودات ریز^{۳۹۶} همگی تقریباً مشابه هم بوده و تعاملات میان آن‌ها نیز هم‌جنس هستند، سازگار است. تأکید می‌کنیم: انسجام و به اشتراک‌گذاری به‌عنوان بنیان‌های یادگیری اثربخش تلقی می‌شوند. شما در تفکر و رفتار به شیوه خلاقانه و نوآورانه به‌هیچ‌عنوان رفتارهای انحرافی و غیرعادی را در قامت اجزای اصلی و بنیانی نمی‌بینید. این موضوع را اینجا مطرح کردیم چراکه در بخش سوم کتاب در مورد شیوه‌های نوین تغییر سازمان از طریق رفتارهای انحرافی بحث خواهیم کرد.

با گروه به شیوه مشخصی برخورد شده و رفتار می‌شود. گروه، متشکل از افراد است و طی مراحل مختلفی توسعه پیدا می‌کند، تنها برخی از آن‌ها مساعد این هستند تا اعضاء در کنار یکدیگر در قالب فردی، دست به یادگیری بزنند.

بنابراین، نظریه یادگیری سازمانی از همان نظریه‌های روان‌شناسی استفاده می‌کند که نظریه انتخاب استراتژیک نیز از آن‌ها بهره می‌گیرد، منتهی در این نظریه تأکید بیشتری بر روی احساسات و روابط میان افراد می‌شود. این نظریه همچنین با شفافیت بیشتری، موانع سد راه تغییر و یادگیری را شناسایی می‌کند. در اینجا توجه به مقوله قدرت اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، اما همچنان قدرت از فرد ناشی می‌شود و از کارکنان خواسته می‌شود برای دستیابی به توافق و اجماع جمعی، قدرت خود را کنار بگذارند. اما با این اوصاف، در گذار از یک نظریه به نظریه دیگر، تغییر بنیادی را در نوع نگاه به عمل انسان نمی‌بینیم.

پرسش دوم: ماهیت عمل و تعامل: نظریه‌های علیت

نظریه‌های سازمان‌های یادگیرنده نیز همانند سیستم‌های سایبرنتیک، تعامل را در یک قالب سیستمیک تبیین می‌کنند. دغدغه آن‌ها این است که اجزا، موجودات و یا افراد برای تولید یک سیستم، چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنند. شناخت آن‌ها از سیستم در قالب پویایی‌های سیستم است و این نظریه نیز همانند سایبرنتیک، بر سطح

³⁹⁶ Micro Entities

کلان تمرکز می‌کند. آن‌ها ساختار بازخور سیستم را شناسایی می‌کنند. هیچ تلاشی برای مدل کردن جزئیات خرد اجزای³⁹⁷ تشکیل‌دهنده یک سیستم پویا نمی‌شود. در مورد، اجزا، موجودات، رویدادها و افراد در پویایی‌های سیستم دو فرضیه مطرح می‌شود: (آلن، ۱۹۹۸):

- نخست اینکه، فرض می‌شود رویدادهای خرد و جزئی با یک نرخ معتدل و متوسط اتفاق افتاده و تنها پرداختن به همین رویدادهای عادی و میانگین کفایت می‌کند. بنابراین تعاملات میان این اجزا و موجودات هم‌جنس و هم‌گن هستند.
- دوم اینکه، به طور ضمنی فرض می‌شود موجودات ازسانی و افراد از هر نوعی، مشابه هم هستند و یا دست‌کم توزیع آن‌ها از یک توزیع نرمال برخوردار است. از این‌رو، موجودات و یا رویدادها به طور ضمنی هم‌گن و هم‌جنس فرض می‌شوند. در یک دسته یا طبقه، موجودات متمایز و یا تفاوت‌ها به حساب نیامده و وارد معادلات نمی‌شوند.

این فرضیات، موجب می‌شود تا پویایی‌ها و تحرکاتی - که بر موجودات خرد، رویدادها یا افراد حکمرانی می‌کنند- نادیده گرفته شده و مدل‌سازی تنها در سطح کلان انجام شود. این مدل‌سازی از طریق مشخص کردن ساختار حلقه‌های بازخور مثبت و منفی که پیشران سیستم هستند، انجام می‌شود. به‌عنوان مثال در سیستم توزیع کالا که در ابتدای فصل به آن اشاره شد، ساختار در قالب حلقه‌های افزایش‌دهنده و کاهش‌دهنده سفارش‌ها، موجودی‌ها و حمل‌ونقل کالاها میان اجزای مختلف سیستم، مشخصاً مشتریان، خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و تولیدکننده تشریح و تبیین می‌شود. چیزی در مورد اینکه این مشتریان، خرده‌فروشان، عمده‌فروشان و تولیدکنندگان چگونه سازمان‌دهی می‌شوند یا چگونه تصمیم‌سازی می‌کنند، گفته نشد. این نوع مدل، بینشی را در مورد پویایی‌های سیستم به‌عنوان یک کلیت و امکان بروز پیامدهای غیرمنتظره، به دست می‌دهد. به‌کارگیری پویایی‌های سیستم در نظریه سازمان‌های یادگیرنده، در واقع، اضافه کردن حلقه‌های بازخور مثبت به سیستم سایبرنتیک است.

اما با این اوصاف، در مقایسه با سایبرنتیک، هنوز تفاوت‌های بسیاری وجود دارد. به دلیل وجود حلقه‌های بازخور مثبت، پویایی دیگر یک حرکت خودکار برای رسیدن به وضعیت تعادل نیست. در عوض، سیستم یک سیستم غیرتعادلی، با تحرکات و پویایی‌های الگوهای بی‌ثبات و در نوسان که می‌تواند مشکلات قابل توجه بسیاری را برای پیش‌بینی در دوره‌های بلندمدت ایجاد کند. اما با این وجود، ادعا می‌شود که اگر ساختار بازخور سیستم به خوبی شناسایی شود، می‌توان به خوبی نقاط اهرمی را در آن تعیین کرد. اقدام در این نقاط اهرمی کنترل سیستم را امکان‌پذیر می‌سازد. نظریه علیت زیربنایی و شکل‌دهنده پویایی‌های سیستم همانند سایبرنتیک، تکوینی و شکل‌گیرنده است. در پویایی‌های سیستم، سیستم، کهن‌الگوهای نهفته در درون خود را رونمایی می‌کند. هنوز

³⁹⁷ Micro Detail of entities

پنداشت این است که افراد اجزای یک سیستم هستند و بنابراین آزاد نیستند. پویایی‌های سیستم، به دلیل این نظریه علیت زیربنایی‌اش، قادر به تبیین تازگی و خلاقیت نیست.

پرسش سوم: روش معنابخشی به پدیده‌ها

موضع روش شناختی نظریه سازمان‌های یادگیرنده از برخی جهات شبیه موضع‌گیری نظریه انتخاب استراتژیک است. یک موضع واقع‌گرایانه به این اشاره دارد که مدیران قادر هستند بیرون از سیستمی که خود بخشی از آن هستند قرار گرفته و به صورت سیستماتیک سازمان را بررسی کنند. همچنین فرض بر این است که مدیران قادر هستند از بیرون به مدل‌های ذهنی خود نگاه کرده و به طور دقیق آن را تحلیل کنند و نهایتاً به شیوه‌ای عقلایی آن را تغییر دهند. با این وجود در برخی مواقع هم پیشنهاد می‌شود مدیران یک موضع ایدئال‌گرایانه داشته و نه به دنیای واقعی بلکه به برداشت و ایده‌های خود از دنیای واقعی - که در مدل‌های ذهنی آن‌ها بازنمایی شده است - پاسخگو باشند.

پرسش چهارم: نحوه پاسخگویی به تناقض‌ها

در نظریه سازمان‌های یادگیرنده هم به یقین تنش‌ها، تضادها و معماها به رسمیت شناخته می‌شوند اما به عنوان موانعی برای یادگیری و با این امید که در نهایت این موانع قابل حل و فصل هستند. در این میان، تناقض نقش قابل توجهی را ایفا نمی‌کند. همانند نظریه انتخاب استراتژیک، در اینجا هم نظریه سازمان‌های یادگیرنده جانبی را می‌گیرد که به نظر می‌رسد در آن تناقض‌های اساسی حیات سازمانی جای گرفته باشند. این موضوع در مورد فرد و گروه کاملاً مشهود است. پیش‌تر هم اشاره کردیم که ما تنش‌های میان فرد و گروه را اصلاً به عنوان تناقض نمی‌شناسیم. فرد بر گروه تقدم داشته و همواره با گروه تعارض‌های اساسی دارد. برای شکل‌گیری یادگیری، این تعارض باید از طریق اعتمادسازی در تیم و گروه حل و فصل شود. شباهت و تفاوت‌های افراد به صورت هم‌زمان در ذهن تحلیل نمی‌شوند. به عنوان مثال، با افراد جای گرفته در یک طبقه‌بندی شخصیتی، به گونه‌ای مشابه برخورد شده و با افراد در طبقه دیگر به گونه‌ای دیگر. اگرچه در اینجا به عدم قابلیت پیش‌بینی اشاره می‌شود، اما تأکید بیشتر بر روی قابلیت پیش‌بینی و قابلیت کنترل است. همانند نظریه انتخاب استراتژیک، نظم، ثبات، سازگاری و هماهنگی به عنوان الزامات و پیش‌نیازهای موفقیت قلمداد می‌شوند و نقشی که عدم وجود این پیش‌نیازها مثلاً عدم ثبات، می‌تواند در خلاقیت بازی کند، نادیده گرفته می‌شود.

معنابخشی به تجربه

در معنابخشی به تجربیات، تمرکز روی یادگیری و موانع آن، اضافات ارزشمند و غنی را بر نظریه انتخاب استراتژیک دارد. یک خواننده زیرک و باهوش به یقین می‌تواند نقش سیاست‌های دفاعی و بازی‌های سیاسی را در

این موضوع شناسایی کند. او حتی می‌تواند سختی و دشواری یادگیری به شیوه اصولی و اساسی را نیز شناسایی کند. اما با تمام این احوال، نظریه یک تصویر نسبتاً ایدئال - از آنچه انجامش در سازمان برای افراد ممکن است - به خود می‌گیرد.

به‌عنوان مثال، آرجریس (۱۹۹۰)، عنوان می‌کند که با تعداد زیادی از مدیران از کشورهای مختلف کار کرده و آن‌ها را تربیت کرده است تا اقدام به یادگیری دو حلقه‌ای کنند. او ادامه می‌دهد که انجام این کار برای مدیران بسیار مشکل بود و آن‌ها در بازگشت به محل کار خود، بندرت یادگیری دو حلقه‌ای را انجام می‌دادند. در عوض آن‌ها همچنان به همان روال دفاعی و قاعده برد/ باخت خود ادامه می‌دادند. این موضوع موجب شد تا او در مورد نظریه یادگیری به‌عنوان تغییر مدل‌های ذهنی خود بیشتر تعمق کند. بسیاری از سازمان‌ها آشکارا و اغلب به شیوه‌ای خلاقانه، تغییر می‌کنند. اما این تغییرات با توجه به کمیاب بودن و یا حتی نبود یادگیری دو حلقه‌ای چگونه صورت می‌گیرد؟ به‌علاوه ما هنوز در شگفتیم که آیا رونمایی از مدل‌های ذهنی و تغییر آن برای افراد امکان‌پذیر است یا خیر. این مدل‌ها در کجا قرار دارند. مثل روز روشن است که مغز هر چیز مرتبط و وابسته به یک مدل و نقشه ذهنی را، ذخیره می‌کند. اگر شناسایی و تغییر پیش‌فرض‌های مسائلی که افراد از آن‌ها آگاه نیستند، امکان‌پذیر است، پس چرا بیماری ذهنی همه‌جا فراگیر است و معالجه آن دشوار؟ شناسایی شیوه تفکر و اینکه ما دقیقاً چگونه و به چه طریقی فکر می‌کنیم و تغییر این مدل ذهنی، کار دشواری است.

در غوغای زنده‌گی سازمانی، با توطئه‌ها و دسیسه‌های سیاسی و امکان از دست دادن شغل، آیا نمایش این روال‌های دفاعی^{۳۹۸} و شرکت در این بازی‌های سیاسی کاری عاقلانه است؟ اگر که انجام این کار بسیار مهم و اثرگذار است، چرا افراد معدودی دست به این کارها می‌زنند؟

وقتی از خودمان سؤال‌های این‌چنینی می‌پرسیم، ممکن است با شک و شبه‌های بسیاری پیرامون تجویزها و نسخه‌هایی که این نظریه برای موفقیت یادگیری سازمانی می‌پیچد، مواجه شویم. به‌عنوان مثال نوعی از مکالمه که این نظریه تحت عنوان "گفتگو" یاد می‌کند، که بیشتر به جنبه روحانی و عرفانی افراد مشارکت‌کننده در مخزن معنایی مشترک اشاره دارد و انگار این مخزن معنایی از قبل در قالب یک کلیت موجود خارج از تجربیات ما وجود داشته است. ظاهراً این نظریه، هیچ نقش سازنده‌ای برای مکالمات عادی و روزمره قائل نشده است. همچنین در اینجا مشارکت معنای ویژه‌ای دارد و آن شرکت در یک کلیت خارج از تجربه مستقیم تعامل^{۳۹۹} با یکدیگر است. (گریفین، ۲۰۰۲)

³⁹⁸ Defense Routines

³⁹⁹ Direct Experience of Interacting

۵-۹. خلاصه فصل

این فصل به معرفی نظریه پویایی سیستم‌ها پرداخته و چگونگی تفاوت و تمایز آن با نظریه سایبرنتیک را مشخص کرد. مهم‌ترین و قابل‌توجه‌ترین تفاوت، به شناسایی روابط غیرخطی و بازخور مثبت مرتبط می‌شد. شیوه‌ای که طی آن فرآیندهای بازخور مثبت به کار گرفته می‌شوند تا به شناخت و درکی از زندگی در سازمان‌ها برسند، مرور شد. می‌توان گفت دیدگاه پویایی سیستم، بینش پیچیده‌تر و غنی‌تری را در مورد پویایی‌های زندگی در سازمان‌ها ارائه می‌کند.

این فصل همچنین به مرور نظریه سازمان‌های یادگیرنده نیز پرداخت. مطابق با این نظریه، سازمان‌ها سیستم‌هایی هستند که از طریق حلقه‌های بازخور مثبت و منفی به پیش رانده می‌شوند. تعاملات میان چنین حلقه‌هایی متمایل هستند تا بروندادها و خروجی‌های غیرمنتظره و غیرشهودی را تولید کنند. کنترل تمام و کمال به هیچ‌وجه میسر نیست، اما شناسایی نقاط اهرمی که از طریق آن‌ها می‌توان کنترل را اعمال کرد، میسر و امکان‌پذیر است. شاید بتوان گفت که مهم‌ترین حلقه‌ها با یادگیری مرتبط هستند. سازمان، زمانی یاد می‌گیرد که افراد در تیم‌های منسجم به حدی به هم اعتماد دارند که می‌توانند پیش‌فرض‌هایی را که در خصوص مورد مذاقه و زیر ذره‌بین قرار دادن دیگران، می‌سازند به نمایش گذارده و سپس باهم دیگر پیش‌فرض‌های مشترک و به اشتراک گزارده شده‌ای را که تغییر را با انسداد مواجه می‌کنند، تغییر دهند. این نظریه، برخی رفتارهای مهم را شناسایی می‌کند که این فرآیند یادگیری را دچار انسداد می‌کنند. اگرچه نظریه سازمان‌های یادگیرنده از نظریات متفاوت سیستمی نظریه انتخاب استراتژیک استفاده می‌کند، مفهوم بندی آن از نظریه سیستم‌ها در قالب حلقه‌های بازخور بیشتر این نظریه را به سایبرنتیک نزدیک می‌کند. نظریه سازمان‌های یادگیرنده، مبانی روان‌شناختی مشابه با نظریه انتخاب استراتژیک دارد. کنترل و تقدم فرد از مباحث محوری هر دو نظریه هستند.

برای مطالعه بیشتر

"ریچاردسون" (۱۹۹۱) مطالبی را در خصوص کاربرد تفکر بازخورد در سیستم‌های انسانی ارائه کرده و همچنین سنگه (۱۹۹۰) در کتابش خلاصه از تفکر سیستمی را آورده است. "راش"^{۴۰۰} و همکاران، (۱۹۷۸) همانند "بلبین"^{۴۰۱} (۱۹۸۱) و "کِرسی و بیتز"^{۴۰۲} (۱۹۷۸) چگونگی تأثیر تیپ‌های شخصیتی بر تصمیم‌گیری را تبیین کرده‌اند. خواندن کتاب آرجیس (۱۹۹۰) بسیار توصیه می‌شود. نقدهای وارده به نظریه سازمان‌های یادگیرنده از دیدگاه سیستمی را می‌توانید در اثر "فلاذ"^{۴۰۳} (۱۹۹۹) و از دیدگاه فرآیندی را در اثر "گریفین" (۲۰۰۲) مشاهده

⁴⁰⁰ Rush et al

⁴⁰¹ Belbin

⁴⁰² Kiersey and Bates

⁴⁰³ Flood

کنید. کتاب "ونگر" (۱۹۹۸) در خصوص انجمن‌های حرفه‌ای هم منبع مهمی برای شناخت مفهوم انجمن‌های حرفه‌ای است.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. در پویایی‌های سیستمی بازتاب کدام نظریه علیت را شاهد هستیم؟
۲. چگونه مفهوم بندی کنترل در پویایی‌های سیستم خود را از کنترل در سایبرنتیک متمایز می‌کند؟
۳. ویژگی‌های اساسی روان‌شناسی برساخت‌گرا چیستند؟
۴. نظریه‌های یادگیری سازمانی و خلق دانش چه دلالت‌هایی را برای استراتژی دارند؟
۵. آیا سازمان‌ها می‌توانند یاد بگیرند؟
۶. به نظر شما، آیا تغییر مدل‌های ذهنی برای افراد امکان‌پذیر است؟
۷. اگر یادگیری دو حلقه‌ای به آن اندازه که برخی نویسندگان ادعا می‌کنند دشوار است، پس سازمان‌ها چگونه تغییر می‌کنند؟

فصل ششم

تفکر در قالب تحرکات روانی سازمان

سیستم‌های باز و چشم‌اندازهای روان تحلیلی

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- ماهیت فرآیندهای ناخودآگاه گروه در زنده‌گی سازمانی و نقشی که آن‌ها در فعالیت‌های اداره و استراتژی‌سازی ایفا می‌کنند.
- نقش رهبران و هم‌آفرینی در گروه‌ها به‌ویژه در قالب فعالیت‌های عصبی چگونه تبیین می‌شود.
- ماهیت گروه‌ها و تیم‌ها و فرآیندهای غیرعقلایی اثرگذار بر شکل‌گیری و کارکرد تیم چگونه توضیح داده می‌شود.
- افراد در سازمان، چگونه اضطراب و نگرانی را تجربه می‌کنند، در برابر این اضطراب و نگرانی از چه دفاع اجتماعی استفاده می‌کنند.

این فصل، فصل بسیار مهمی است چراکه توجه ما را به سوی موضوعاتی همچون ذهن ناخودآگاه، فعالیت‌های عصبی و غیر عقلایی و نقشی که آن‌ها در تکامل سازمان ایفا می‌کنند، جلب می‌کند. همچنین این فصل شناخت همه جانبه‌ای از نقش رهبری و چگونگی شکل‌گیری آن ارائه کرده و به‌ویژه به جنبه‌های منفی و شیوه نقش‌آفرینی رهبران در خیال‌پردازی‌های دیگران می‌پردازد، بنابراین در این فصل ما نگاه بسیار متفاوت‌تری از نگاه یک قهرمان کاریزماتیک به رهبری، که نظریه یادگیری سازمانی به آن اشاره کرد، خواهیم داشت. این نگاه، پادزهری برای دیدگاه عموماً آرمان‌گرایانه به تیم‌هاست که در نظریه‌های سازمان یادگیرنده اشاعه می‌گردد.

۶-۱ مقدمه

فصل چهارم به کندوکاو در مورد بنیان‌های اساسی نظریه انتخاب استراتژیک پرداخت، یک نظریه تعاملی که برآمده از نظریه سیستم‌های سایبرنتیک است و یک نظریه ماهیت انسان که منشعب از شناخت‌گرایی و البته روان‌شناسی انسان‌گرا است. فصل پنجم به آزمون بنیان‌های نظری سازمان‌های یادگیرنده و نظریه‌های خلق دانش پرداخت. در این فصل ما شاهد یک جابه‌جایی و انتقال از نظریه تعامل مبتنی بر پویایی‌های سیستم بودیم. اما با این وجود شیوه به‌کارگیری نظریه سیستم‌ها در این نگاه، همچنان از طریق مفهوم بندی پویایی‌های سیستم در قالب بازخور، ارتباط خود با سایبرنتیک را حفظ می‌کند. در واقع ما اینجا شاهد یک تغییر جزئی در نگاه به ماهیت انسان هستیم. اگرچه نگاه کاملاً و به‌شدت شناخت‌گرا است اما از سوی برخی نویسندگان، با اشاره به شیوه‌ای که مدل‌های ذهنی برخی جنبه‌ها و ویژگی‌ها را برای توجه انتخاب می‌کنند، اضافات بر ساخت‌گرایانه‌ای به آن افزوده شده است، از این رو برداشت ما به‌جای اینکه تنها یک بازنمایی خالص از تجربیات باشد، یک مفهوم برساختی است. همچنین در این نگاه تمرکز و تکیه بر روان‌شناسی انسان‌گرا بسیار بیشتر از آن چیزی است که در نظریه انتخاب استراتژیک به آن اشاره شد. همچنین در این میان برخی نویسندگان با ربط دادن معنویت شرقی به موضوع، مدعی شدند که مشارکت باید در قالب شرکت در یک کلیت عرفانی شناخته شود، کلیتی که بسیار بزرگ‌تر از اجزا و افراد تشکیل‌دهنده آن است.

این فصل به بازبینی یک نظریه تغییر سازمانی می‌پردازد که هم بر اساس یک نظریه تعامل متفاوت و هم یک نظریه ماهیت انسانی متفاوت ساخته شده است. در این نظریه، تعامل همچنان در یک قالب سیستمیک اما این بار از زاویه دید نظریه سیستم‌های باز یا سیستم‌های عمومی نگاه می‌شود. این فصل ابتدا مروری بر نظریه سیستم‌های باز داشته و سپس به بررسی ایده‌ها و نظریات روان‌تحلیلی مرتبط با موضوع می‌پردازد. قبل از اینکه به نحوه ترکیب این دو نظریه برای تو صیف زنده‌گی سازمانی پرداخته شود، ابتدا موانعی که فرآیندهای گروهی ناخودآگاه می‌توانند برای انتخاب استراتژیک و یادگیری به وجود بیاورند، بررسی می‌شود.

۶-۲. نظریه سیستم‌های باز

در همان دورانی که سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم توسعه پیدا می‌کردند، نظریه سیستم‌های عمومی که اتفاقاً ارتباط نزدیکی نیز با این موضوعات داشت، مطرح شد. در خلال سال‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۶۸، زیست‌شناس آلمانی "فون برتالانفی" در تعداد زیادی از مقالات و کتاب‌ها این ایده را مطرح کرد که ارگانیسم‌ها، همانند جوامع و سازمان‌های انسانی، سیستم‌های باز هستند. سیستم هستند چراکه از تعدادی اجزا و خرده سیستم به هم پیوسته و به هم وابسته تشکیل شده‌اند. از طرفی باز به شمار می‌روند چراکه با محیط و ابرسیستمی که خود بخشی از آن را تشکیل می‌دهند، ارتباط داشته و به آن متصل هستند.

هر خرده سیستم درون یک سیستم و همچنین هر سیستم در یک محیط مرزهایی دارد که آن را از سایر خرده سیستم‌ها و سیستم‌ها مجزا می‌کند. به‌عنوان مثال واحد فروش در یک سازمان، خرده سیستمی است که توسط یک مرز از واحد تولید و حسابداری جدا می‌شود. یک سازمان‌همانند آی بی ام، سیستمی است که به‌وسیله یک مرز از سایر سازمان‌ها و افرادی که محیط آن را شکل می‌دهند، جدا می‌شود. افراد درون هر سیستم یا خرده سیستم نقش‌هایی را به عهده گرفته، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را انجام داده و ارتباط نزدیک و درونی با دیگران برقرار می‌کنند. این افراد این کارها را هم درون سیستم خود و در بخش خود و هم در سایر سیستم‌ها و بخش‌های دیگر انجام می‌دهند. هر خرده سیستم درون یک سیستم و هر سیستم درون یک محیط، باز است. یعنی، مواد اولیه، کار و انرژی، پول، اطلاعات و احساسات را از سایر خرده سیستم‌ها و سیستم‌ها دریافت می‌کند. همچنین خروجی‌ها، پول و اطلاعات را به سایر خرده سیستم‌ها و سیستم‌ها ارسال می‌کند.

بنابراین تبیین‌های سیستم‌های باز از مدیریت و سازمان‌دهی بر موارد زیر تمرکز دارد:

- سازمان‌ها، صنایع و جوامع به‌عنوان کلیت‌های سیستمیک
- رفتار افراد درون یک سیستم یا خرده سیستم
- ماهیت مرز پیرامون یک سیستم یا خرده سیستم
- ماهیت روابط میان سیستم‌ها و خرده سیستم‌ها
- الزامات مدیریت مرزها

مفهوم سیستم‌های باز ابزاری را برای شناخت روابط میان موارد زیر فراهم می‌کند:

- جنبه‌های فنی و اجتماعی یک سازمان
- بخش‌ها و واحدها و کل سازمان (به‌عنوان مثال افراد و گروه، افراد و سازمان)
- کل سازمان و محیط

بازخور منفی

تغییر در یکی از اجزای یک سیستم باز اثرات بسیاری را بر سایر اجزای سیستم دارد چراکه اجزا به صورت گسترده‌ای با یکدیگر در ارتباط بوده و به هم متصل هستند. تغییرات در محیط هم بر تغییرات یک خرده سیستم سازمانی اثرات قابل توجهی دارد. آنچه در یک سیستم اتفاق می‌افتد بر اتفاقات سایر سیستم‌ها اثرگذار بوده و این اتفاقات ثانویه نهایتاً بر خود سیستم اول اثرگذار خواهد بود. اهمیت بینشی که نظریه سیستم‌های باز می‌تواند برای ما فراهم کند زمانی آشکار می‌شود که بتوانیم چگونگی ارتباط خرده سیستم‌های فنی یک سازمان با خرده سیستم‌های اجتماعی آن را مدنظر قرار دهیم. (تریست و بمفورث، ۱۹۵۱)

گرایش و تمایل مدیریت عقلایی علمی، تمرکز بر خرده سیستم‌های فنی است. این سیستم شامل فنون، فناوری و مجموعه وظایفی است که برای دستیابی به هدف سازمان ضروری هستند. تجویز مدیریت علمی برای دستیابی به موفقیت، افزایش کارایی خرده سیستم وظایف تا سرحد امکان است. بنابراین، به‌عنوان مثال، اگر شما آخرین فناوری روز را برای استخراج زغال‌سنگ در معدن به کار گرفته و تمام قواعد و قوانین برای افزایش کارایی و کیفیت کار معدن کاران را به کار بسته‌اید، مطابق با نگاه مدیریت علمی موفقیت شما تضمین شده خواهد بود. در اینجا موفقیت پیش و بیش از هر چیز، وابسته به خرده سیستم فنی است. از طرفی دیگر، مکتب رفتاری مدیریت، پیش از هر چیز بر خرده سیستم روان‌شناختی تمرکز می‌کند. تجویز این مکتب برای موفقیت، تمرکز بر ایجاد یک سیستم اجتماعی است که افراد در آن از انگیزه کافی برخوردار بوده و در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با ماهیت وظایف و فناوری‌ها مشارکت داشته باشند. برای موفقیت در این مکتب شما باید با افرادی که وظایف اصلی را انجام می‌دهند، مشورت کرده، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها بازی داده و ساختارهای پاداش‌دهی را شناسایی کنید که بتواند کارایی آن‌ها را افزایش دهد. در اینجا موفقیت بیش و پیش از هر چیز وابسته به خرده سیستم اجتماعی است.

فهم و بینشی که نظریه سیستم‌های باز به ما می‌دهد این است که سیستم‌های اجتماعی و فنی به‌گونه‌ای با یکدیگر مرتبط هستند که برتری دادن یکی بر دیگری، کاملاً بی‌معنی است. ارتباط و وابستگی درونی میان این خرده سیستم‌ها باید قبل از هرگونه قضاوت و تجویزی در نظر گرفته شود. اهمیت ارتباط درونی میان این دو خرده سیستم سال‌های پیش و در مطالعه صنعت استخراج زغال‌سنگ در انگلستان توسط تریست و بمفورث (۱۹۵۱) بررسی شد. در اواخر دهه ۱۹۴۰، صنعت زغال‌سنگ بریتانیا روش استخراج به شیوه کوره بلند را معرفی کرد که بسیار کارآتر از شیوه‌های مرسوم گذشته بود. با این وجود، فناوری جدید، نیازمند تغییر در وظایفی بود که معدن کاران انجام می‌دادند. این فناوری موجب از بین رفتن تیم‌های کاری می‌شد که افراد به همکاری و کار در آن‌ها عادت کرده بودند و این تیم‌های همکار، به‌نوعی منعکس‌کننده قراردادهای روابط اجتماعی بود که افراد با

آن‌ها در روستاهای خود زنده‌گی می‌کردند. به دنبال مقاومت افراد در مقابل این فناوری جدید، بازدهی مطلوب از این فناوری کسب نشده و ظرفیت‌های آن درک نشد.

پیام کاملاً روشن بود، برای موفقیت در اعمال تغییر، باید درک واقع‌بینانه‌ای از ارتباط درونی و بازخور میان خرده سیستم‌های فنی و اجتماعی داشت. همچنین این درک و شناخت از ارتباط درونی تنها با مشارکت دادن افراد و یا معرفی برنامه‌های پاداش دهی حاصل نمی‌شود. در عوض، تجویز نظریه عمومی سیستم‌ها این است که باید به‌گونه‌ای میان این دو خرده سیستم تناسب و توازن برقرار شود که بتوان به یک تعادل پایدار رسید.

بنابراین، همانند سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم، اندیشه و تفکر سیستم‌های عمومی نیز سازمان را به‌عنوان یک سیستم بازخور می‌بیند. همچنین، سیستم بازخور را به‌عنوان سیستمی می‌بیند که از طریق استفاده از مکانیسم بازخور منفی، تعادل با محیط و میان اجزای سیستم را حفظ می‌کند.

خرده سیستم‌های متعارض

در نظریه عمومی سیستم‌ها، سیستم‌های باز به‌عنوان سیستم‌هایی تعریف می‌شوند که خرده سیستم‌های نگهدارنده‌ای برای تثبیت روابط به‌صورت منظم، میان اجزای سیستم را در اختیار دارند. (لارنس و لورچ، ۱۹۶۷). در یک سازمان، این خرده سیستم نگهدارنده می‌تواند سیستم‌های کنترل و اطلاعات مدیریت و یا همچنین فرهنگی باشد که تعامل افراد با یکدیگر و نحوه کارکردن آن‌ها را هماهنگ می‌کند. اما با این وجود، این سیستم‌های نگهدارنده به‌صورت ذاتی سیستم‌هایی محافظه‌کار شناخته می‌شوند. قصد و هدف آن‌ها این است که سیستم را محافظت کرده، از تغییرات بسیار سریع جلوگیری و کارایی سیستم در انجام وظایف اصلی را حفظ کنند. پیامد ناگزیر این شکل نگهداری و کنترل، این است که کل سیستم و خرده سیستم‌ها به‌مرورزمان و بر اثر تغییرات توازن و تعادل خود را از دست می‌دهند. آن‌ها از تعادلی که با یکدیگر و با محیط خود داشتند، خارج می‌شوند.

با این حال، سازمان‌ها همچنین مکانیسم‌های انطباقی دارند که برای حفظ تعادل پویا با محیط، تغییر را ترویج می‌کنند. این دو خرده سیستم، یعنی سیستم نگهدارنده و انطباقی، به‌ناچار با یکدیگر در تعارض هستند اما سازمان‌های موفق، مطابق یا نظریه سیستم‌های عمومی، یک تعادل پایدار میان این دو خرده سیستم برقرار کرده و آن را تثبیت می‌کنند. به یاد داشته باشید که نظریه سیستم‌های عمومی تعارض بنیانی ذاتی در ساختار سیستم را به رسمیت می‌شناسد، اما فرض می‌کند که سیستم‌های موفق از طریق تعادل پایدار می‌توانند بر آن فائق آیند.

نظریه سیستم‌های عمومی از طرق مختلف، سهم و نقش عمده‌ای در درک و شناخت ماهیت مدیریت و سازمان‌دهی داشته است. این نظریه توجه خود را به نکات زیر متمرکز می‌کند:

- وابستگی درونی، تعامل و ارتباط درونی میان اجزای یک سازمان و سازمان‌ها با یکدیگر
- اهمیت مرزها میان واحدهای یک سازمان و میان یک سازمان با سازمان‌های دیگر
- نقش افراد در درون و برون مرزها و ماهیت رهبر به‌عنوان اداره‌کننده و مدیر مرزها

این نکات به طور خلاصه در جدول ۶،۱ نشان داده شده است.

نظریه سیستم‌های عمومی: نکات اصلی درباره پویایی‌های سازمان	جدول ۶،۱
<ul style="list-style-type: none"> • سازمان، یک سیستم باز است: یک مجموعه از اجزا به‌هم‌پیوسته و مرتبط (افراد، گروه‌های غیررسمی، گروه‌های رسمی همانند بخش‌ها و واحدهای کاری) که با سایر سازمان‌ها و افراد در بیرون مرزهای خود تعامل دارد. • ارتباط نزدیک و متقابل به این معناست که یک سیستم انرژی و اطلاعات را از بیرون دریافت می‌کند، تغییراتی را بر روی این اطلاعات و انرژی صورت داده و به‌صورت خروجی به سایر سیستم‌های بیرون از خود ارسال می‌کند. • یک سازمان از میان مرز حائل خود با سایر سیستم‌ها داده‌ها را دریافت کرده، در درون مرز خود این داده‌ها را تغییر داده و از خلال مرز خود به‌صورت خروجی آن‌ها را به سایرین ارسال می‌کند. مرز، یک سیستم را از محیط خود جدا کرده و همچنین از طریق آن با محیط ارتباط برقرار می‌کند. • روابط در میان مرزها همیشه در حال تغییر است، محیط همیشه در حال تغییر است. بنابراین، مرز یک کارکرد تنظیم‌کننده دارد، از طرفی سیستم را از نوسانات محیطی محافظت می‌کند و از طرفی دیگر پیام‌ها را باز توزیع کرده و سیستم را برای انطباق با محیط خود وادار به تغییر می‌کند. • این نقش رهبر است که مرزها را مدیریت کند و به‌گونه‌ای روابط را تنظیم کند که سیستم محافظت‌شده و به‌طور انطباقی تغییر کند. • مدیریت موفق از طریق یک بازخور منفی مؤلّد تعادل پایدار، انطباق سازمان با محیط در حال تغییر را برقرار می‌کند. • انطباق با محیط، تعیین‌کننده تعادل پایدار میان انسجام و تفکیک، میان سیستم‌های کنترلی نگهدارنده و تغییرات ضروری برای موفقیت است. بنابراین، اختلافات و تضادهای سازمانی به شیوه یگانه‌ای که از سوی محیط تعیین می‌شود، حل‌وفصل می‌شوند. • بنابراین موفقیت، به معنای یک شرایط پایدار، باثبات و هماهنگ است. 	

حال از نظریه سیستم‌های باز عبور کرده و به برخی مفاهیم روان تحلیلی مرتبط می‌پردازیم. در بخش ۶,۴ مجدداً به نظریه سیستم‌های باز، باز خواهیم گشت.

۶-۳. روان تحلیل^{۴۰۴} و فرآیندهای ناخودآگاه

فروید در توسعه روان تحلیل، بر روی ناخودآگاه متمرکز شد. او بر این باور بود که افراد خاطره‌های دردناک و امیال خطرناک را سرکوب می‌کنند اما با این سرکوب، فرد از دست این خاطره‌ها و امیال خلاص نمی‌شود بلکه این‌ها در ناخودآگاه فرد باقی‌مانده و تعیین‌کننده رفتارهای فرد هستند. سرکوب، یکی از اصلی‌ترین اقدامات دفاعی در برابر اضطراب و نگرانی است. همچنین برخی هم معتقدند رفتار افراد می‌تواند از طریق فرآیندهای گروهی ناخودآگاه تحریک شود.

فرآیندهای ناخودآگاه در سازمان

یک فرآیند گروهی ناخودآگاه، فرآیندی است که در آن، افراد بدون اینکه به صورت آگاهانه روی موضوعی توافق کرده باشند، آن را انجام می‌دهند. وقتی گروهی از افراد خود را در چنین وضعیتی احساس می‌کنند، آنچه اتفاق می‌افتد را هم گیج‌کننده و هم نگران‌کننده می‌یابند و بدین ترتیب در این شرایط تصمیم‌گیری عقلایی و یادگیری برای آن‌ها غیرممکن می‌شود.

سیاسی بازی‌های پنهان، یک ترفند دفاعی در مقابل اضطراب و نگرانی‌هایی است که افراد کم‌وبیش از آن‌ها مطلع هستند اما فرآیندهای ناخودآگاه ترفندهای دفاعی هستند که افراد بدون اینکه از اقدامات و اعمال خودآگاه باشند آن‌ها را انجام می‌دهند. افراد گروه تنها زمانی می‌توانند تصمیمات عقلایی و منطقی گرفته و دست به یادگیری بزنند که به هنگام مقابله با اضطراب، چه به صورت آگاهانه و چه به صورت ناخودآگاه، قادر به محدود کردن و کنترل اضطراب در زنده‌گی سازمانی باشند.

وقتی شیوه‌های تفکر و طرز فکرها به چالش کشیده می‌شود، افراد مضطرب و نگران می‌شوند. این اضطراب و نگرانی ممکن است به جایی برسد که افراد به صورت خودکار رفتارهای بدوی و مبتنی بر پیش فرض‌های اولیه خود را بروز دهند، که در این واقع این یک واکنش ناخودآگاه است. (بیون، ۱۹۶۱)^{۴۰۵}. وقتی گروه‌ها تحت تسلط رفتارهای مبتنی بر پیش فرض‌های اولیه باشند، توانایی یادگیری را از دست داده و بنابراین سازمان نمی‌تواند

⁴⁰⁴ Psychoanalysis

⁴⁰⁵ Bion, 1961

جهت و مسیر جدید استراتژیک را توسعه دهد. از طرفی دیگر، اگر محیط نگهدارنده به اندازه‌ای خوب باشد که افراد به جای تسلیم شدن در برابر نگرانی‌ها و یا فرار از آن، قادر به کنترل آن باشند، اضطراب یادگیری منجر به کسب بینش جدید و خلاقیت می‌شود. از آنجایی که شیوه‌های رفتاری افراد از طریق فرآیندهای خودآگاه و ناخودآگاه هدایت می‌شود، ناگزیر وقتی آن‌ها در قالب گروه کنار یکدیگر جمع می‌شوند، حداقل بخشی از رفتارهای آن‌ها در گروه، از سوی همین فرآیندهای ناخودآگاه تعیین می‌شود. به عبارت دیگر فرآیندهای ناخودآگاه گروه، بخشی از اغلب فرآیندهای تصمیم‌گیری در یک سازمان خواهد بود.

این قضیه در بسیاری از تبیین‌های مدیریت، سازمان‌دهی و تصمیم‌گیری به رسمیت شناخته نشده است. همچنین نقش فرآیندهای ناخودآگاه گروه به شدت از سوی برخی از فعالان عرصه مدیریت آشکارا رد شده است. چنین ملاحظاتی از سوی برخی مدیران که به دنبال تصمیم‌گیری به شیوه عقلایی و منطقی هستند به عنوان یک موضوع حاشیه‌ای و جنبی قلمداد شده و کنار گذاشته می‌شود. وقتی بحث فرآیندهای ناخودآگاه مطرح می‌شود، تصور رایج و غالب این است که این فرآیندها، اثرات جنبی و پیرامونی بر تصمیمات داشته و حتی در برخی مواقع می‌توانند اثرات سوء داشته باشند و بنابراین باید از ملاحظات تصمیم‌سازی کنار گذاشته شوند.

با این وجود، بازاندیشی دقیق، این موضوع را پیش می‌کشد که فرآیندهای ناخودآگاه به شکل بسیار عمیق با رفتارهای انسان عجین شده‌اند و در واقع تنها تصمیمات به اصطلاح غیرانسانی - که در واقع وجود خارجی ندارند- هستند که می‌توانند در غیاب فرآیندهای ناخودآگاه و یا با نگاه به فرآیندهای ناخودآگاه به عنوان یک موضوع جنبی اتخاذ شوند. بنابراین برای اثربخشی مدیریت استراتژیک بسیار ضروری است که ما آثار این فرآیندهای ناخودآگاه و خاستگاه آن‌ها را کشف و بررسی کنیم. تبیین روان‌تحلیلی این است که وقتی افراد با سطح بالایی از اضطراب و نگرانی برآمده از وظایف جدید و ناآشنا و یا عدم رهبری مواجه می‌شوند، خیلی راحت به مکانیسم‌های کودکانه رجوع می‌کنند. آن‌ها مطابق با الگوهای کودکی خود رفتار می‌کنند. بنابراین خیلی کوتاه و خلاصه‌وار، تبیینی را که مکتب روان‌تحلیل از نحوه انطباق کودکان با دنیای اطراف خود ارائه کرده است، بررسی می‌کنیم. (کلاین، ۱۹۷۵)

مکانیسمهای نوزادی^{۴۰۶}

مطابق یا تفاسیر ارائه‌شده از سوی "ملانی کلاین"^{۴۰۷} (۱۹۷۵)، نوزادان با دو گزینه قدرتمند به دنیا می‌آیند: لیبیدو^{۴۰۸} یا نیروی زنده‌گی که محرکی برای عشق‌ورزی است و موربیدو^{۴۰۹} یا آرزوی مرگ که ترس از مرگ یا

⁴⁰⁶ Infantile Mechanisms

⁴⁰⁷ Melanie Klein

⁴⁰⁸ Libido

⁴⁰⁹ Morbido

نابودی و احساس آزار و اذیت است. زنده‌گی درونی نوزاد بسیار ساده است و تحت سلطه این دو نیرو یا دو قطب عشق در یک سو و ترس از آزار و اذیت در سوی دیگر است. ادراک نوزاد از دنیای بیرونی خویش نیز بسیار ساده بوده و دلبخشی است، یک بخش خوب مادری که او را تغذیه کرده و آرامش را برای او به همراه دارد و یک بخش بد ناخوشایند که او را از غذا و راحتی و آرامش جدا می‌کند.

نوزاد با تقسیم دنیای درونی خود به یک بخش دو ست‌داشتنی و سرشار از محبت مادری خود را با این دنیای ساده و همچنین به شدت اضطراب‌آور منطبق می‌کند. از این‌رو نوزاد خود را با این بخش خوب مادری شناخته و این حس را در خود درونی می‌کند. همین موضوع در مورد بخش بد و ناخوشایند و احساسات تنفر و آزار و اذیت^{۴۱۰} نیز صورت می‌گیرد. نوزاد تمامی این احساسات ناخوشایند را در قالب بخش بد نقشه بندی کرده و نوزاد برانگیختگی‌های خشونت‌آمیز خود را با این بخش شناسایی می‌کند و مجدداً این ادراکات و احساسات در نوزاد درونی می‌شود.

نوزاد احساسات را از خود بروز داده و برون‌فکنی^{۴۱۱} می‌کند و سپس آن احساساتی را که از شیء بیرونی می‌گیرد، ادراک می‌کند. واکنش‌های بعدی نوزاد به این شیء بیرونی همه برگرفته و ملهم از احساسات اولیه ادراک شده از آن شیء است. بنابراین نوزاد ترس از آزار و اذیت خود را بروز داده و سپس به این شیء به‌گونه‌ای واکنش می‌دهد که گویی درواقع یک شیء شکنجه‌گر و ناراحت‌کننده است. این امر موجب واکنش تنفرآمیز و خشن از سوی نوزاد شده و احساس آزار و اذیت را در او تقویت می‌کند. اگر این برون‌فکنی و بروز احساسات بر رفتار شیء اثر بگذارد، کل این فرآیند حتی قوی‌تر هم می‌شود. سرشت نوزاد بدین ترتیب شکل می‌گیرد. حال اگر نوزاد پاسخ‌های محبت‌آمیز را در مقابل بروزها و برون‌فکنی‌های محبت‌آمیز خود تجربه کند، بخش دوست داشتن و عشق کاراکنتر و سرشت او تقویت می‌گردد. اگر برون‌فکنی‌های خشونت‌آمیز نوزاد با نبود و عشق محبت و رفتارهای خشن پاسخ داده شود، آنگاه این بخش از سرشت و طبیعت نوزاد تقویت می‌شود.

این مرحله ابتدایی تکامل نوزاد به‌عنوان موقعیت پارانویید-شیزوئید^{۴۱۲} شناخته می‌شود. این مرحله یک مرحله شیزوئید است چراکه نوزاد هم دنیای بیرونی و هم دنیای درونی خود را تقسیم‌بندی می‌کند. این مرحله به دلیل ترس‌های نوزاد از آزار و اذیت یک موقعیت پارانویید نیز به شمار می‌رود. نوزاد با این ترس‌ها از طریق مکانیسم تقسیم‌بندی و برون‌فکنی کنار می‌آید یعنی نوزاد آنچه را که درون ذهن خود دارد، برون‌فکنی کرده و به شیء یا شخص بیرونی انتقال می‌دهد و سپس آن شیء یا شخص را با توجه به واکنش‌های آن‌ها به احساسات برون‌فکننده خود شناسایی می‌کند و با تنظیم و تأثیر ماهرانه بر برون‌فکنی‌های خود رفتارهای بعدی خود را بر آن اساس

⁴¹⁰ Persecutory Feelings

⁴¹¹ Project

⁴¹² Paranoid-Schizoid

شکل می‌دهد. نوزاد با خلق یک دنیای خیالی^{۴۱۳} از اشیای مجزا، که برخی از آن‌ها موجبات آزار و اذیت او را فراهم می‌آورند، با واقعیت خشن و زمخت مقابله می‌کند. نوزاد بخش‌های خوب ذهن خود را به شکل آرمانی درآورده و بخش‌های بد را انکار کرده و از شیء بیرونی بد و ناخوشایند یک اهریمن می‌سازد.

نوزادی که به شکل طبیعی و نرمال رشد می‌یابد، از این موقعیت‌ها گذر می‌کند و پی خواهد برد که تمامی چیزهای خوب و بد در دنیای بیرونی یکی بوده و همانند یک شخص کامل هستند. اما برای نوزادی که چگونه دفاع کردن در مقابل نگرانی‌ها و اضطراب‌های اولیه را فراگرفته است، این راهکارهای دفاعی در ناخودآگاه باقی می‌ماند. در مراحل بعدی زنده‌گی و با گذر عمر، زمانی که افراد دوباره با اضطراب و نگرانی مواجه می‌شوند، با احتمال بسیار بالا دقیقاً همان راهکارهای دفاعی و مکانیسم‌هایی که در نوزادی به کار می‌بستند، همانند تقسیم کردن دنیای خود و دنیای بیرون به دوقطبی‌های خودساخته خیر و شر، برون‌فکندن بخش‌هایی از خود که نمی‌پسندند به دیگران، مجدداً به کار می‌بندند و بنابراین دنیای خیالی را برای خود خلق می‌کنند که فرسنگ‌ها با واقعیت فاصله دارد.

زمانی که نوزاد پی می‌برد که هم به یک شخص علاقه داشته و هم از آن تنفر دارد، درون او پر از نگرانی و تشویش می‌شود چراکه قبلاً این احساس خشم و تنفر را در مقابل مادر خود نشان داده است. این مسئله به شدت او را افسرده کرده و در شرایط تنش‌زایی قرار می‌دهد. یک نوزاد نرمال از این مراحل عبور می‌کند و درحالی‌که احساسات قوی عشق و وابستگی را به مادر خود توسعه می‌بخشد، به دنبال ترمیم و بهبود احساسات بد و ناخوشایند گذشته نیز است. او امید را از یک رابطه پخته و کامل با مادر خود تجربه می‌کند. زمانی که نوزاد بتواند یک وضعیت افسرده‌کننده را لمس کند - یعنی به طور هم‌زمان دچار تناقض عشق و نفرت می‌شود - آنگاه او می‌تواند به اعمال ترمیمی دست‌زده و احساس اصلاح را در خود تجربه کند. اگر این احساسات با عشق پاسخ داده شوند، یک چرخه طولانی تجربه گناه و اشتباه، ترمیم و اصلاح و دریافت بخشش و آمرزش در ذهن او جای خواهد گرفت. ملانی کلاین این موضوع را پایه و بنیان تمامی رفتارهای خلاقانه بعدی می‌بیند. بنابراین، زمانی که افراد در یک موقعیت تنش‌زا و افسرده‌کننده^{۴۱۴} قرار می‌گیرند، زمانی است که آن‌ها می‌توانند در ذهن خود تناقض‌ها و ابهامات زنده‌گی سازمانی را حس کنند و نهایتاً می‌توانند به یک تصمیم‌گیری عقلایی بپردازند. وقتی آن‌ها از یک موقعیت تنش‌زا و افسرده‌کننده به موقعیت پارانوئید-شیزوئید باز می‌گردند، آن‌ها در دام رفتار و تفکر به شیوه ابتدایی و بدوی می‌افتند. و این مسئله برای همه ما اتفاق می‌افتد، زمانی که ما هیچ نگرانی و اضطرابی برای یادگیری نداریم و همچنین محیط ما نیز محیطی عاری از تنش و نگرانی است.

⁴¹³ Fantasy

⁴¹⁴ Depressive

گروه‌ها و مکانیسم‌های نوزادی

وقتی مدیران بالغ و شایسته در قالب یک گروه کنار هم جمع می‌شوند، هر کدام از آن‌ها مکانیسم‌های نوزادی وابستگی، آرمان‌سازی، انکار، تقسیم‌بندی، برون‌فکنی و خیال‌پردازی را که به‌عنوان یک نوزاد فراگرفته‌اند و در ذهن ناخودآگاه آن‌ها ثبت شده است، با خود به همراه می‌آورند. هر چیزی که سطح عدم اطمینان و به‌تبع آن سطح اضطراب و نگرانی را بالا ببرد می‌توان رجعت و بازگشت به مکانیسم‌های نوزادی را دامن بزند. "بیون"، تبیینی از چگونگی ظهور این مکانیسم‌ها در رفتارهای گروهی را ارائه کرده است. (بیون، ۱۹۶۱)

بیون میان دو جنبه مهم از هر گروه تمایز قائل می‌شود. جنبه اول گروه کاری فنی است. این گروه بر وظایف ابتدایی که گروه برای انجام آن‌ها شکل گرفته است، متمرکز می‌شود. بنابراین، تیمی از مدیران ارشد وظیفه اولیه کنترل روزانه کسب‌وکار سازمان و همچنین توسعه استراتژیک آن را بر عهده دارند. همه این گروه‌ها درعین حال گروهی هستند که بیون آن‌ها را "گروه‌های پیش‌فرض بنیادی" می‌نامند. یک گروه پیش‌فرض بنیادی، گروهی است که پیش‌فرض‌های مشخص و معین در مورد رفتارهای لازم و ضروری را شکل می‌دهد. این پیش‌فرض‌ها زمانی آشکار می‌شوند که سطوح عدم اطمینان و اضطراب بالا می‌رود. آنچه در اینجا بیون از آن صحبت می‌کند، جو احساسی^{۴۱۵} و یا فرهنگ روانی^{۴۱۶} گروه است. همه گروه‌ها این دو جنبه را به همراه دارند: وظایفی که در تلاش برای انجام دادن آن‌ها هستند و همچنین جو روانی یا احساسی که درون آن به انجام این وظائف مشغول هستند. این جو و اتمسفر در واقع تجلی پیش‌فرض بنیادی گروه است.

بنابراین، در هر زمانی، گروهی از افراد می‌توانند یک گروه کاری فنی را تشکیل دهند که با پیش‌فرض‌های بنیادی خود در مورد رفتارها توصیف شده و شناخته می‌شود، این پیش‌فرض بنیادی در پس‌زمینه گروه قرار داشته و بر انجام وظایف اولیه گروه اثرگذار است اما جایگاه مسدودکننده^{۴۱۷} وظایف و یا سلطه‌گری^{۴۱۸} در گروه ندارد. اما زمانی که سطوح عدم اطمینان و نگرانی‌ها به طور قابل توجهی افزایش می‌یابند، این پیش‌فرض بنیادی می‌تواند در گروه فراگیر شده و بر آن تسلط پیدا کند، در واقع یک جو احساسی و یک فرهنگ روانی است که می‌تواند توانایی‌های گروه برای انجام کار در قالب یک گروه کاری پیچیده را مسدود کند. در این صورت، وظایف اولیه و اصلی گروه انجام‌نشده و یا اگر هم انجام شود به‌گونه‌ای ناکارآمد و غیر اثربخش خواهد بود.

⁴¹⁵ Emotional Atmosphere

⁴¹⁶ Psychological Culture

⁴¹⁷ Blocking

⁴¹⁸ Dominating

بیون، سه پیش فرض بنیادی را در میان گروه‌ها شناسایی کرده است:

۱. **وابستگی.** در اینجا افراد گروه کنار هم جمع می‌شوند و به‌گونه‌ای رفتار می‌کنند تا وابستگی خود را به یک رهبر نشان دهند. اعضای گروه در جستجوی یک رهبر هستند تا بتوانند به آن اتکا کرده و وابسته او شوند. آن‌ها برای ستایش رهبر کاریزماتیک، فردیت و منویات درونی خود را کنار می‌گذارند. آن‌ها فعالانه به دنبال یک شخص کاریزماتیک هستند که بتواند به آن‌ها راه را نشان دهد. کاریزما نه در شخص رهبر بلکه در رابطه درونی و درهم‌تنیده میان رهبر و پیروان نهفته است. در این حالت اعضای گروه، رهبر را به عرش برده و جایگاه آرمانی به او می‌بخشند و انتظارات و توقعات کاملاً غیرواقعی از عملکرد او خواهند داشت. گروه‌هایی که بر اساس این پیش فرض کار می‌کنند، مقصدی جز ناامیدی نخواهند داشت و خیلی زود رهبر را بدنام کرده و او را ترک می‌کنند. این وابستگی یک مکانیسم نوزادی است چراکه اعضای گروه نیازهای خود را خود در چیزی دنبال می‌کنند که خود به شخص دیگری وابسته است. این برون‌فکنی‌ها در نهایت رهبر را انتخاب خواهد کرد. توجه داشته باشید که این موضوع امکانی را فراهم می‌کند که در تفکر رایج در مورد سازمان‌ها چندان طبیعی و نرمال نیست. وقتی گروهی بدین نحو رفتار می‌کند، رهبر خود را از طریق برون‌فکنی تقاضاهای خود از یک شخص خلق می‌کند و در واقع این رهبر نیست که گروه را خلق می‌کند. اگر شخص منتخب برای این برون‌فکنی‌ها، ناکام بوده و اعضا را ناامید کند، آنگاه اعضای گروه ناامیدی و واهمه خود از آن فرد بروز داده و شروع به حمله می‌کنند. این موضوع ما را به شکل دوم پیش فرض‌ها می‌رساند.

۲. **نبرد یا گریز**^{۴۱۹}. در این حالت افراد باهدف مبارزه با یک دشمن یا گریز از یک دشمن دورهم جمع می‌شوند. اعضا میل و اشتیاق خود به نبرد یا گریز را به شخصی بروز داده و برون‌فکنی می‌کنند که بتواند آن‌ها را در راه این نبرد و یا گریز هدایت کند. در اینجا هم احتمال ناامیدی اعضا و حمله به رهبر وجود دارد. گروه‌ها در این وضعیت دشمنان خیالی در سایر بخش‌ها و یا سایر سازمان‌ها خلق می‌کنند. در این حالت، انرژی، صرف رقابت و تحرکات بردو باخت^{۴۲۰} گونه و یا قربانی کردن^{۴۲۱} یک عضو می‌شود.

۳. **جفت‌گیری**^{۴۲۲}. جفت‌گیری نوع دیگری از حالات و کارکردهای یک گروه است. در اینجا وضعیت به‌گونه‌ای است که گویی اعضای گروه کنار هم گردآمده‌اند تا شاهد مقاربت^{۴۲۳} دو نفر از اعضای خود باشند تا شاید راه‌حلی از دل این نزدیکی برای نگرانی‌های آن‌ها حاصل شود. در اینجا جو و اتمسفر یک

⁴¹⁹ Fight/Flight

⁴²⁰ Win/Lose dynamics

⁴²¹ Scapegoating

⁴²² Pairing

⁴²³ Intercourse

جو امیدبخش غیرواقع‌بینانه است که برخی متخصصین و کار بلدان همه پا سخها را برای اعضای گروه ایجاد خواهند کرد.

تورک^{۴۲۴} (۱۹۷۴) مورد دیگری را به سه‌گانه بیون اضافه کرده است:

۴. **تکینگی**^{۴۲۵}. در اینجا افراد گروه گرد هم می‌آیند تا به یک اتحادیه قوی با نیروهای همه‌جانبه و یا به عبارتی یک قدرت مطلق^{۴۲۶} بپیوندند که این اعضا را قادر می‌سازد تا خود را به‌نوعی در یک حریم امن محصور کرده و زیر سایه قدرت برتر به انفعال امن خود ادامه دهند.

وقتی گروهی از افراد تحت سلطه یکی از این پیش فرض‌های بنیادی قرار می‌گیرند، اعضای گروه وارد یک پویایی فرّاری می‌شوند که در آن، در ظاهر بدون هیچ دلیلی، می‌توانند از یک پیش‌فرض به‌پیش‌فرض دیگر تغییر مسیر دهند. مادامی که افراد گروه بدین شکل رفتار می‌کنند، به‌عنوان یک گروه کاری، قادر به انجام وظایف اولیه و اصلی نخواهند بود. آن‌ها قول و قرارهای خود را فراموش می‌کنند، مدام در این چرخه‌های بی‌کفایتی دور خود می‌چرخند، افراد نامناسب و فاقد صلاحیت را جایگاه رهبری می‌نشانند، مدام به دنبال مقصر جلوه دادن و قربانی کردن افراد هستند، بر اساس افسانه‌ها و شایعات بی‌ریشه و اساس اقدام می‌کنند، مدام در حال خیال‌پردازی بوده و ارتباط خود را با واقعیت به کل قطع می‌کنند. افراد در یکنواختی گروه، ته‌نشین شده و فردیت خود و همچنین مهارت‌های خود را کاملاً از دست می‌دهند.

چه چیزی موجب می‌شود تا یک گروه کاری با برخی پیش فرض‌های بنیادی در پس‌زمینه خود، که به‌گونه‌ای کاملاً پیچیده از وظایف گروه حمایت می‌کنند، تبدیل به گروهی شود که تحت سلطه و به‌نوعی مغلوب یک پیش‌فرض بنیادی شود؟ به نظر می‌رسد این برانگیختگی گروه، از یک سو با ابهام و عدم اطمینان و از سوی دیگر با سبک‌های مشخصی از اعمال قدرت مرتبط باشد. اگر رهبران در شرایط ابهام و عدم اطمینان شدید افراد گروه را رها کرده و تنها بگذارند، گروه‌های پیش‌فرض بنیادی را گسترش داده و از اداره عدم اطمینان و ابهام عاجز خواهند بود.

باین‌وجود، توجه داشته باشید، در مقوله‌های رفتاری هیچ علیت بی‌چون‌وچرا و دقیقی میان یک اقدام مشخص – به‌عنوان مثال کنار کشیدن از قدرت – و پیامد مشخص وجود ندارد. تمام آنچه می‌توان گفت این است که، وقتی که ماهیت قدرت در یک گروه تغییر پیدا کند، نیاز به وابستگی در افراد با ناکامی مواجه شده و آن‌ها الگوهای عمومی رفتاری را از خود نشان می‌دهند که می‌تواند به‌عنوان نبرد/گریز و یا موارد دیگر

⁴²⁴ Turquet

⁴²⁵ oneness

⁴²⁶ Omnipotent Force

برچسب‌زنی شود. نکات کلیدی در مورد پویایی‌ها و فرآیندهای ناخودآگاه به طور خلاصه در جدول ۶،۲ ارائه شده است.

فرآیندهای گروهی ناخودآگاه: نکات کلیدی درباره پویایی‌های سازمانی	جدول ۶،۲
<ul style="list-style-type: none"> • هرگونه تلاش برای تغییر سازمان به‌گونه‌ای بنیادی و ریشه‌ای، موازنه قدرت در سازمان را به‌هم‌ریخته و سطح عدم اطمینان و ابهام و در نتیجه اضطراب و نگرانی را بالا می‌برد. • افزایش نگرانی و اضطراب، فرآیندهای ناخودآگاه بازگشت به رفتارهای نوزادی را موجب می‌شود. گروه‌های کاری در باتلاق رفتار مبتنی بر پیش‌فرض بنیادی غرق شده و از توسعه استراتژیک عاجز خواهند بود. • گروهی از مدیران که با مسائل استراتژیک مواجه هستند، به دلیل ویژگی ذاتی مسائل استراتژیک، سطح ابهام و عدم اطمینان را بالا می‌برند. چنین مسائلی جایگاه قدرت را با تهدید مواجه می‌کند. بنابراین و به ناگزیر خود مسائل استراتژیک سطح نگرانی‌ها را در سازمان افزایش می‌دهند که می‌تواند منجر به رفتارهای بدوی مبتنی بر پیش‌فرض اولیه شود. • در این شرایط کاملاً محتمل است که طرح‌های بلندمدت، بیانیه‌های مأموریت، چشم‌اندازها و موارد مشابه تنها به‌عنوان مکانیسم‌های دفاعی به کار روند. شاید دلیل اینکه بسیاری افراد، علی‌رغم شواهد بسیار در مخالفت آن، به پارادایم غالب چسبیده‌اند این باشد که این پارادایم، مکانیسم دفاعی اصلی این افراد، در مقابل تنش‌ها و نگرانی‌هاست. • پویایی‌ها و تحرکات هر سازمان واقعی و زنده‌ای به ناگزیر ناپایدار است، مگر اینکه سازمان کاملاً تحت سلطه قوانین، نیروها و ترس و وحشت باشد که در این صورت سازمان یا تحلیل رفته و یا نابود خواهد شد. مدیریت استراتژیک هم پای این پویایی‌های ناپایدار به‌پیش می‌رود. • برای دستیابی به موفقیت باید بافتار و زمینه و همچنین شرایط مرزی پیرامون گروه مدیریت شود. عوامل اصلی شکل‌دهنده بافتار، ماهیت قدرت و نحوه به‌کارگیری آن، سطح اعتماد متقابل و محدودیت و فشار زمانی روی افراد گروه است. هدف مدیریت بافتار یا مرزها خلق یک جو و اتمسفر احساسی است که در آن به‌جای هرز رفتن در خیال‌پردازی‌ها، امکان غلبه بر ترفندهای دفاعی و آزمون واقعیت فراهم باشد. 	

۴-۶. سیستم‌های باز و فرآیندهای ناخودآگاه

ایده ترکیب نظریه سیستم‌های باز و روان تحلیل، اولین بار در انستیتو روابط انسانی تاویستاک^{۴۲۷} مطرح شد. گروهی از متخصصان تحلیل روانی از کلینیک تاویستاک و دانشمندان علوم اجتماعی از سایر موسسه‌ها این ایده را مطرح کردند. در حلال سال‌های دهه پنجاه و شصت میلادی، رویکرد متمایزی به شناخت زنده‌گی در سازمان‌ها توسعه داده شد که متخصصانی همچون "تریست" که قبلاً هم به آن ارجاعاتی داشتیم و همچنین "رایس"^{۴۲۸} و "میلر"^{۴۲۹} از پیشگامان آن بودند.

چنانکه تاکنون اشاره شد، یک سیستم باز با دریافت و ورود مواد و انرژی از محیط از طریق مرزهای سازمان، تغییر و تبدیل آن‌ها و سپس صدور مجدد آن‌ها به محیط موجودیت پیدا می‌کند. (میلر و رایس، ۱۹۶۷). این مرز به‌عنوان منطقه‌ای در نظر گرفته می‌شود که در آن فعالیت‌های تنظیم‌کننده و میانجی‌گرانه‌ای صورت می‌گیرد که نه فقط سیستم را از اختلالات ناشی از نوسان‌های محیطی محافظت می‌کند بلکه این اجازه را به سیستم می‌دهد تا خود را با تغییرات بیرونی وفق دهد. (میلر، ۱۹۷۷). بنابراین برای بقای سیستم، این منطقه مرزی باید میزان مناسبی از هم‌نفوذپذیری^{۴۳۰} و هم‌نفوذناپذیری^{۴۳۱} را از خود نشان دهد. این موضوع موجب می‌شود تا وظیفه تنظیم‌کنندگی در مرزهای سازمان از اهمیت قابل توجهی برخوردار گردد. در سازمان، این وظایف تنظیم‌کننده توسط رهبران یا مدیران و در مرز سازمان با سازمان‌های دیگر انجام می‌شود. فعالیت‌های رهبران یا مدیران در مرزها نقش کلیدی را در فرآیند تغییر ایفا می‌کند. بنابراین در این حالت کاملاً منطقی است که تغییر را در قالب یک طراحی عقلایی^{۴۳۲} ببینیم و به دنبال موانعی باشیم که سازمان را از این طراحی عقلایی باز می‌دارد. هرگونه اختلالی به‌عنوان یک مانع به شمار رفته و باید حذف شود و عامل این اختلالات فرآیندهای ناخودآگاهی است که در قسمت قبل در مورد آن بحث کردیم.

"میلر" و "رایس" در فعالیت‌های خود نگاه و بینش "بیون" در مورد گروه‌ها را مدنظر قرار دادند. "بیون" معتقد بود گروه سیستمی باز است که در آن، افراد هم‌به‌عنوان یک سیستم باز دیده می‌شوند و در دو سطح با یکدیگر تعامل دارند. در یک سطح آن‌ها در دستیابی به هدف گروه باهم مشارکت می‌کنند و در واقع یک گروه (کاری) فنی را شکل می‌دهند و در سطحی دیگر نگرش و احساساتشان را نسبت به هم، به گروه و به محیط توسعه داده و یک گروه اصیل و مهم‌تری (پیش‌فرض بنیادی) را ایجاد می‌کنند. هر دو این حالات و سطوح

⁴²⁷ Tavistock

⁴²⁸ Rice

⁴²⁹ Miller

⁴³⁰ Permeability

⁴³¹ Insulation

⁴³² Rational Design

در آن واحد در حال عمل کردن هستند. وقتی حالت پیش فرض بنیادی نقش یک فضای احساسی را در پس زمینه گروه داشته باشد، می تواند به خوبی از فعالیت های و کارهای گروه پشتیبانی کند، اما اگر این پیش فرض بنیادی، نقش غالب و سلطه گر بر گروه داشته باشد، تمام کارهای گروه را به ناپودی می کشاند. اشاره شد که افراد هم در گروه به عنوان سیستم باز شناخته می شوند که از طریق منطقه مرزی فردی خود با دیگران در ارتباط هستند. بدین ترتیب، آن ها گروهی را شکل می دهند که خود با داشتن منطقه مرزی نفوذپذیر به عنوان سیستم باز شناخته می شود. گذشته از این موضوع، میلر و رایس عنوان کردند که تفکر در مورد سازمان ها و شرکت ها به عنوان سیستم های بازی که شامل افراد و گروه هایی از افراد می شوند، قدری گیج کننده است. بنابراین آن ها با اتخاذ یک نگاه میان سیستمی^{۴۳۳} عنوان کردند که یک شرکت و یا سازمان یک سیستم باز است که با افراد و یا گروه هایی از افراد در قالب سیستم های باز دیگر، در تعامل است.

شرکت ها به عنوان سیستم های وظیفه ای در نظر گرفته می شوند، این وظایف، وظایف اصلی و اولیه ای هستند که انجام دادن آن ها برای بقا شرکت ضروری است. تعاریف بسیاری در مورد وظایف اولیه وجود دارد. این وظایف می تواند وظایفی باشد که ما مجبور به انجام دادنش هستیم. این وظایف می توانند وظایفی باشند که افراد هر روز انجامش می دهند. این وظایف می توانند وظایفی باشند که افراد حتی بدون اینکه آگاهی نسبت به آن ها داشته باشند انجامشان می دهند و البته این وظایف می توانند یک مکانیسم دفاعی باشند. برای انجام وظایف اولیه، افراد باید نقش هایی را به عهده بگیرند و شرکت یا سیستم وظیفه ای این نقش ها را از طریق مرز خود با سیستم فرد و یا سیستم گروه دریافت کرده و وارد می کند. نقش ها و روابط میان نقش ها در درون مرزهای سیستم وظیفه ای احاطه شده و در درون آن قرار دارند. با این وجود، گروه ها و افراد با روابط شخصی، بازی های قدرت و نیازهای انسانی خود از وظایف اولیه سیستم وظیفه ای نشئت نمی گیرند، بلکه بیرون این سیستم قرار داشته و بخشی از محیط سیستم وظیفه ای را شکل می دهند. بنابراین، خلاصه کلام اینکه ما سیستمی داریم به عنوان سیستم وظیفه ای که با سیستم های دیگر همچون افراد و گروه ها تعامل می کند و گروه ها همیشه در آن واحد در دو حالت یا سطح عمل می کنند: سطح کاری و سطح پیش فرض بنیادی.

هنگامی که سیستم فرد یا گروه ویژگی های یک سیستم کاری را داشته و با پیش فرض بنیادی در پس زمینه خود حمایت می شود، آنگاه می تواند نقش های کارکردی را به سیستم وظیفه ای منتقل کرده و پس از آن وظایف اولیه را انجام دهد. بنابراین، شرکت یا سیستم وظیفه ای تحرکات و پویایی های پایداری را از خود نشان می دهد یعنی در واقع به یک حالت تعادلی یا شبه تعادلی می رسد. اما اگر رفتارهای مبتنی بر پیش فرض بنیادی بر فضای گروه تسلط پیدا کرده و حکمرانی کند، این رفتار را به سیستم وظیفه ای منتقل کرده و نهایتاً عملکرد وظایف اولیه را با

⁴³³ Intersystemic

اختلال و چالش مواجه می‌کند. به عقیده میلر (۱۹۹۳)، این نگاه میان سیستمی تمرکز بر وابستگی درونی و تنگاتنگ را تشویق می‌کند، در نتیجه، افراد نقش‌ها را برای شرکت فراهم کرده و شرکت هم برای بقا خود، نیازمند عملکرد این نقش‌های از سوی افراد می‌شود.

بخشی از یک سیستم وظیفه‌ای یا یک خرده سیستم از آن، می‌تواند برای محدود کردن رفتارهای مبتنی بر پیش فرض اولیه تشکیل شود. وظیفه اولیه این خرده سیستم، ایجاد یک گارد دفاعی برای سازمان است تا بتواند از عملکرد سیستم وظیفه‌ای مراقبت کند. در نبود چنین دفاع سازمانی، ممکن است رفتارها و تصوراتی وارد سیستم وظیفه‌ای شود که انجام وظایف اولیه را با اختلالات جدی مواجه کرده و دچار ناپایداری کند. این ورودی‌های نامطلوب و ناخوشایند را می‌توان با اقدامات زیر تضعیف کرد:

- شفافیت وظایف
- نقش‌های به وضوح تعریف شده و شفاف سازی روابط و اختیارات میان آن‌ها با توجه به وظایف
- تنظیم و وضع قوانین و مقررات مناسب از سوی رهبر در مرزهای سیستم وظیفه‌ای
- رویه‌ها و ساختارهایی که دفاع اجتماعی را در برابر نگرانی‌های محیطی شکل می‌دهند (ژاک^{۴۳۴}، ۱۹۵۵، منزیس لیت^{۴۳۵}، ۱۹۷۵)
- سطح بالای بلوغ و خودمختاری^{۴۳۶} فردی

ظاهراً اغلب این فاکتورها بر طراحی و برخی مقاصد مشترک مرتبط با سیستم تأکید دارند. همچنین به نظر می‌رسد در عین اینکه تحرکات پایدار برای عملکرد سیستم وظیفه‌ای به عنوان یک پیش شرط به شمار می‌روند، تحرکات ناپایدار برای عملکرد سیستم همانند سم است. در این صورت بندی، تفکر خلاقانه ناشی از اختلال چندان محلی از اعراب ندارد و در واقع بی معنا است. این موضوع را از آن جهت مطرح کردم که نظریه‌ای که در بخش سوم کتاب ارائه خواهد شد دیدگاهی کاملاً متفاوت به این مسئله دارد.

شاپیرو^{۴۳۷} و کر (۱۹۹۱)، در تفسیر و تعبیر خود از نقش مشاور در سازمان، مدل بالا را به خدمت گرفته‌اند. مشاور احساسات ضد انتقالی^{۴۳۸} را برای صورت بندی فرضیات خود در مورد فرآیندهای برون فکنی و انتقال و همچنین تأثیر رفتارهای مبتنی بر پیش فرض در امور یک سازمان به کار می‌گیرد. (انتقال^{۴۳۹} یک واژه روان تحلیلی است

⁴³⁴ Jacques

⁴³⁵ Menzies Lyth

⁴³⁶ Autonomy

⁴³⁷ Shapiro and Carr

⁴³⁸ Countertransference

⁴³⁹ Transference

که جهت‌دهی مجدد احساسات مربوط به روابط گذشته - معمولاً دوران کودکی - را به احساسات فعلی توصیف می‌کند. ضد انتقال، واکنش و پاسخی است از سوی شخصی که انتقال به‌سوی او جهت‌گیری شده و آگاهی از آن برای داشتن توانایی ردیابی و کار با فرآیند انتقال ضروری است.⁴⁴⁰ شاپیرو و کر، کارکرد و وظیفه یک مشاور را در بازخور دادن این فرضیات به زنده‌گی سازمان، پرورش یک شناخت مشارکتی و مبتنی بر مذاکره و همچنین بیان و مکتوب کردن این فرآیندهای ناخودآگاه و خودجوش می‌بینند. باور بر این است که این فرآیند موجب اصلاح برون‌فکنی‌ها و برداشتهای تحریف شده از واقعیت می‌گردد و بنابراین گروه می‌تواند به تنظیمات اولیه و وظایف کاری خود بازگردد. مشاوران با اتخاذ یک موضع تفسیری به شناخت و درک پیچیدگی‌های زنده‌گی سازمانی می‌پردازند. اتخاذ این موضع، به‌عنوان یک عنصر مهم در خلق یک محیط نگهدارنده تلقی می‌شود و در اینجا نقش مشاور شباهت‌های بسیاری با نقش درمانگر⁴⁴¹ دارد. نگهداری و مهار⁴⁴²، با رجوع به شیوه‌های تفسیری نمادین، مشابه موقعیتی است که در آن درمانگر احساسات بیمار (و خود) را مدیریت می‌کند. (شاپیرو و کر، ۱۹۹۱، ص ۱۱۲)

ویژگی دیگر این محیط نگهدارنده، که از اهداف تفسیر نیز به شمار می‌رود، شفافیت وظیفه، شفافیت مرز و شفافیت نقش است. این موضوع همه احساسات از جمله احساسات پرخاشگرانه و جنسی را نیز شامل می‌شود. تفسیر همدلانه⁴⁴² افراد را در نقش‌های خود تثبیت کرده و مهار متعاقب آن، یک محیط نگهدارنده را ایجاد می‌کند. این موضوع شرایط را برای یک بازگشت آرام و بی‌سروصدا فراهم می‌کند، یک انتقال و حرکت از کلمات و گفته‌های به‌طور منطقی سازمان‌دهی شده به تحریف‌های پیش‌پافتاده و ابتدایی از تصاویر خیال‌پردازانه و استعاره‌های ساده که می‌توانند به صراحت بیان شده و نهایتاً خلع سلاح شوند. هدف تفسیر، انتقال افراد از یک حالت نگرانی و اضطراب و همچنین خیال‌پردازی‌های غیرمنطقی و بی‌دلیل که تمامی کارها را تحریف می‌کند به وضعیتی است که در نقش‌پردازی و ایفای نقش مبتنی بر واقعیت‌ها بوده و از کارها پشتیبانی می‌کند.

طبق نظرات شاپیرو و کر، هدف مشاور شناسایی این موضوع است که آیا سازمان مطابق با طراحی خود عمل می‌کند یا خیر. این موضوع زمانی محقق می‌شود که اعضای سازمان از نقش‌های خود شناخت پیدا کنند، بدین معنا که نقش‌ها در درون و بین بخش‌های سازمان به‌طور قانونی و مشروع به رسمیت شناخته شده و در سراسر سازمان یکپارچه گردد. در مقابل این انسجام و یکپارچگی، نیازمند تصریح اختیارات سازمان از یک سطح به سطح دیگر سلسله‌مراتب و همچنین جلسات منظم برای ترویج ارتباطات مؤثر در سازمان هست. شاپیرو و کر، بر

⁴⁴⁰ Therapist

⁴⁴¹ Containment

⁴⁴² Empathic Interpretation

نیاز به توسعه یک فرهنگ تأکید دارند که در آن افراد به جای اینکه احساسات ناشی از کار خود را در خرده گروه‌ها تخلیه کنند، بتوانند آن‌ها را در انجمن‌های قانونی ابراز کرده و سازوکار مناسبی برای آزمون و بررسی این احساسات و عقاید فراهم گردد. از این رو، منظور نظر آن‌ها از یک موضع تفسیری، به فعل درآوردن و عینیت بخشیدن به طور مشارکتی و هم کارانه به فرآیندهای ناخودآگاهی است که منتهی به کاهش برون فکنی شده و می‌توانند اثرات مخرب و جبران‌ناپذیری روی عملکرد داشته باشد. دلیل مخالفت با خرده گروه‌های غیررسمی این است که این خرده گروه‌ها به جای اینکه بر اساس روابط کاری شکل گرفته باشند صرفاً بر اساس روابط شخصی ایجاد شده‌اند، و از این رو می‌توانند زمینه مناسبی برای برون فکنی‌ها و همچنین رفتارهای مبتنی بر پیش فرض بنیادی باشند. توجه داشته باشید که چگونه این مدل کارکرد سازمانی منجر به تمرکز روی روابط قانونی و رسمی در سازمان می‌شود.

۶-۵. رهبران و گروه‌ها

رهبران در هر دو نظریه انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده، افرادی سلامت، متعادل و معقول در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند مسیر و جهت سازمان را برای پیروان خود مشخص کنند. با این حال، وقتی به این موضوع توجه کنیم که گروه‌های مبتنی بر پیش فرض اولیه می‌توانند خیلی سریع از دل گروه‌های کاری ظهور پیدا کنند، امکان خلق و ظهور رهبران از سوی گروه‌ها چندان دور از ذهن نیست. احتمال و امکان اینکه رهبران به طور بیهوده‌ای تلاش برای عملی کردن و محقق ساختن خیال‌پردازی‌های تیم‌های مدیریتی داشته باشند، کاملاً وجود دارد. رهبران بر آنچه گروه‌ها انجام می‌دهند اثر می‌گذارند، اما فراموش نکنیم که گروه‌ها هم از طریق فرآیندهای برون فکنی ناخودآگاه بر آنچه رهبران انجام می‌دهند، اثرگذار هستند.

رهبری

" بیلز"^{۴۴۳} (۱۹۷۰)، دو گونه از رهبران را در گروه‌های وظیفه‌ای شناسایی کرد: رهبر وظیفه‌ای، که پیشنهاد می‌دهد، مخالفت خود را ابراز می‌کند و گروه‌ها را تحت فشار قرار می‌دهد تا بر تکمیل و انجام دادن وظایف تمرکز کنند و رهبر احساسی-اجتماعی که پیشنهادها و نظرات اعضای گروه‌ها را شنیده و طلب می‌کند، همبستگی و اتحاد را ترویج داده و با تشویق گذر و عبور از تنش‌ها سعی در تلطیف فضای گروه دارد. هر دو این نقش‌های رهبری با فرض اینکه اشخاص گیرنده نقش باهم تعامل داشته و بتوانند به یکدیگر کمک کنند، حلال بسیاری از مشکلات گروه خواهند بود. برخی اوقات یک شخص به تنهایی می‌تواند هر دو این نقش‌ها را به عهده بگیرد، که " بورگاتا"^{۴۴۴} (۱۹۵۴) از آن به عنوان " رهبر بزرگ "^{۴۴۵} یاد می‌کند. وقتی چنین رهبران متخصصی در گروه ظهور

⁴⁴³ Bales

⁴⁴⁴ Borgatta

⁴⁴⁵ Great man Leader

پیدا نکنند و یا اساساً نتوانند با یکدیگر همکاری داشته باشند، اعضا تلاش می‌کنند تا ناکامی‌های خود را به شیوه‌ای ناخودآگاه رتق‌و‌فتق کنند که این امر منجر به ظهور نقش‌هایی همچون قربانی، دشمن، نجات دهند^{۴۴۶} و یا غیره می‌شود. بیون، چهار نوع رهبر را در گروه‌های مبتنی بر پیش‌فرض بنیادی شناسایی می‌کند: رهبر مبارز، رهبر نجات‌دهنده، رهبری که می‌شود به آن اتکا کرد و رهبر آرمانی که نماد امیدبخشی و آزادگی است. بیون همچنین به موقعیت متزلزل این رهبران نیز اشاره می‌کند. در اینجا نکته مهم و حائز اهمیت این است که برخلاف آنچه ما فکر می‌کنیم، رهبر ناخواسته و از سوی گروه به این موقعیت رسیده و توسط گروه کنترل می‌شود.

میان رهبر یک گروه کاری و یک گروه پیش‌فرض بنیادی، یک تمایز اساسی و مهم وجود دارد. یک رهبر اثربخش، رهبری است که آشکارا بر وظایف اولیه تمرکز داشته و تعریف روشنی از آن دارد. وظیفه، الزامات رهبر را تعیین می‌کند، رهبری که به طور مستمر باید برای پیوند دادن، مشارکت دادن و مشاهده کردن، تلاش کند. یک رهبر اثربخش، با پرهیز از غرق شدن احساسی در گروه و یا گسست^{۴۴۷} کامل از آن، بر روی مرز گروه فعالیت می‌کند. رهبران تنظیم‌کننده تعاملات میان گروه خود و گروه‌های دیگر هستند. چه غرق و حل شدن در گروه و چه فاصله گرفتن و گسست از گروه، این وظیفه تنظیم‌کنندگی رهبر را با مشکل مواجه کرده و عملاً غیرممکن می‌سازند. وقتی گروه تحت تأثیر و سلطه رفتارهای مبتنی بر پیش‌فرض‌های بنیادی باشد، این رفتارهای مسلط، ناگزیر رهبر غرق در گروه را نیز تحت تأثیر قرار خواهد داد. این رهبر با نقش‌های متعارض و اساساً با نقش‌های ممتنع مواجه خواهد شد، نقش‌هایی همچون مراقبت و پرستاری^{۴۴۸} تمام‌وقت و نامحدود، مبارزه و مقهور ساختن دشمن فرضی، نجات گروه از نابودی و انحلال و نهایتاً برآورده کردن امید و آرزوهای آرمانی گروه.

دانفی (۱۹۶۸)، انواع دیگری از نقش‌ها را شامل نقش پرخاشگر، فریبکار، قربانی، قهرمان، مقاومت‌کنندگان، مشارکت‌کنندگان دلواپس^{۴۴۹}، بانوان سرخورده، بت‌های جنسی، غیرخودی‌ها، بازیگران محترم و پیامبر را معرفی کرده است. این نقش‌های غیررسمی به‌منظور محدود کردن و اجتناب از تعارضات درونی، تنش‌های ناشی از تلفیق^{۴۵۰} و یا فردیت^{۴۵۱} توسعه پیدا می‌کنند. از این‌رو، انتخاب‌های مدیران و اقدامات آن‌ها برای مقابله و مواجهه با این فرآیندهای ناخودآگاه، باید چیزی بیش از ملاحظات عقلانی و منطقی صرف را در نظر بگیرند.

⁴⁴⁶ Messiah

⁴⁴⁷ Detachment

⁴⁴⁸ Nurturance

⁴⁴⁹ Anxious Participants

⁴⁵⁰ Fusion

⁴⁵¹ Individuation

گونه‌های عصبی رهبران

معنی رهبری در نظریه انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده تنها متوجه زمانی است که رهبری وظیفه خود را به درستی انجام می‌دهد. با این حال، رهبران همیشه وظایف خود را به خوبی انجام نمی‌دهند و در اغلب مواقع کارکردهای آن‌ها با مشکل همراه است. در اغلب ادبیات مدیریت این به این کژ کارکردهای رهبری به خوبی پرداخته نشده و یا اصلاً توجهی به آن نشده است، در حالی که این موضوع مسئله مهمی بوده و باید شناخت و درک مناسبی از آن داشته باشیم. رهبران کارآمد در کنترل و مهار نگرانی‌ها و دلوپسی‌ها موفق عمل کرده و امکان یادگیری را برای گروه یا سازمان فراهم می‌کنند، اما رهبران ناکارآمد یا رهبران دچار اختلالات عصبی، هم خود گرفتار شده و هم موجب می‌شوند دیگران هم در این دام‌های عصبی دفاعی گرفتار شده‌اند. این اختلالات عصبی نهایتاً منجر به انسداد یادگیری خواهد شد.

"کتز دفریس"^{۴۵۲} (۱۹۸۹)، ماهیت رهبری عصبی و روان‌نژند را به این شکل توصیف می‌کند. رفتار هر شخص به گونه‌ای تحت تأثیر حالتی است که ما از آن به عنوان "تأثیر درونی"^{۴۵۳} یاد می‌کنیم. این تأثیر دربرگیرنده تعدادی از بازنمایی‌های افراد و موقعیت‌هاست که اغلب خیلی زود در دوران کودکی شکل گرفته‌اند و از این میان، مهم‌ترین آن‌ها روابط متعارض محوری هستند. این بدان معناست که افراد اغلب زمان خود را در زنده‌گی صرف وضع مجدد و بازآفرینی تعارضاتی می‌کنند که در کودکی از درک آن‌ها عاجز بودند، شاید دلیل این امر، آشنایی بیشتر افراد با این تعارضات و یا میل و خواسته وافر آن‌ها به درک و شناخت آن‌ها باشد. از این رو، آنچه افراد انجام می‌دهند برون‌ریزی این وضعیت‌های متعارض به دنیای واقعی برای حل و درک آن‌ها است. رهبران هم از این قاعده مستثنا نیستند، آن‌ها هم چنین وضعیت‌هایی را تجربه کرده‌اند اما تفاوت اینجاست که رهبران در مقایسه با افراد عادی با صحنه بسیار بزرگ‌تری از دنیای واقعی مواجه هستند که پیروان آن‌ها را نیز در برمی‌گیرد. یک رهبر گفتگوهای خصوصی درونی خود را در مقابل افراد و عموم برون می‌ریزد و این گفتگوها دربرگیرنده زمینه‌های متعارض محوری رهبر در دوران کودکی است. این تعارضات محوری، تعیین‌کننده سبک و گونه عصبی خواهند بود که رهبر از خود بروز می‌دهد.

پیروان هم این گفتگوها و بازی‌های درونی خود را در مقابل رهبر برون می‌ریزند و این برون‌فکنی‌های رهبر-پیرو، رهبران و پیروان را در یک حالت مشخصی با یکدیگر در ارتباط نگاه داشته و آن‌ها را درگیر خود می‌کند. پیروان میل و نیاز به وابستگی خود را به رهبر نشان داده و آرمان، آرزو و امیال خود را با آرمان و آرزوهای رهبران جایگزین می‌کنند.

⁴⁵² Kets de Vries (1989)

⁴⁵³ Inner Theatre

این تئاتر درونی که رهبران و پیروان به آن پیوسته و نقش ایفا می‌کنند، شامل یک نمایشنامه یا سناریو می‌شود که پایه و اساس روابط، واژه‌ها، آرزوها و تصورات آن‌ها را شکل می‌دهد. سناریوهای مشخصی به طور مداوم در همه جا تکرار می‌شوند که این سناریوها شامل چیدمان و موقعیت‌های مشخص، شیوه‌های دفاع، سرکوب و انکار و آرمان سازی مشخص در روابط رهبر و پیروان هستند. همه از این ابزارها استفاده کرده و هر شخص، موقعیت غالبی را دارد که سبک عصبی وی را شکل می‌دهد. این موضوع کاملاً طبیعی است و تنها زمانی مسئله ساز می‌شود که افراد از روی عادت و یا به صورت اجباری و یا همه‌جانبه از برخی از ترفندهای دفاعی استفاده می‌کنند. این موضوع توانایی برقراری ارتباط اثربخش با واقعیت را عقیم کرده و اینجاست که برچسب "اختلالات عصبی" برای توصیف آن‌ها استفاده می‌شود.

"کنز دفریس" (۱۹۸۹)، تعدادی از این موقعیت‌ها یا اختلالات عصبی را شناسایی کرده که در زیر به آن‌ها اشاره می‌کنیم. هر رهبری ترکیبی از این سبک‌ها را از خود بروز می‌دهد و زمانی مشکل پدیدار می‌شود که بیش از یکی از این سبک‌ها بر رفتار رهبر و پیروان سایه انداخته و تسلط پیدا کنند:

- **موقعیت تهاجمی یا پرخاشگرانه**^{۴۵۴}: این موقعیت بیشتر در رهبران دیده شده و در پیروان کمتر مشاهده می‌شود. پرخاشگری اغلب در رهبران پذیرفته شده است، اما مشکلات بسیاری را برای پیروان به وجود می‌آورد. مدیران ارشد خشن که از پایگاه اجتماعی قوی برخوردار بوده و پارانرژی، رقابتی، قدرت محور و مرعوب‌کننده باشند در این دسته جای می‌گیرند. افراد برای آن‌ها مهم نبوده و آن‌ها فقط خواهان تسلط هستند. معمولاً رفتارهای پیش‌بینی نشده و خودجوش از آن‌ها سر می‌زند و دنیا برای آن‌ها به مثابه یک جنگل است. آن‌ها همه را به چشم دشمن می‌بینند و از این رو پرخاشگر و خصم آمیز رفتار می‌کنند تا در مقابله با خشونت دیگران یک گام جلوتر باشند. البته جای تعجب نیست که این سبک برخورد، خصومت و دشمنی مورد انتظار آن‌ها را در دیگران برانگیخته خواهد کرد. چنین رهبرانی احتمالاً تجربه طرد از سوی والدین و یا رفتارهای خشونت‌آمیز را تجربه کرده‌اند.
- **موقعیت پارانویید**^{۴۵۵}: این موقعیت هم معمولاً در رهبران بیشتر دیده شده و در پیروان کمتر مشاهده می‌شود. چنین افرادی به طور مداوم به دنبال انگیزه‌های پنهان بوده و به همه مشکوک هستند. آن‌ها فوق‌العاده گوش‌به‌زنگ بوده و مدام در حال پایش محیط و انجام اقدامات احتیاطی هستند. آن‌ها ضعف شخصی خود را انکار کرده و هیچ‌گونه تقصیری را به گردن نمی‌گیرند. آن‌ها تمایل دارند روابط محدودی داشته باشند و در روابط کاملاً جدی و سرد هستند. آن‌ها شیفته و عاشق ابزارهای مکانیکی برای ردیابی

⁴⁵⁴ Aggressive

⁴⁵⁵ Paranoid

افراد و سنجش عملکرد آن‌ها هستند. احتمالاً چنین افرادی والدین کنترل‌گر و مراقبی داشته و اعتماد به نفس پایینی دارند.

- **موقعیت هیستریک^{۴۵۶}:** افراد در چنین موقعیتی به دنبال این هستند تا توجه دیگران را تحت هر شرایطی و به هر قیمتی به خود جلب کنند. چنین افرادی از امیال دیگران آگاهی داشته، معاشرتی و خوش‌مشراب بوده و با توجه به عزت‌نفس و شناختی که از عقاید دیگران دارند بسیار اغواگر هستند. آن‌ها عاشق هیجان و فعالیت هستند و تمایل دارند تا به اتفاقات جزئی واکنش‌های آن‌چنانی و غلو شده نشان دهند و اغلب اهل قهر کردن و کج‌خلقی هستند. چنین افرادی احتمالاً در دوران کودکی در جلب توجه والدین خود مشکلات و دشواری‌های بسیاری داشته‌اند.
- **موقعیت گسست^{۴۵۷}:** این موقعیت، هنگامی صورت می‌گیرد که افراد از شکل دادن و برقراری یک رابطه نزدیک عاجز باشند. آن‌ها تمایل به سدی و کناره‌گیری دارند و این می‌تواند پاسخی به تحقیر و نادیده گرفتن از سوی والدین در دوران کودکی باشد.
- **موقعیت کنترل:** این موقعیت در رهبران بسیار زیاد و در پیروان بسیار کم اتفاق می‌افتد و معمولاً از سوی افرادی که خواهان کنترل همه‌چیز در زنده‌گی خود هستند، بروز پیدا می‌کند. این افراد تمایل بیش‌از اندازه‌ای به نظم و کنترل دارند. این می‌تواند شیوه‌ای برای مدیریت احساسات خصمانه‌ای باشد که از رفتارهای کنترلی والدین نشئت گرفته است. این خصومت حاصله می‌تواند به شکل رفتار سلطه‌گر و یا عکس آن رفتار فرمان‌بر و مطیع ظاهر شود.
- **موقعیت منفعل - تهاجمی^{۴۵۸}:** این موقعیت بیش از رهبران در پیروان دیده می‌شود. چنین افرادی به شدت وابسته بوده و تمایل به حمله به فردی را دارند که به آن وابسته هستند. آن‌ها در مقابل تقاضا برای عملکرد بیشتر مقاومت می‌کنند، متزلزل و بدگمان بوده و فتنه‌گر و منفی هستند، مدام در حال شکوه و ناله هستند و تقاضا و خواسته‌های بسیاری از رهبر دارند. مدام در حال سرزنش دیگران بوده، دمدمی‌مزاج و بدبین هستند. این افراد در ارزیابی و سنجش انتظارات دیگران از خود، با مشکل مواجه هستند و همین امر می‌تواند دلیل بروز چنین رفتارهایی باشد. این افراد احتمالاً در دوران کودکی با رفتارهای دوگانه و پیام‌های متعارض از سوی والدین خود مواجه بوده‌اند.

⁴⁵⁶ Histrionic

⁴⁵⁷ Detached

⁴⁵⁸ Passive-Aggressive

- سایر موقعیت‌ها شامل **موقعیت خود شیفتگی**^{۴۵۹} که در آن فرد خود را تافته جدا بافته و متمایز از دیگران می‌داند، **موقعیت وابسته** که در آن فرد به شدت و بیش‌ازحد به دیگران وابسته است و **موقعیت مازوخیستی**^{۴۶۰} می‌شوند.

اما صرفاً این فقط سبک رهبر و یا سبک پیروان نیست که در رفتارهای میان رهبر و پیرو اثرگذار و تعیین‌کننده است. چگونگی برخورد و مواجهه سبک‌ها با یکدیگر و محیطی که خلق می‌کنند، در این باره حائز اهمیت است. بنابراین، یک رهبر تهاجمی، کنترلی در تعامل با زیردستان وابسته و مازوخیست در مقایسه با زیردستان منفعل-مهاجم، زمینه و بافتار متفاوت و همچنین الگوهای رفتاری متفاوتی را نیز تولید خواهد کرد. این الگوهای تعامل اثر بسیاری بر یادگیری سازمان و میزان اثربخشی آن دارند. از آنجایی که شرایط به طور مداوم در حال تغییر و تکامل هستند، از این رو مقوله زمان‌بندی تأثیر معناداری بر اتفاقات و تحولات سازمان دارد. کنز دفریس در ویرایش جدید کتاب خود از نیاز به رهبر کاریزماتیک در شرایط بحرانی صحبت می‌کند. از این رو رهبر کاریزماتیک با کمک افراد، انسجام گروهی بیشتر، همسویی بیشتر با اهداف و هدفمندی را برای برخی از پیروان ایجاد می‌کند اما این امر ممکن است تنها با دوقطبی کردن پیروان محقق شود: آن‌هایی که با رهبر کاریزماتیک هستند (خودی) و آن‌هایی که در مقابل رهبر (غیرخودی) هستند. اختلالات عصبی کاوش نشده در راه‌حل‌ها و تجویزهای ارائه شده برای هر مرحله، بذر نابودی و خرابی در مرحله بعد را خواهد کاشت. بنابراین، چنین ملاحظات عصبی در تعاملات و ریشه‌های آن‌ها باید به‌عنوان بخش محوری فرآیندهای مدیریت شناخته و درک شوند.

۶-۶. نظریه سیستم‌های باز / روان تحلیل، چگونه به چهار سؤال کلیدی پاسخ

می‌دهد؟

حال در اینجا به این موضوع باز می‌گردیم که نظریه سیستم‌های باز و روان تحلیل چگونه به چهار سؤال کلیدی مطرح‌شده در فصل دوم پاسخی دهد.

۵. نظریه سیستم‌های باز / روان تحلیل، قائل به کدام نظریه روان‌شناسی انسانی - روش‌های شناخت و رفتار- است؟ (این پیش‌فرض‌ها شامل روابط میان افراد و گروه‌ها و نحوه مواجهه نظریه با موضوع قدرت و احساسات است)
۶. نظریه چگونه از ماهیت عمل انسانی و تعامل انسانی شناخت پیدا می‌کند؟
۷. نظریه سیستم‌های باز / روان تحلیل، چه روش‌شناسی را در پیوستار میان واقع‌گرایی تا برساخت‌گرایی اجتماعی پیش می‌گیرد؟

⁴⁵⁹ Narcissistic

⁴⁶⁰ Masochistic

۸. نظریه سیستم‌های باز/ روان تحلیل چگونه به تناقض‌ها پاسخ می‌دهد؟

در این قسمت به خوبی می‌توانید پاسخ‌های مطرح شده نظریه انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده به این چهار پرسش را با پاسخ‌های مطرح شده نظریه سیستم‌های باز / روان تحلیل مقایسه کنید.

پرسش اول: ماهیت شناخت و رفتار انسان

نظریه‌ای که در این فصل مورد بررسی قرار گرفت، در مقایسه با نظریه انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده و از نقطه نظر چشم‌اندازهای انسان‌گرا و شناخت‌گرا، دیدگاهی کاملاً متفاوت نسبت به ماهیت انسان دارد. مهم‌ترین تفاوت، تأکید و تمرکز است که این نظریه بر فرآیندهای ناخودآگاه، آثار نگرانی و اضطراب و همچنین امکان‌همیشگی رفتارهای دفاعی و تهاجمی دارد. توانایی انسان برای رفتار به شیوه‌ای عقلایی و نوع‌دوستانه بسیار مشکل‌ساز^{۴۶۱} و همچنین ظرفیت او برای یادگیری بسیار ضعیف و شکننده به نظر می‌رسد. توجه به قدرت و رفتارهای ناکارآمد به همان شیوه نظریه‌های یادگیری سازمانی صورت می‌گیرد- که در آن به ترفندها و سیاست‌های دفاعی تأکید می‌شود- که برخی از نویسندگان این سنت و همچنین نظریه انتخاب استراتژیک آن را به طور گسترده‌ای نادیده می‌گیرند. شاید برای اولین بار با شد که نظریه روان تحلیل تعارض و همچنین امکان وجود نیروهای خلاق / مخرب را در زنده‌گی سازمانی تصدیق می‌کند.

علی‌رغم این تفاوت‌ها، شباهت‌های قابل توجهی نیز وجود دارد. ابتدا اینکه، موضوع بازنمایی همانند شناخت‌گرایی در روان تحلیل هم به‌عنوان یک ایده محوری مطرح است. به عبارت دیگر، در هر دو این نظریه‌ها، فرض بر این است که ذهن انسان دنیایی درونی است متشکل از بازنمایی‌های ذهنی از واقعیت‌های بیرونی و رفتار هر فرد بر اساس این بازنمایی‌ها شکل می‌گیرد. اما باین وجود، ماهیت این بازنمایی‌ها و فرآیند شکل‌گیری آن‌ها کاملاً متفاوت است. حال ببینیم مقصود از بازنمایی در اغلب نظریه‌های روان تحلیل چیست:

- در نظریه کلاسیک فروید، بازنمایی یک ایده خودآگاه یا ناخودآگاه است که یک گزینه را نمایندگی می‌کند و همین‌طور بازنمایی بیان برخی کارکردهای اساسی و به ارث برده شده بدن انسان است. بنابراین، می‌بینید که در اینجا هیچ صحبتی از یک تصویر کم‌وبیش دقیق از یک دنیای بیرونی از پیش موجود به میان نمی‌آید. در عوض، در اینجا یک تبیین منحصر به فرد از کارکردهای عمومی بدن وجود دارد که از تعامل میان غرایز به ارث برده شده و تجربه واقعی توسعه داده شده است. در نظریه‌های ابتدایی روابط اشیای (کلاین، ۱۹۷۵)، ایده و مفهوم بازنمایی به گونه‌ای دیگر توسعه داده شده است. بازنمایی‌ها، اشیا و یا بخشی از اشیا هستند که در رابطه با یکدیگر تلاقی پیدا می‌کنند. در اینجا، شیء،

عمدتاً یک شخص و یا بخشی از یک شخص بوده و ماهیت بازنمایی در آن بسیار پیچیده است. در اینجا به هیچ‌عنوان حرفی از یک تصویر کم‌وبیش دقیق از واقعیت بیرونی نیست بلکه این برساخت درونی - که از طریق تجربه و بر اساس خیال‌پردازی‌های ذاتی و به ارث برده شده رایج در میان تمام انسان‌ها شکل می‌گیرد- است که اهمیت پیدا می‌کند. اولین شیء در اینجا سینه مادر است و آنچه بازنمایی می‌شود خود شیء نیست بلکه تجربه و یک رابطه خیالی با شیء است. در نظریه‌های متأخر روابط اشیاء (بیون، وینیکات و فیبرن) تأکید بیشتر بر خود رابطه است، چنانکه نظریه‌پردازان تعلق و وابستگی (بولبای، بالینت) روانشناسان خود (کوهوت) و روانشناسان رابطه (سولیوان، اشترن) نیز، بازنمایی را در رابطه با دیگر انسان‌ها می‌بینند.

- همانند شناخت‌گرایی، بازنمایی از نمادهایی تشکیل شده است که قالب‌های درونی (مشتقات محرک‌ها، آرزوهای ممنوعه، اشیاء و روابط) را شکل می‌دهند و شناخت، اعمال و کنش‌های انسان بر پایه این نمادها صورت می‌گیرد. واژه "درونی" در اینجا نه به مغز و بلکه به یک فرآیند ذهنی یا دستگاه ذهنی اشاره دارد. این موضوع در قالب عاملین یا اجزای ذهنی از جمله نهاد، خود و فراخود، اشیاء متنوع، بازنمایی‌های خود شیء و تعاملات رابطه‌ای تعمیم‌یافته تو صیف می‌شود. پرسش از مکان این دستگاه ذهنی و محل قرار داشتن این خیالات و فرآیندهای روان‌شناختی هرگز مدنظر قرار نگرفته و مطرح نشده است.

- همانند شناخت‌گرایی، در روان‌تحلیل هم بازنمایی‌ها از طریق یک فرآیند پردازش نماد شکل می‌گیرند اما در اینجا سخنی از شباهت و تشبیه مغز انسان به کامپیوتر به میان نمی‌آید. در واقع، فرآیند ساخته شدن بازنمایی‌ها بسیار پیچیده می‌شوند. نظریه روابط اشیاء، فرآیندهای ذهنی بسیار پیچیده‌ای شامل بخش‌بندی^{۴۶۲}، برون‌فکنی، درون‌فکنی^{۴۶۳}، شناسایی، آرمان‌سازی، سیاه‌نمایی^{۴۶۴}، ساخت بازنمایی‌ها و غیره را شامل می‌شود. نظریه‌پردازان تعلق، روانشناسان حوزه خود و رابطه از فرآیندهای تحریک‌پذیری^{۴۶۵}، تشدید^{۴۶۶}، انعکاس^{۴۶۷}، سازگاری^{۴۶۸} و همدلی صحبت می‌کنند. تمامی این فرآیندها بازنمایی‌هایی از اشیاء و روابط را می‌سازند.

⁴⁶² Splitting

⁴⁶³ Introjecting

⁴⁶⁴ Denigrating

⁴⁶⁵ Evocation

⁴⁶⁶ Resonance

⁴⁶⁷ Mirroring

⁴⁶⁸ Attunement

• همانند شناخت‌گرایی، در اینجا هم بازنمایی یک فرآیند بازیابی و بازسازی قالب‌های ذهنی از یک بانک حافظه است اما این قالب‌ها در اینجا شکل دیگری به خود می‌گیرند. این قالب‌ها می‌توانند امیال و آرزوهای برانگیخته‌شده‌ای باشند که از لحاظ واقعیت بیرونی مجاز شمرده‌شده و یا امیال و آرزوهای سرکوب‌شده‌ای باشند که بیانگر اصل لذت‌جویی هستند. همچنین آن‌ها می‌توانند بازیابی‌هایی از روابط اشیاء در گذشته باشند. در اینجا به بازنمایی به‌عنوان یک فرآیند مقایسه محرک جدید با بازنمایی‌های قبلی از ویژگی‌های محیطی و بیرونی، کمتر تأکید می‌شود. در عوض در اینجا بازنمایی‌ها برای تفسیر واقعیت به کار گرفته‌شده و ممکن است در خلال فرآیندهای انتقال و برون‌فکنی کاملاً دچار تحریف شوند.

نوع به‌کارگیری و استفاده از واژه "بازنمایی" در عبارات بالا به‌وضوح با دلالت‌های ذاتی این واژه هم سو و همراه است. در اینجا فرض بر این است که ذهن فرد از طریق برخورد محرک‌های به ارث گرفته شده و محدودیت‌های اجتماعی شکل می‌گیرد، که از میان آن‌ها دستگاه ذهنی پدیدار می‌شود که این برخوردها را میانجی‌گری می‌کند. تحولات و پیشرفت‌های بعدی نظریه روان تحلیل، انسان‌های روی کره زمین را در قالب رابطه با دیگر انسان‌ها می‌بینند، که بازنمایی‌های آن‌ها از این روابط بر آن‌ها حکمرانی می‌کند. در اینجا یک موجودیت مجزایی به نام ذهن یا روح فرد وجود دارد که بازنمایی را انجام می‌دهد. این موجودیت‌های مجزای افراد، از آنجایی که هر فرد به طور یکتا و منحصر ذهن و روح^{۴۶۹} خود را می‌سازد، به‌راحتی نمی‌توانند یک بازنمایی مشترک و همسان را از خود بروز داده و با یکدیگر به اشتراک بگذارند. باین‌حال، فرض بر این است که این فرآیندهای ذهنی^{۴۷۰} و روحی مقداری از محتوا یا حالات ذهنی خود را به اشتراک می‌گذارند. این فرآیندها شامل شناسایی از طریق برون‌فکنی‌های دیگران^{۴۷۱}، تشدید، انعکاس، همدلی، سازگاری و صدا البته صحبت کردن می‌شوند.

در درون افراد یک حس ناخودمحموری وجود دارد، به این معنا که فرد چندآن‌هم تحت کنترل ذهن خود نیست بلکه این "نهاد"^{۴۷۲} است که فرد را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. باین‌وجود در احساسات بیرونی فرد هیچ ناخودمحموری عمده‌ای وجود ندارد. ممنوعیت‌های اجتماعی و به‌ویژه در قالب "فراخود"^{۴۷۳} بخشی از فرآیند ساختاردهی به روح و روان را شکل می‌دهند، اما وقتی افراد و اعضای یک گروه تحت لوای یک رهبر باشند می‌توانند در مقابل این ممنوعیت‌ها به پا خیزند. در اینجا هیچ حسی از هم‌آفرینی افراد و گروه به طور متقابل

⁴⁶⁹ Psyche

⁴⁷⁰ Psychic Processes

⁴⁷¹ Projective Identification

⁴⁷² id

⁴⁷³ Super Ego

وجود ندارد. اجتماع تنها به‌عنوان اصل واقعیت^{۴۷۴} ایفای نقش می‌کند. این اصل واقعیت انگیزه و میل نامحدود فرد به لذت را محدود می‌کند، محرک و انگیزه‌ای که ابتدا باید توسط "خود"^{۴۷۵} و سپس توسط "فراخود" تعدیل شود. فرآیند ساختاردهی ذهنی، اساساً، شاهکار نوزاد است که از طریق آن می‌تواند با خیال‌پردازی‌های ناخودآگاه کنار آمده و از حالت وابستگی اولیه به‌سوی استقلال و خودمختاری پیش برود. این موضوع در پارادایم غالب غربی در مورد خودمختاری فرد به‌شدت دیده می‌شود.

به‌طور خلاصه، در شناخت‌گرایی، برساخت‌گرایی، روان‌شناسی انسان‌گرا و روان‌تحلیل فرد بر گروه تقدّم داشته و بر آن اولویت دارد. به‌استثنای شناخت‌گرایی، تمامی این نظریه‌ها برساخت‌بازنمایی‌هایی فردی از واقعیت تأکید دارند. اما با این وجود، ساخت این‌بازنمایی‌ها در هر یک به شیوه‌ای کاملاً متفاوت از دیگری انجام شده و نتایج متنوعی را نیز به دنبال دارد. در این نظریه تأکید بسیاری بر تأثیر فرآیندهای ناخودآگاه گروه بر تفکر افراد و رفتارهای عقلایی آنان دارد. فرد تقدّم دارد به این معنا که او با انگیزه‌ها، محرک‌ها و خیال‌پردازی‌های ارثی محدود شده توسط نیروهای اجتماعی متولد می‌شود.

پرسش دوم: ماهیت عمل و تعامل: نظریه‌های علیت

تعامل درون سازمان و میان سازمان‌ها همانند نظریه انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده در قالب سیستمی شناخته می‌شود. درحالی‌که سایبرنتیک، یک سیستم را از لحاظ حلقه‌های بازخور منفی خودتنظیم تحلیل می‌کند و همچنین پویایی‌های سیستم بر نقش تقویت‌کننده حلقه‌های بازخور مثبت توجه دارد، نظریه سیستم‌های باز توجه خود را بر روی وظیفه تنظیم‌کنندگی روی مرز سیستم متمرکز می‌کند. این کارکردها، اساساً، جریان ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم را تنظیم می‌کنند به‌گونه‌ای که سیستم می‌تواند خود را با محیط منطبق کند. بنابراین در اینجا هم پویایی‌ها و تحرکات سیستم همانند سایبرنتیک است، یعنی کامیابی و موفقیت سیستم در گروهی حرکت به‌سوی تعادل پایدار است.

نظریه سیستم‌های باز بیش از سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم بر سطح خرد توجه دارد. به‌عبارت‌دیگر، در اینجا به خرده سیستم‌هایی که کلیت سیستم را شکل می‌دهند نیز توجه می‌شود. این موضوع به‌ویژه زمانی که با آموزه‌های روان‌تحلیل ترکیب می‌شود، به چشم می‌خورد، چراکه روان‌تحلیل بسیار درگیر افراد و گروه‌های تشکیل‌دهنده یک سازمان می‌شود. از این رو، پویایی‌ها و تحرکات نامنظم ایجادشده از طریق روابط افراد در گروه‌ها، اهمیت قابل توجهی پیدا می‌کنند، چراکه به‌عنوان مانعی در راه رسیدن به تعادل پایدار به شمار می‌روند. مکتوبات و نوشته‌های مکتب و سنت تاویستاک، میان سیستم وظیفه - نقش و سیستم افراد - گروه‌ها تمایز قائل

⁴⁷⁴ Reality Principal

⁴⁷⁵ Ego

می شوند. سیستم وظیفه - نقش، یک خرده سیستم از سازمان است که به روی سایر خرده سیستم‌ها از جمله افراد و گروه‌ها و همچنین به روی محیط شامل سایر سازمان‌ها، باز است. زمانی که ورودی‌ها از خرده سیستم افراد-گروه‌ها به طور کافی تنظیم شوند، خرده سیستم وظیفه - نقش می‌تواند برای انطباق با محیط سایر سازمان‌ها دست به انتخاب عقلایی بزند.

بنابراین، با نظریه‌ای روبرو هستیم که توجه فراوانی هم به سطح خرد و هم به سطح کلان داشته و تحرکات منظم و نامنظم را در نظر می‌گیرد. تحرکات منظم به معنای انطباق موفقیت‌آمیز با محیط بوده و تحرکات نامنظم به‌عنوان مانعی برای این فرآیند انطباق به شمار می‌رود. شیوه شناخت عملیات منظم سیستم وظیفه - نقش بسیار شبیه شیوه‌ای است که در نظریه انتخاب استراتژیک و یادگیری سازمانی به کار می‌رود. باین‌وجود، توجه به جزئیات خرد در فرآیندهای بسیار مهم می‌شود که می‌تواند فرآیندهای عقلایی را با اختلال مواجه کند.

باین‌حال، نظریه علیت در اینجا هم، همانند سایرنتیک در نظریه انتخاب استراتژیک و پویایی‌های سیستم در سازمان‌های یادگیرنده، علت تکوینی را در برمی‌گیرد. تأکید بر روی کهن‌الگوهای نهفته و درونی است که با توسعه سیستم، آشکار می‌شوند. همان مشکل و مسئله آزادی‌های معمول انسان و تازگی اینجا هم ادامه دارد. این رویکرد (سیستم‌های باز/ روان تحلیل) هم از تبیین تازگی و تغییرات تحول‌آفرین در قالب سیستمی عاجز هستند. این‌ها مسائلی و موضوعاتی متکی بر تبیین‌های فردی هستند.

پرسش سوم: روش معنابخشی به پدیده‌ها

در نظریه‌های انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده فرض بر این است که پژوهشگر، مشاور و مدیر قادر هستند تا بیرون سیستم سازمانی ایستاده و موضع یک مشاهده‌گر عینی را اتخاذ کنند. دیدگاه‌هایی این فصل کتاب هم موضعی شبیه به همین موضع روش شناختی رادارند اما با این تفاوت مهم که پژوهشگر، مشاور و مدیر روی مرزهای سیستم سازمانی قرار دارند. در این موقعیت، وضع به‌گونه‌ای نیست که فرد آن‌قدر غرق در فرهنگ سازمانی شود که عقلانیت و همچنین بی‌طرفی خود به‌عنوان یک مشاهده‌گر عینی را از دست بدهد. اما با این اوصاف، شخص به‌قدری کافی درگیر فرهنگ سازمانی هست که بتواند بودن و حضور در این فرهنگ را حس کرده و تجربه کند. این احساسات بخشی از اطلاعاتی به کار گرفته‌شده در فرآیند شناخت و درک سازمان هستند.

پرسش چهارم: نحوه پاسخگویی به تناقض‌ها

در حالی که نظریات انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده، تناقض را به رسمیت نمی‌شناسند اما این موضوع در دیدگاه روان تحلیل، یک موضوع محوری است. چالش و کشمکش میان خود، نهاد و فراخود هرگز از بین نمی‌رود. ظرفیت برای تفکر و یادگیری، شخصی را می‌طلبد که یک موقعیت ناخوشایند و افسرده کننده داشته باشد و بتواند ابهام و تناقض را از لحاظ ذهنی درک کند. خلاقیت نیازمند ذهنی است که بتواند این فضای گذار و انتقالی را لمس کند. این موضوع اساساً یک موضوع متناقض است چراکه در آن واحد هم به واقعیت و هم به خیال می‌پردازد. اگرچه موضوع تناقض برای تفکر روان تحلیلی یک موضوع مهم به شمار می‌رود، اما به دلیل تناقض‌های موجود میان سطوح متفاوت واقعیت یا تجربه، هنوز به شدت به شناخت سیستماتیک تناقض متوسل می‌شود. به عنوان مثال، "اسمیت و برگ" (۱۹۷۵)، داستان تناقض را در دوران بورسیه تحصیلی رشته روان تحلیل خود مطرح کرده و عنوان می‌کنند که این مسئله در درون فرد و میان یک فرد یا یک گروه بروز پیدا می‌کند. (فرد ممکن است احساس تنهایی کند، همچنین ممکن است ترس از بلعیده شدن توسط گروه را داشته باشد): گروه نیاز به انسجام و پیوستگی دارد اما برای رسیدن به موفقیت نیازمند بینش‌ها و فراست فردی افراد نیز است). اسمیت و برگ، بر اساس اظهارات "بیتسون" (۱۹۷۰) دست به معنابخشی تناقضات زدند. بیتسون معتقد بود دلیل بروز تناقض، این است که ما برای چارچوب‌بندی سطوح مختلف یک سازمان نیازمند برداشت‌های متفاوت هستیم. در حالی که اسمیت و برگ پیشنهادی در مورد قابل حل و فصل کردن تناقضات ندارند، اما لاینحل بودن این تناقضات را رد کرده و در مورد آن بحث می‌کنند، آن‌ها همچنین این پیشنهاد را می‌دهند که تناقض‌ها از طریق اتخاذ یک فرا موقعیت برای چارچوب‌بندی مجدد، از زوایای مختلف دیگر قابل بررسی و تحلیل خواهند بود.

معنابخشی به تجربه

چشم‌انداز و دیدگاه‌های ارائه شده در این فصل به هنگام معنابخشی به تجربیات ناشی از شرایط پرتنش و نامأنوس به کار می‌آیند. شاید شناخت این تجربیات از طریق بذل توجه به آثار نگرانی و اضطراب روی رفتارهای افراد و چگونگی دفاع افراد در مقابل این تنش‌ها امکان‌پذیر باشد. همچنین این دیدگاه‌ها، شیوه‌هایی را برای درک ماهیت و تأثیر رهبری ناکارآمد و استفاده نامناسب از قدرت ارائه می‌کنند. بحث اینجاست که فرآیندهای توصیف شده در این فصل بر چگونگی تکامل یک سازمان اثر می‌گذارند. این فرآیندها به همان اندازه که انتخاب عقلایی در تعیین سرنوشت سازمان اهمیت دارد، مهم هستند.

۶-۷. خلاصه فصل

این فصل نظریه سیستم‌های باز و دیدگاه‌های روان تحلیلی را مرور کرد و به این موضوع اشاره داشت که چگونه این دیدگاه‌ها توجه خود را بر جنبه‌هایی از زندگی معطوف می‌کنند که در نظریات انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده چندان به آن‌ها پرداخته نشده است.

- رهبران کاریزماتیک و فرهنگ‌های قوی وابستگی که آن‌ها در پیروان خود برانگیخته می‌کنند، برای سازمان‌ها، بی‌نهایت می‌تواند ناسالم باشد. به این ترتیب، محققان (همچون پیترز و واترمن، ۱۹۸۲) به حضور رهبران کاریزماتیک توجه نشان داده و به طور سطحی نتیجه می‌گیرند که این موضوع می‌تواند برای سازمان‌ها موفقیت‌آمیز باشد اما هم‌زمان می‌تواند یک پدیده عصب‌شناختی^{۴۷۶} باشد که سازمان را به تحلیل می‌برد.
- یک تیم منسجم از مدیران، ممکن است اصلاً پدیده سالم و سلامتی نباشد. این تیم می‌تواند امر مضری بوده و بازتاب غیرسازنده‌ای از تصورات و خیال‌بافی‌های پیش فرض‌های بنیادین گروهی باشد که بر اساس وابستگی عمل کرده یا پیش فرض‌های مبتنی بر یگانگی و یکتایی داشته باشند. دوباره در اینجا هم محققانی که سازمان را از نگاه روان تحلیلی ملاحظه نمی‌کنند می‌توانند نتیجه بگیرند که چنین انسجام عصبی می‌تواند دلیل خوبی برای موفقیت باشد.
- ایده یک گروه یا تیم مدیریتی، خود می‌تواند یک مکانیسم دفاعی باشد. بنابراین، مدیرانی که با سطوح بالایی از عدم قطعیت استراتژیک و ابهام مواجه می‌شوند، ممکن است دچار یک عقب‌نشینی شده و به "حالت اولیه"^{۴۷۷} گروه رجعت کنند تا بتوانند آسایش و راحتی را برای گروه به ارمغان بیاورند اما با انجام این کار، دیگر نمی‌توانند از پس مسائل استراتژیک برآیند.
- گروه‌ها صراحتاً نباید یک هدف داشته یا حتی به‌عنوان یک گروه، نباید وظایف سفت‌وسختی برای انجام‌دادن داشته باشند، هرچند هم که این امر گمراه‌کننده باشد. مجدداً تأکید می‌کنیم، نشانه‌ها و علائمی مبنی بر تیم‌های نزدیک به هم، باید شک‌برانگیز باشد و نه تحسین‌برانگیز.
- گروه‌ها یا تیم‌ها شمشیرهایی دو لبه هستند. افراد به آن‌ها نیاز دارند تا هویت خود را ایجاد کرده و مستقر سازند. آن‌ها برای عملکرد اثربخش به این تیم‌ها و گروه‌ها نیاز دارند. اما این‌ها می‌توانند افراد را دچار مهارت زدایی نیز بکنند.
- میل و رغبت برای انسجام، تماماً یک پدیده عصبی است.

⁴⁷⁶ Neurotic Phenomena

⁴⁷⁷ Mother Figure

- برنامه‌ها، طرح‌ها و ساختارهای سفت‌وسخت و قوانین همگی ممکن است به‌جای شیوه‌ای عقلایی برای پیشبرد و پیشرفت امور، سپر دفاعی در برابر عصبیت و اضطراب باشند.
- یک جنبه از فرهنگ، جو و اتمسفر احساسی است، مفروضات بنیادینی که گروهی از افراد به‌هنگام تعامل با یکدیگر، خلق می‌کنند.
- تضاد در زندگی سازمانی حتماً اتفاق می‌افتد و این تضادها خود را در قالب تناقض‌ها و یا پارادوکس‌های حل‌ناشدنی نمایش می‌دهند؛ باین‌حال، تناقضات به دلیل تضادها میان یک سطح و سطح دیگری از تجربه صورت می‌پذیرند.

برای مطالعه بیشتر

"هرش هورن"⁴⁷⁸ (۱۹۹۰) تفسیر مهمی از نقش سازمان غیررسمی به‌عنوان یک سپر دفاعی در برابر عصبیت و اضطراب را ارائه کرده است. همچنین ما آثار شاپیرو و گر⁴⁷⁹ (۱۹۹۱)، کتزدوریس⁴⁸⁰ (۱۹۸۹) و میلر⁴⁸¹ (۱۹۹۳)، اوبرهولتزر و روبرتس⁴⁸² ۱۹۹۵ و گولد⁴⁸³ و همکاران (۲۰۰۱) را نیز پیشنهاد می‌کنیم. تمامی این آثار بینش و درک عمیق‌تری از روان تحلیل در سازمان‌ها را ارائه می‌دهند. کار "وینیکات"⁴⁸⁴ (۱۹۷۱) هم در این زمینه ارزش خواندن را دارد. برای نقد بسیطی بر نظریات روان تحلیل، اثر "استیسی" (۲۰۰۳) را مطالعه کنید.

⁴⁷⁸ Hirschhorn

⁴⁷⁹ Shapiro and Carr

⁴⁸⁰ Kets de Vries

⁴⁸¹ Miller

⁴⁸² Oberholzer and Roberts

⁴⁸³ Gould et al

⁴⁸⁴ Winnicott

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. تفاوت میان سیستم‌های باز، سیستم‌های سایبرنتیک و مدل‌های پویایی سیستم چیست؟
۲. نقاط اشتراک و افتراق میان روان تحلیل، شناخت‌گرایی، برساخت‌گرایی و روان‌شناسی انسان‌گرا چیست؟
۳. از نگاه روان تحلیلی، رهبر کاریزماتیک را تحلیل کنید.
۴. حرکت به‌سوی عرفان در نظریه یادگیری سازمانی را با نگاه روان تحلیل، تبیین کنید.
۵. از زاویه دید روان تحلیل نگاه شما به تیم‌ها چگونه خواهد بود؟
۶. با استفاده از نظریه سیستم‌های باز و دیدگاه روان تحلیل، چگونه می‌توانید موضوع قدرت را تبیین کنید؟
۷. داشتن احساس نگرانی و اضطراب به چه معناست و چگونه اتفاق می‌افتد؟
۸. ماهیت رابطه فرد و جامعه در نگاه روان تحلیل چیست؟

فصل هفتم

فرآیند استراتژی از نگاه سیستمیک

استفاده از فرآیند برای کنترل فرآیند

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- دیدگاه مبتنی بر فعالیت در استراتژی، در چه شرایطی به فعالیت‌های عادی و روزمره مدیران توجه می‌کند.
- بررسی نظریه زمان که در نگاه سیستمی به شیوه‌ها و فرآیندهای سازمان منعکس شده است.
- مباحث کلیدی در فرآیند و ادبیات مبتنی بر فعالیت در ارتباط با اهمیت نسبی سطح خرد و کلان، فرآیندهای رسمی و غیررسمی و همچنین تنش و کشمکش میان فرآیندهای قصدشده عامدانه و فرآیندهای پدیدار شونده
- شیوه تفکر در نگاه سیستمیک به فرآیند، عمل و فعالیت‌ها در زنده‌گی سازمانی
- چگونگی و چرا مفهوم عقلانیت در طول چند دهه اخیر مسئله‌ساز شده است؟
- امکان انتخاب، شکل دادن یا اثرگذاری بر فرآیندهای خاص، برون‌دادها و شیوه‌ها در زنده‌گی سازمانی و امکان حفظ کنترل در این شرایط
- شرایط به‌کارگیری مفهوم پدیدارشنودگی در نگاه سیستمیک به فرآیند

این فصل مبنایی را برای مقایسه دیدگاه‌های مختلف به فرآیند فراهم می‌کند که در فصل دوازدهم به تفصیل در مورد آن‌ها صحبت خواهیم کرد و همچنین مطالب کلیدی را مطرح می‌کند که در بخش سوم کتاب بر روی آن تمرکز خواهیم داشت، از آن جمله می‌توانیم به اهمیت فعالیت‌های روزمره و عادی مدیران در فرآیندهای مدیریت و استراتژی‌سازی اشاره کنیم که شامل مکالمات، فعالیت‌های سیاسی، احساسات، بداهه‌ها و ارتباطات با افراد و هویت‌های جمعی می‌شود. مفهوم پدیدار شدن که در این فصل موردبررسی قرار خواهد گرفت و در فصل دوم بیشتر بسط داده خواهد شد، محور اصلی فصول بخش سوم کتاب را تشکیل خواهد داد.

فصل چهارم کتاب مروری بر نظریه انتخاب استراتژیک و ریشه‌های فکری آن در اقتصاد و تفکر سیستمی داشت. کانون توجه این نظریه، انتخاب جایگاه بهینه در بازار و همچنین انتخاب منابع کلیدی برای کسب مزیت رقابتی در بازار بود تا از این طریق بتوان عملکرد موفقیت‌آمیزی را برای سازمان رقم زد. انتخاب استراتژی و اثربخشی پیاده‌سازی و اجرای آن به‌عنوان دلایل اصلی عملکرد موفق معرفی شدند. در واقع در اینجا نقطه تمرکز، محتوای استراتژی بود، یعنی *استراتژی چه چیزی باید باشد*. این رویکرد به شدت تجویزی بوده و فرآیندهایی که از طریق آن‌ها استراتژی انتخاب شده و اجرایی می‌شود، یا به عبارتی چگونگی استراتژی، بدیهی فرض می‌شد. فرآیندهای بدیهی یا مسلّم پنداشته شده، فرآیندهایی از جنس عقلانیت فنی هستند که تصور بر این است که مشکل‌ساز و دردسرافزین نخواهند بود. مرور و بررسی نظریه انتخاب استراتژیک با نگاهی مختصر به برخی مباحث کلیدی برانگیخته شده توسط این نظریه پایان یافت. اولین مبحث، این سؤال را مطرح می‌کرد که آیا در تعیین عملکرد آیا موقعیت و جایگاه در بازار به‌اندازه منابع کلیدی مهم است یا خیر. مبحث دوم خود نظریه را مستقیماً با چالش مواجه کرده و عنوان می‌کرد که مدیران برخلاف مفروضات نظریه، واقعاً از لحاظ فنی به‌گونه‌ای عقلایی عمل نمی‌کنند. به‌عنوان مثال، مینتزبرگ (۱۹۷۳ و ۱۹۹۸) به شکلی اثرگذار رویکرد تجویزی به استراتژی را مورد بحث قرار داده و با تحقیق در این زمینه عنوان کرد در حین اینکه برخی استراتژی‌ها نتیجه انتخاب‌های عامدانه هستند که در یک شرایط کمابیش عقلایی اتخاذ شده‌اند، بسیاری از استراتژی‌ها در فرآیند یادگیری پدیدار می‌شوند. آنچه مینتزبرگ و دیگران به دنبالش بودند توجه و تمرکز بر فرآیند استراتژی - چگونگی شکل‌گیری استراتژی - به‌جای تمرکز بر محتوای استراتژی بود.

در فصل پنجم فرآیندهای یادگیری سازمانی، با تمرکز ویژه بر نظریه سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفت در حالی که در فصل ششم موانع روان‌شناختی یادگیری در سازمان‌ها از چشم‌انداز روان‌تحلیلی ارائه شد. ریشه و بنیان‌های فکری نظریات را بیش از اقتصاد باید در روان‌شناسی و جامعه‌شناسی جستجو کرد، اگرچه اهمیت تفکر سیستمی به‌عنوان یکی از بنیان‌های کلیدی هنوز پابرجاست. این فصل خیلی صریح و آشکار نحوه مواجهه و برخورد نویسندگان بانفوذ این حوزه با مقولاتی همچون عدم اطمینان، ابهام، احساسات و تعارض را در حرکت از محتوای استراتژی به فرآیند استراتژی زیر ذره‌بین قرار می‌دهد. عمده توجه معطوف ماهیت سیاسی و مشکلات کاربردی در زمینه استراتژی پردازش، یادگیری، خلق دانش و همچنین نحوه کنار آمدن با مشکلات باوجود عوامل شناختی، روان‌شناختی و احساسی و همچنین محیط‌های نامطمئن و متلاطم می‌شود. برای شروع، از انتقادات وارده به موضوع فرآیند به‌عنوان یک عقلانیت فنی آغاز می‌کنیم.

۷-۲. منتقدان فرآیندهای عقلانی: عقلانیت محدود

واژه عقلایی به شیوه‌های متفاوت می‌تواند به کار گرفته شود و کاربرد آن در مباحث مرتبط با فرایندهای مدیریت می‌تواند قدری مشکل‌آفرین باشد. بنابراین درک صحیح و درست از معنای "عقلایی" بسیار مهم است. به مقوله "عقلانیت" از دو جنبه می‌توان نگاه کرد:

۱. عقلانیت یک روش برای تصمیم‌گیری است که شامل تعیین اهداف شفاف و روشن، گردآوری حقایق، خلق و توسعه گزینه‌ها و نهایتاً انتخاب گزینه‌ای است که بیشترین همپوشانی را با اهداف داشته و یا حداقل در تحقق اهداف از کفایت لازم برخوردار باشد. در اینجا هر رفتاری که عاری از تعیین اهداف و ارزیابی گزینه‌ها بر اساس حقایق قابل مشاهده باشد، غیر عقلایی تلقی می‌شود. در اینجا هر آنچه با برهان و دلیل و بر اساس حقایق عینی قابل آزمون نباشد، رد می‌شود. عقلانیت به معنای رفتار و تصمیم‌گیری تنها بر اساس گزاره‌های منطقی است که آگاهانه بتوان در مورد آن‌ها استدلال کرد و نه بر اساس رسم و رسوم، هنجارها، احساسات و باورها. هر رفتاری که بر اساس خیال‌پردازی‌ها شکل گرفته و یا حتی برگرفته از احساسات و باورها (حتی باورهای مرتبط با واقعیت ایدئولوژیک و احساسی) هم باشد، غیر عقلایی به شمار می‌رود. به معنایی می‌توانیم این رفتار را یک "عقلانیت فنی"^{۴۸۵} بنامیم. باربارا تاونلی^{۴۸۶} سه گونه عقلانیت فنی را شناسایی می‌کند، عقلانیت اقتصادی، بوروکراتیک و تکنوکراتیک. که همه آن‌ها معتقد هستند که دانش قابل جداسازی^{۴۸۷} است و می‌تواند از بدنه حقایق، علوم و یا فنون جدا شود.

۲. عقلانیت می‌تواند به عنوان یک روش تصمیم‌گیری و اقدام تلقی شود که در یک شرایط مشخص و معین معنادار است و به جای اینکه در آن وضعیت، رفتاری دور از عقل و احمقانه به نظر برسد رفتاری مبتنی بر عقل سلیم و منطقی باشد. در اینجا عقلانیت به معنای رفتار و تصمیم بر اساس واقعیت و برای رسیدن به پیامدهای مطلوب احتمالی تعبیر می‌شود. رفتار غیر عقلایی در اینجا رفتاری است برآمده از خیال‌پردازی، در حالی که عقلانیت برخلاف حالت اول رفتارهای برآمده از واقعیت‌های احساسی، ایدئولوژیک و یا فرهنگی را نیز شامل می‌شود. "تاونلی" این‌گونه برهان‌ها را، برهان و دلیل عجیب شده^{۴۸۸} یا زمینه‌ای^{۴۸۹} در نظر می‌گیرد که در یک قالب عملی و مجسم^{۴۹۰} شکل گرفته‌اند. او همچنین

⁴⁸⁵ Technical Rationality

⁴⁸⁶ Barbara Townley

⁴⁸⁷ Disembody

⁴⁸⁸ Embedded

⁴⁸⁹ Contextual

⁴⁹⁰ Embodied

اشاره می‌کند که استدلال یک مشق اجتماعی^{۴۹۱} است، افراد باید دلیل و برهان آوردن را یاد بگیرند و در این راه آن‌ها فرامی‌گیرند که برخی برهان‌ها و دلایل بسیار معتبرتر بوده و ارزش اجتماعی بالاتری نسبت به بقیه دارند، به‌عنوان مثال برهان و استدلال به شیوه انتزاعی، مستقل و منفصل از سایر براهین که ما آن را علم می‌نامیم.

تفکر عقلایی در یک نگاه عام‌تر و یک معنای کلی، به‌احتمال بسیار زیاد به این نتیجه منجر می‌شود که باید از عقلانیت فنی اجتناب کرد. به این معنا که از دریچه نگاه معنای دوم که در بالا تو صیف شد کاملاً عقلایی است که از عقلانیت و عقلانی بودن در معنا و قالب اول اجتناب کرده و فاصله بگیریم. بنابراین در یک محیط کاملاً غیرقابل‌پیش‌بینی و تحت فشارهای زمانی بسیار، تلاش برای تصمیم‌گیری به شیوه‌ای سخت‌گیرانه که هرگز نخواهد توانست معیارهای لازم عقلانی بودن در معنای اول را برآورده کند، معقول و منطقی نیست. شما حتی با مبنا قرار دادن رفتار بر روی احساسات و باورها در یک شرایط مشخص ممکن است به پاسخ‌ها و نتایج بهتری برسید. درواقع برای انجام این کار باید به معنای دوم عقلانیت رجوع کنید و نه معنای اول.

زمانی که مدیران اهداف خود را می‌شناسند و بر آن‌ها توافق دارند و همچنین در یک محیط پایدار و قابل‌پیش‌بینی فعالیت می‌کنند، تصمیم‌گیری بر اساس فرآیندهایی مشابه عقلانیت فنی می‌تواند مثر ثمر باشد. در اینجا از واژه مشابه استفاده کردیم، چراکه در شرایط پایدار هم، محدودیت‌های شناختی انسان و همچنین احساسات انسانی می‌تواند به دلایلی که اشاره خواهیم کرد، عقلانیت فنی را غیرممکن کند.

فرض کنید با مسائل کاملاً واضح و مشخصی روبه‌رو هستیم و بر روی اهداف نیز توافق همه‌جانبه‌ای وجود دارد، در این شرایط، عقلانیت محض مستلزم این است که تصمیم‌گیر درک مستقیمی از حقایق عینی داشته باشد. درک مستقیم به این معناست که شخص بدون تفسیرهای ذهنی که می‌تواند احتمال تحریف را به همراه داشته باشد، ادراک کند زمانی که حقایق مستقیم و بی‌واسطه درک می‌شوند، شخص مجهز به عقلانیت محض، باید حقایق را به‌گونه‌ای دقیق ذخیره کند تا بتواند برای استفاده‌های بعدی، بدون احتمال تحریف به آن‌ها مراجعه کند. در اینجا این حقایق در گروه و طبقه‌هایی که به طور دقیق تعریف شده‌اند، ذخیره‌سازی می‌شوند. با حفظ و ذخیره‌سازی این حقایق بدین شیوه و همچنین ذخیره‌سازی و از بر کردن تکنیک‌های پردازش موردنیاز برای کاربرد آن‌ها، شخص عقلایی، این حقایق را به‌صورت مرحله‌به‌مرحله و منطقی پردازش کرده و گزینه‌ای که اهداف را بیشینه می‌سازد، انتخاب می‌کند. حقایق، گزینه انتخابی را از پیش تعیین کرده‌اند و شخص تنها با یک سری محاسبات ساده به این نتایج می‌رسد.

⁴⁹¹ Social Practice

بالین حال، چنانچه در دهه‌های گذشته نیز تصدیق شده است، انسان‌ها به این طریق ادراک نمی‌کنند و بنابراین آن‌ها نمی‌توانند در یک وضعیت عقلانیت فنی محض تصمیم‌گیری کنند. همیشه انواع و اقسام مختلفی از تفاسیر به همراه این ادراک وجود دارد و تصور مغز و ذهن انسان به‌مثابه یک دستگاه پردازشگر اطلاعات بسیار بحث‌برانگیز است.

عقلانیت محدود، بوروکراسی و ائتلاف‌های مسلط

با به رسمیت شناختن شرایط محدود شده که در آن عقلانیت فنی محض می‌تواند به کار گرفته شود، هربرت سایمون (۱۹۶۰)، مفهوم عقلانیت محدود را مطرح کرد. عقلانیت محدود را می‌توان به‌نوعی شکل ضعیفی از عقلانیت فنی به شمار آورد. سایمون عنوان می‌کند که مدیران تنها درون مرزها و محدودیت‌های تحمیل شده از سوی منابع در دسترس، تجربیات و دامنه دانش آن‌ها در مورد گزینه‌های اقدام در دسترس، می‌توانند عقلایی عمل کنند. جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تبادل اطلاعات همگی مستلزم به‌کارگیری منابع بوده، هزینه‌هایی را به ما تحمیل کرده و زمان‌بر هستند. از این‌رو گردآوری تمامی اطلاعات و آزمون تمامی گزینه‌ها نه امکان‌پذیر است و نه حتی معنادار. مدیران به‌جای مشاهده و بررسی همه حقایق و تولید گزینه‌های اقدام قبل از انتخاب، همانند سایر انسان‌ها از میان‌برها استفاده می‌کنند. آن‌ها در شرایط مشخص، برای شناسایی مهم‌ترین جزئیات اطلاعات، شیوه آزمون و خطا را به کار می‌گیرند، دامنه محدودی از انتخاب‌ها و گزینه‌های مهم برآمده از این جستجو را شناسایی کرده و تنها با دانستن برخی پیامدهای بالقوه فعالیت‌های خود، دست به اقدام می‌زنند. این یعنی آن‌ها نمی‌توانند اقداماتی را انجام دهند که اهداف آن‌ها را بیشینه کند. آن‌ها به محض دستیابی به اولین نتایج رضایت‌بخش، به نتایج حاصله قناعت کرده و بسنده می‌کنند. بنابراین، آنچه آن‌ها انجام می‌دهند بستگی به توالی و ترتیب جستجوی تغییرات، انتخاب‌ها و اقداماتشان دارد.

منابع محدود و ظرفیت پردازش مغز همچنین از طریق به‌کارگیری رویه‌های بوروکراتیک جبران شده‌اند. (سیرت و مارچ، ۱۹۶۳؛ مارچ و سایمون، ۱۹۵۸؛ سایمون، ۱۹۶۰). زمانی که مدیران در کنار هم دست به اقدام می‌زنند، قوانین عمل و رویه‌های عملیاتی استاندارد را برای کم کردن نیاز به تصمیم‌گیری‌های دوباره، توسعه می‌دهند. رویه‌ها ایجاد شده و تصمیمات متعاقب آن‌ها بدون نیاز به جستجوهای مجدد اتخاذ می‌شوند. تصمیمات و اقدامات از دل این الگوهای استاندارد رفتاری بیرون می‌آیند و در واقع یک‌روال را شکل می‌دهند. به‌عنوان مثال، بودجه سال آینده با یک افزایش نسبت به مخارج سال جاری تعیین می‌شود. جایگزین‌های جدید تنها زمان بروز یک مشکل یا بحران مدنظر قرار می‌گیرند، یعنی زمانی که اختلافی میان نتایج مورد انتظار و نتایج واقعی ظاهر می‌شود. زمانی که چنین اختلافی ردیابی می‌شود، یک جستجوی مبتنی بر آزمون و خطا برای پیدا کردن راه‌حل جدید انجام می‌شود. از آنجایی که تمامی پیامدهای احتمالی شناخته‌شده نیستند، یک میل و گرایش به

تصمیم‌گیری تدریجی بروز پیدا می‌کند، یعنی تصمیمات به‌صورت جزئی و کوچک با پیامدهای تا حد ممکن قابل کنترل و محدود شده اتخاذ می‌گردد. مدیران با اتکا بر نقش‌های بوروکراتیک و تصمیم‌گیری تدریجی، قادر هستند تا سطوح عدم اطمینان مواجه شده را کاهش دهند. آنچه مدیران فرامی‌گیرند در قالب قوانین و رویه‌ها تعبیه و جاسازی می‌شود و این قوانین و رویه‌ها نه برای بهینه‌سازی پیامدها بلکه برای کاهش سطح عدم اطمینان به کار گرفته می‌شوند.

عدم واقع‌گرایی در مدل عقلانیت محض به شیوه‌های دیگر نیز مدنظر قرار گرفته و تصدیق شده است. (سیرت و مارچ، ۱۹۶۳). اگرچه تصمیمات و اقدامات در قالب قوانین بوروکراتیک جریان پیدا کرده و در اکثر مواقع بر هر چیز دیگری تقدّم دارند، اما مواقعی نیز وجود دارد که اهداف و منافع با یکدیگر تعارض پیدا می‌کنند. از این رو اینکه چه اهدافی دنبال شوند به خواسته‌های مدیران در ائتلاف مسلط سازمان بستگی داشته و در این حالت استراتژی پردازی و استراتژی سازی یک فرآیند سیاسی می‌شود.

مطالب بالا چرایی و چگونگی تصمیم‌گیری در مدل بوروکراتیک و عقلانیت محدود و چگونگی استراتژی سازی مدیران در عالم واقعیت را نشان می‌دهد. با این اوصاف، همانند عقلانیت فنی محض، عقلانیت محدود هم اگرچه نه‌چندان چارچوب‌بندی شده، هنوز به دنبال حل مسئله است. فرآیندهای توصیف‌شده هنوز گام‌به‌گام و الگوریتمیک بوده و با مدل عقلانیت محض که همه‌چیز به‌صورت روال سازی شده و اکتشافی پیش می‌رود، متفاوت است، در واقع در اینجا از قواعد سرانگشتی برای تفسیر استفاده شده و با آزمون و خطا پی گرفته می‌شود. در اینجا یک سازمان هنوز به دنبال نتایج رضایت‌بخش از اهداف شناخته‌شده است و مطابق با شاخص‌های شناخته‌شده شکست و یا موفقیت به‌پیش می‌رود.

دستاوردهای تبیین‌های بوروکراتیک و عقلانیت محدود برای ما به رسمیت شناختن و تصدیق محدودیت‌های اقتصادی و محدودیت‌های ظرفیت پردازش مغز انسان است. البته باید اضافه کرد که در اینجا یک موضوع مسئله‌ساز برای مدیران نیز تصدیق می‌شود و آن نیاز به تفسیر حقایق از طریق چارچوب مرجع است. با این وجود، از آنجایی که این دیدگاه تصمیم‌گیری فرض می‌گیرد که پیامدهای اقدامات میسر متفاوت، تقریباً شناخته‌شده هستند، این تبیین‌ها تنها در شرایط محدود و نسبتاً کنترل‌شده مفید فایده خواهند بود.

۷-۳. منتقدان فرآیند عقلایی: عمل آزمون و خطا

در قسمت قبل توضیح داده شد که چگونه در مدل عقلانیت فنی به مسائل پاسخ داده می‌شود و در واقع به اینجا رسیدیم که تصمیم‌گیری در عمل شکلی از آزمون و خطا است. برخی معتقدند که این فرایند نوعی سرهم‌بندی است، در حالی که برخی دیگر اعتقاد دارند این فرآیند منطقی را در پس خود دارد.

رفتار کژ دار و مریز، هرج و مرج سازمان یافته و تصمیم گیری سطل زباله

لیندبلوم^{۴۹۲}، فرآیند تصمیم گیری استراتژیک را به عنوان یک فرآیند تدریجی توصیف می کند که به نوعی گونه ای از رفتار کژ دار و مریز است. عمده مشاهدات او برگرفته از تصمیم گیری در سازمان های بخش دولتی است، اما سازمان های مرتبط با بخش خصوصی هم در این میان به چشم می خورد. از آنجایی که در شرایط پیچیده، شناسایی تمامی اهداف گروه های مختلف افراد که تحت تأثیر موضوعی قرار می گیرند امکان پذیر نیست، سیاست ها و خطمشی ها به طور مستقیم انتخاب می شوند. به جای اینکه اهداف مطلوب بیان شده و سپس وسایل مورد نیاز برای رسیدن به این اهداف مشخص شوند، مدیران هدف و وسیله رسیدن به هدف را به طور همزمان انتخاب می کنند. به عبارت دیگر ممکن است دو مدیر متفاوت خطمشی یا راه حل یکسانی را انتخاب کنند اما با دلایل متفاوت.

این بدان معناست که یک خطمشی بر اساس اینکه چقدر خوب می تواند به هدف مشخص شده دست پیدا کند، قضاوت نمی شود، بلکه مبنای قضاوت این است که آیا این خطمشی به خودی خود مطلوب است یا خیر. از این رو یک خطمشی خوب، خطمشی است که حمایت گسترده ای را به همراه داشته باشد. سپس طی مراحل تدریجی این خطمشی انجام شده و به صورت منعطف، با تغییر شرایط، تغییر خواهد کرد. خطمشی به صورت مرحله ای و با مقایسه های پی در پی و محدود پی گرفته می شود. در این رویکرد خطمشی های جدید و به روز در نظر گرفته نمی شوند. خطمشی های جدید باید نزدیک به خطمشی های فعلی باشند و مقایسه های محدودی انجام می شود به گونه ای که این رویه، تحقیق و تفحص های اساسی و بنیادی را غیر ضروری می سازد. این رویه، همچنین پیامدهای محتمل و مهم خطمشی ها را نادیده می گیرد، در واقع این شر را به جان می خورد، به این امید که توفیق بیشتری را به دست آورد. اما از اشتباهات جدی مداوم می تواند اجتناب شود چرا که تغییرات در قدم ها و گام های کوچک انجام می شود.

کوهن و دیگران، (۱۹۷۲) مطالعات بیشتری را بر روی سازمان های بخش دولتی انجام داده اند. آن ها در تحقیقات خود متوجه شدند که دانشگاه ها و برخی ادارات دولتی ویژگی هایی از قبیل قدرت توزیع شده و ساختارهای سلسله مراتبی غیر شفاف و پیچیده ای را با خود یدک می کشند. ساختار سلسله مراتبی به گونه ای بود که هر موضوعی توسط هر شخصی به هر بخش و دایره ای می توانست ارجاع داده شود. طبق تحقیقات کوهن، این نهادها برای مشارکت گسترده در تصمیم گیری ها، شرح شغل های مبهم و متداخل و نبود ارزش های فرهنگی مشترک در کل سازمان مورد توجه قرار گرفتند. چنین سازمان هایی نه تنها به دلیل محیط در حال تغییرشان بلکه به دلیل عدم اطمینان در فناوری شان با سطوح بالایی از عدم اطمینان مواجه می شدند. به عنوان مثال چندان متر و معیار

دقیق را نمی‌توان برای تعریف یک تدریس خوب و یا مراقبت‌های پزشکی خوب مشخص کرد. بنابراین، چنین سازمان‌هایی باید مجموعه‌ای از افراد حرفه‌ای مستقل و آزاد باشند که به اصطلاح یک "هرج و مرج سازمان یافته" را تشکیل داده‌اند، یعنی جایی که تصمیمات اتخاذ شده و پیامدهای متعاقب آن، حاصل بخت و اقبال و شانس است. جریان انتخاب‌ها در طول زمان به صورت تصادفی و نامنظم بود. در واقع به صورت مستمر یک جریان دائمی از مشکلات، فرصت‌ها، راه‌حل‌ها و انتخاب وجود داشت که به طور تصادفی به هم می‌رسیدند. انتخاب‌ها تا حد بسیاری بر اساس تصادف و شانس صورت می‌گرفت و کاملاً وابسته به زمینه رسیدگی؛ سایر موضوعات مطروحه حین رسیدگی؛ شخص مشارکت‌کننده و حاضرین در جلسه رسیدگی؛ نحوه مشارکت و نحوه تفسیر دیگران از مشارکت بود. با نگاهی به این شیوه "سطل زبانه" تصمیم‌گیری، صحبت از رویکرد هدف‌دار افراد و گروه برای انجام این انتخاب‌ها کاملاً خیالی و محال به شمار می‌رود. در واقع در این فرآیند انتخاب، نیت یا هدف به دست فراموشی سپرده شده است. هیچ ریتم کلی برای فرآیند وجود ندارد و هرگونه توالی معین از انتخاب‌ها کاملاً تصادفی و بدون الگوی مشخص است. دلیل این اتفاق این است که هیچ محدودیت ناشی از قدرت نابرابر، سلسله‌مراتب شفاف و شرح شغلی وجود نداشته و یا قابل حذف است. بنابراین هرگونه اقدامی، نتیجه عادت، رسم و یا نفوذ غیرقابل‌پیش‌بینی دیگران است. پیش‌بینی یک انتخاب بدون داشتن شناخت نسبت به کوچک‌ترین جزئیات زمینه‌ای غیرممکن است. نیت و قصد در جریان این رخدادها گم‌شده و اهداف، محصول معنابخشی فعالیت‌ها پس از وقوع رخداد است.

موضوع بحث آن‌ها، ظهور و پدیدار شونده‌گی است، اما آن‌ها این ظهور را به شانس نسبت می‌دهند و پیش‌فرض‌شان این است که سلسله‌مراتب شفاف، نقش‌های شفاف و وظایف شفاف از ظهور و پدیدارشدن تصمیمات جلوگیری می‌کنند. وقتی در ادبیات سازمانی، صحبت از ظهور و پدیدار شدن به میان می‌آید، اغلب این مفهوم مترادف "هرج و مرج سازمان یافته" در نظر گرفته می‌شود که لیندبلوم و دیگران آن را ارائه کرده‌اند: یعنی تصمیم‌گیری عاری از قصد و نیت یا جایی که پیامدها تنها بر اساس شانس و بخت و اقبال بروز پیدا می‌کنند. این دیدگاه و به‌ویژه نگاه مسلّم و بدیهی پنداشته شده به "ظهور و پدیدار شدن" به‌عنوان یک عمل شانسی و عاری از هرگونه قصد و نیت، در فصل دوازدهم به بوته نقد سپرده می‌شود. توجه داشته باشید که این توصیف از فرآیند دسته‌جمعی تصمیم‌گیری، بازتاب‌دهنده یک ایدئولوژی مشخص است که در آن عقلانیت منظم و مرتب به طور ضمنی ارزشمند تلقی شده در حالی که رویکردهای مشارکتی‌تر و به‌نوعی نامنظم، اگرچه ضروری و الزامی به حساب می‌آیند، اما نهایتاً بدنام و بی‌ارزش تلقی می‌شوند. باین وجود، این ایدئولوژی طی دهه‌های اخیر و در بخش دولتی از سوی مدیریت‌گرایان به‌طور کلی منسوخ شده است.

در جستجوی خطا

برخی دیگر، نگاه کمتر بدبینانه‌ای به فرآیندهای آزمون و خطا دارند. به‌عنوان مثال، " کالینگریج^{۴۹۳} " (۱۹۸۰)، این‌گونه عنوان کرد که تصمیم‌گیری اثربخش در شرایط ابهام‌آمیز و عدم اطمینان به میزانی از پختگی و بلوغ می‌رسد که به دنبال خطا بوده و برای پاسخ به این کاوش و جستجوها اشتیاق فراوانی دارد. به‌جای اینکه با روش عقلانیت فنی به دنبال یک تصمیم صحیح باشید، شما نیاز دارید که گزینه‌ای را انتخاب کنید که شاید این گزینه، گزینه صحیحی نباشد، اما این خطا را بتوان به‌سادگی برطرف و تصحیح کرد. در این روش، در به روی بسیاری از گزینه‌ها باز است و زمانی که با تغییر شرایط مواجه می‌شوید، فرصت‌های بسیاری را برای تنظیم فعالیت و اقدامات خود خواهید داشت.

به‌عنوان مثال، اگر شما بتوانید با اطمینان بالا میزان تقاضای برق در آینده را پیش‌بینی کنید، راه‌حل صحیح برای پاسخ به افزایش تقاضا می‌تواند ساخت یک نیروگاه بزرگ با ظرفیت بالا باشد. اما اگر نتوانیم تقاضای آتی برای جریان برق را به‌طور یقینی پیش‌بینی کنیم، راه‌حل و گزینه بهتر این است که تعدادی نیروگاه کوچک را به‌طور تدریجی در طول سال‌های آتی توسعه و گسترش دهیم. به این ترتیب شما به راحتی می‌توانید خطاها در پیش‌بینی‌های آتی خود را کنترل کرده و همچنین تصحیح این خطاها نیز برای شما سهل‌تر خواهد بود. شاید برای جبران اشتباه خود لازم باشد تا یک نیروگاه کوچک را تعطیل کنید و نه یک نیروگاه بزرگ با ظرفیت بلااستفاده بسیار.

این نوع رویکرد نیازمند تنظیم و تعدیل‌های روان‌شناختی قابل‌توجهی است. اغلب ما عادت داریم تا انتخاب‌های خود را قضاوت کنیم و از صحت و دقت این انتخاب‌ها مطلع شویم. در صورتی که انتخاب‌های ما نادرست و اشتباه باشند، زمان و انرژی زیادی را وقف پوشاندن این حقایق و یا توجیه تصمیم اولیه خود می‌کنیم. کاربرد عقلانیت فنی در شرایط با عدم اطمینان بالا، ما را به جایی می‌رساند که عامدانه از جستجوی خطا اجتناب کرده و تصدیق خطا را به تأخیر بیندازیم. اگر در این شرایط ما عقلانیت فنی را کنار بگذاریم و در عوض به دنبال کشف خطا باشیم، در اولین فرصت ممکن خطا و اشتباهات خود را تأیید کرده و از تلاش برای توجیه آن‌ها دست برمی‌داریم. به یاد داشته باشد ما اینجا از یک اعتراف و تصدیق بالغانه صحبت می‌کنیم که در آن اشتباه و خطا، یک تمرین یادگیرانه ارزشمند محسوب می‌شود و انجام این امر و داشتن این ایده در سازمان‌های مدرن امروزی بسیار مشکل است.

⁴⁹³ Collingridge

آزمون وخطا- تدریج گرایی منطقی

"کویین"^{۴۹۴}، در سال‌های منتهی به دهه هشتاد عنوان کرد که فرآیندهای آزمون وخطا هم از میزانی از منطق برخوردار هستند. تحقیقات او در مورد فرآیند تصمیم‌گیری در تعدادی از شرکت‌ها آشکار کرد که اغلب تصمیمات استراتژیک بدون تشریفات سیستم‌های برنامه‌ریزی رسمی اتخاذ می‌شوند و در واقع مقوله عقلانیت محدود در این‌گونه تصمیم‌گیری‌ها محلی از اعراب ندارد. یافته‌های او نشان می‌داد که مدیران برای بهبود کیفیت تصمیمات خود و اجرای آن‌ها، به‌گونه‌ای هدفمند فرآیندهای تحلیلی رفتاری، سیاسی و رسمی را با یکدیگر ترکیب می‌کنند. مدیران اثربخش سطوح بالای عدم اطمینان و ابهامی را که باید با آن مواجه شوند، می‌پذیرند و از اینکه بخواهند برای هر چیزی طرح و برنامه‌ای داشته باشند اجتناب می‌کنند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا برای مقابله با رخدادهای پیش‌بینی نشده، سازمانی را در یک حالت انعطاف‌پذیر نگاه‌دارند. کویین در مورد فرآیندهای تصمیم‌گیری استراتژیک نکات کلیدی را به شرح زیر ارائه کرد:

- مدیران اثربخش، به‌طور استراتژیک به‌صورت مرحله‌به‌مرحله و تدریجی مدیریت نمی‌کنند. آن‌ها دورنمای شفاف و روشنی از آنچه می‌خواهند به آن دست پیدا کنند و جایگاهی که کسب‌وکار آن‌ها باید کسب کند، دارند. بنابراین مقصد آن‌ها مشخص و معین است.
- اما مسیر آن‌ها به سوی این مقصد، یا به عبارتی استراتژی آن‌ها، از نقطه شروع به صورت جامع و کامل تعیین شده نیست. مدیران اثربخش می‌دانند که محیطی که باید در آن عمل کنند، نامطمئن و پر از ابهام است. بنابراین آن‌ها با گشادگی به روی روش‌های جدید رسیدن به هدف، انعطاف‌پذیری را حفظ می‌کنند.
- بنابراین استراتژی، از دل تعاملات میان گروه‌های مختلف افراد در سازمان، گروه‌های متفاوت با قدرت‌های متفاوت، الزامات متفاوت و دسترسی متفاوت به اطلاعات، بازه‌های زمانی متفاوت و منافع محدود ظاهر شده و پدیدار می‌شود. این فشارهای متفاوت توسط مدیران ارشد تنظیم و هماهنگ می‌شود. مدیران سطح بالا همواره بازآزمایی و ارزیابی مجدد^{۴۹۵} کرده، انسجام بخشیده و سازمان‌دهی می‌کنند.
- استراتژی در قالب گام‌های کوچک تدریجی و فرصت‌طلبانه ظاهر شده و یا تکامل پیدا می‌کند. اما چنین تکاملی تصادفی، خرد و پراکنده نیست چراکه اهداف توافق شده و مدیران ارشد در ارزیابی مجدد آنچه اتفاق می‌افتد نقش دارند. این همان چیزی است که از آن به‌عنوان منطق اقدام تدریجی یاد می‌کنیم.

⁴⁹⁴ Quinn (1987,1980)

⁴⁹⁵ reassessing

- نتیجه، سازمانی است که راه و مسیر خود را به‌سوی هدف شناخته‌شده می‌شناسد و به‌طور فرصت‌طلبانه، همچنان که پیش می‌رود، دست به یادگیری می‌زند.

در مدل فرآیند استراتژی کوپین، این قصد و نیت محوری مرتبط باهدف است که سازمان را به‌پیش می‌راند، اما در اینجا هیچ قصد و نیت محوری برای اینکه چگونه به هدف برسیم وجود ندارد؛ مسیر رسیدن به هدف، از طریق فرآیند تدریجی و برداشتن گام‌های کوچک، کشف می‌شود. در تدریج‌گرایی منطقی، استراتژی کلی از طریق اقدامات گام‌به‌گام و آزمون‌وخطا که در نقاط مختلف سازمان روی می‌دهد، پدیدار می‌شود؛ به‌عنوان مثال، ممکن است برخی به دنبال کسب و فراگیری مهارت‌های جدید درحالی‌که سایرین ساختار گزارش دهی را ساختاردهی مجدد می‌کنند. این ابتکارات مجزاً، توسط قهرمانان سازمان که هرکدام مسئولیت بخشی از موضوعات استراتژیک را بر عهده‌دارند، به‌پیش رانده می‌شود. مدیران ارشد این فرآیند را مدیریت کرده و هماهنگ می‌کنند و منطق پس‌این اقدامات را حفظ می‌کنند. همین باعث می‌شود که این تکنیک، یک تکنیک هدفمند و فعال^{۴۹۶} باشد. این تصمیمات مقطعی، اضطراری و موقتی آینده سازمان را شکل می‌دهند، اما به‌گونه‌ای منطقی و منظم. شاید کسی به‌طور کامل دلایل آنچه را که در کنار دیگران انجام می‌دهد، به‌طور کامل درک نکند، اما افراد به‌طور آگاهانه برای استفاده از فرصت‌ها آماده می‌شوند.

کوپین، مفهوم خود از توسعه استراتژی به شیوه تدریج‌گرایی منطقی را به این شکل توصیف می‌کند:

وقتی شرکت اکسان^{۴۹۷} شروع به تمرکززدایی منطقه‌ای خود در سطح جهانی کرد، کمیته اجرایی، یک مدیر ارشد و تعدادی عضو هیئت‌مدیره را با یک سبک مدیریتی پاسخگو و در نقش نه‌چندان به‌صورت شفاف تعریف شده "هماهنگ‌کننده"، در واحدهای قدرتمند و موفق اروپایی به کار گمارد. ظرف مدت دو سال این مدیر مشکلات بسیاری را شناسایی کرده و با ابتکارات داوطلبانه و اقدامات هماهنگ‌کننده تجربیات بسیاری را به دست آورد. مدتی بعد، با کسب شناخت بیشتر از سوی شرکت و همچنین مدیران بخش‌های مختلف، اکسان با حرکت به‌سوی روابط صفی رسمی، اکسان اروپا را راه‌اندازی کرد. حتی پس‌از این اقدام هم، این حرکت باید با نقاط مختلف دنیا هماهنگ می‌شد. تمامی این تغییرات در کنار هم منجر به یک توازن قدرت جدید در میان شرکت‌های منطقه‌ای و غیر آمریکایی شد و یک چهره جهانی و پاسخگوتری از کمپانی اکسان را به نمایش گزارد. (کوپین، ۱۹۷۸، ص ۱۰).

⁴⁹⁶ Proactive

⁴⁹⁷ Exxon

فرآیندهای نوآوری

در مطالعات بعدی فرآیند استراتژی هم این میل و علاقه به تصمیم‌گیری در قالب آزمون و خطا ادامه پیدا کرد. به‌عنوان مثال، "داورتنی" فرآیندهای نوآوری را مطالعه کرده و عنوان کرد این فرآیندها، فرآیندهای خلق و بهره‌برداری از دانش هستند که شامل اکتشاف، تحقیق، دیده‌بانی استراتژیک^{۴۹۸} و همچنین توصیه‌های شورای بزرگان^{۴۹۹} می‌شوند. این فرآیندها هستند که فرصت‌های تکنولوژیک و بازارها را به هم پیوند می‌دهند. "گارود" و "فان دِ وِن" فرآیندهای آزمون و خطا در نوآوری محصول در یک سازمان را در یک دوره زمانی دوازده‌ساله مطالعه کرده و عنوان کردند وقتی ابهام محیطی بالا است و منابع مازاد^{۵۰۰} بسیار وجود دارد، مدیران از آزمون و خطا اجتناب کرده و خیلی راحت استراتژی خود را ادامه می‌دهند اگرچه این استراتژی پیامدهای منفی را به همراه داشته باشد. در اینجا، آن‌ها اشاره می‌کنند که سازمان‌ها چگونه اغلب ظرفیت تغییر را در خود از دست می‌دهند و به استراتژی‌های خود می‌چسبند، استراتژی‌هایی که زمانی به‌خوبی نیازهای آن‌ها را برطرف می‌کرد اما دیگر تأثیر سابق را ندارد. با این وجود، زمانی که ابهام پایین است و منابع مازاد چندانی وجود ندارد، مدیران دست به فرآیندهای آزمون و خطا می‌زنند و از این‌رو استراتژی‌های جدیدی را برای سازمان خود توسعه می‌دهند.

۷-۴. نگرش اقتضایی به فرآیند

برخی از متفکران، زمانی که می‌خواهند آثار عدم اطمینان محیطی را بر روی فرآیندهای تصمیم‌گیری بررسی کنند، فرآیندهای تصمیم‌گیری مناسب را با زمینه‌ای که این تصمیمات اتخاذ می‌شوند، ارتباط می‌دهند. بنابراین، فرآیند بر اساس مقتضیات شرایط و محیط تغییر پیدا می‌کند و یا به عبارتی اقتضایی است. به‌عنوان مثال، "تامپسون و تادن"، وضعیت تصمیم‌گیری را به ترکیبی از میزان شفافیت در روابط علی و میزان توافق بر روی اهداف ارتباط دادند. درجایی که پیوندهای علی شفاف بوده و اهداف به اشتراک گذاشته شده باشند، اصطلاحاً زمینه مساعد برای مدیران برای اتخاذ تصمیم به شیوه عقلایی-منطقی فراهم است. هرچقدر از این شرایط دور شویم، کاربرد روش عقلایی-منطقی غیرممکن شده و باید از رویکردهای دیگر استفاده کنیم. از این‌رو، زمانی که پیوندهای علی شفاف بوده اما مدیران با یکدیگر تعارض دارند، تصمیمات باید یک وضعیت سیاسی اتخاذ شوند یعنی طرفی که قدرت بیشتری دارد، حرف آخر را می‌زند. فرآیند تصمیم‌گیری در اینجا فرآیندی خواه بود که در آن مدیران دست به تشکیل ائتلاف می‌زنند. (چایلد^{۵۰۱}، ۱۹۸۴، ۱۹۷۲؛ سایرت و مارچ^{۵۰۲}، ۱۹۶۳؛ ففر^{۵۰۳}، ۱۹۸۱).

⁴⁹⁸ Strategic Scout

⁴⁹⁹ Council of Elders

⁵⁰⁰ Resource slack

⁵⁰¹ Child

⁵⁰² Cyert and March

⁵⁰³ Pfeffer

زمانی که مدیران بر آنچه باید دست‌یافته شود، توافق دارند اما پیوندهای علی برای رسیدن به هدف، شفاف و آشکار نیست، باید از شهود و قضاوت استفاده کنند. آن‌ها برای تصمیم‌گیری، باید از طریق قیاس و تشبیه، استدلال کنند؛ و همچنین باید از روش‌های آزمون و خطا و تفکر موازی بهره بگیرند. دشوارترین شرایط، شرایطی است که علیت غیر شفاف است و در مورد اهداف تعارض وجود دارد. در اینجا مدیران به‌گونه‌ای تصمیم خواهند گرفت که هم قضاوت‌های شهودی فردی و هم تعاملات سیاسی گروه را مدنظر قرار می‌دهد.

" پرو"^{۵۰۴} هم همین موضوع را منتهی به‌گونه‌ای دیگر بیان می‌کند. او پیوستاری را برای رویه‌های حل مسئله پیشنهاد می‌دهد که در یک سر آن گام‌های منطقی از پیش تعیین شده و یا قوانین و در سر دیگر آن روش‌های یکتا و منحصربه‌فرد حل مسئله وجود دارد چراکه شرایط پیرامون مسئله غیرقابل تحلیل و یا غیرقابل برنامه‌ریزی هستند. شرایط حل مسئله با استثنائات کم و با میزان تغییرات پایین نیازمند رویکرد تحلیلی و شرایط با استثنائات بسیار نیازمند پاسخ‌های متفاوت و منحصربه‌فرد هستند.

آنچه از تحلیل شرایط تصمیم‌گیری و روش مناسب تصمیم‌گیری برمی‌آید، این است: تصمیم‌گیری به حالت عقلانیت محدود یا فنی، تنها در شرایط بسیار محدود شده، امکان‌پذیر است. این نوع تصمیم‌گیری در شرایطی که ابهام، عدم اطمینان و عدم توافق نظر وجود دارد و مدیران باید روال‌های سازمانی، قضاوت‌ها و سیاست را مدنظر قرار دهند، عملاً غیرممکن خواهد بود و تنها در سازمان‌هایی که ظرفیت کمی برای تغییر را از خود نشان می‌دهند، عملی و امکان‌پذیر است. پیش‌فرضی که در این بخش به طور تلویحی و ضمنی اشاره شده است، این است که مدیران قادر به شناسایی موقعیت‌ها، قالب‌ها و کهن‌الگوهای شرایط هستند و از این رو می‌توانند به‌صورت عقلایی فرآیندهای مناسب را - همانند ابزاری برای تصمیم‌گیری - انتخاب کنند. توجه داشته باشید که چگونه این شیوه تفکر، مدیر را به‌عنوان یک ناظر و مشاهده‌گر منفک^{۵۰۵} و مجزا فرض می‌کند که ابتدا شرایط و رخدادهای را سنجیده و بررسی می‌کند و سپس دست به اقدام می‌زند. ارائه نظریات تصمیم‌گیری با استفاده از نمودار دکارتی و نشان دادن چگونگی چرخش و تغییر جهت فرآیندها رایج و مرسوم است. یعنی این‌گونه فرض می‌شود که وجود یک فرآیند برای تغییر فرآیند دیگر و یا تغییر جهت آن الزامی است، در فصل دوازدهم به این موضوع دوگانگی فرآیند بیشتر پرداخته می‌شود. همچنین در فصل دوازدهم توضیح داده خواهد شد که تفکر در این بخش، یک گونه "هم این و هم آن"^{۵۰۶} به خود خواهد گرفت که تناقض را برطرف می‌سازد. (به فصل دوم و سوم مراجعه کنید). نویسندگان این بخش کتاب، همچنین، مدیر را به‌عنوان کسی که وضعیت تصمیم‌گیری را تحت کنترل خود دارد، معرفی می‌کنند.

⁵⁰⁴ Perrow

⁵⁰⁵ Detached Observer

⁵⁰⁶ Both...and...

حالا به گونه‌ای با جزئیات بیشتر، اشکال سیاسی و روال سازی شده که تصمیم‌گیری در سازمان می‌تواند به خود بگیرد را بررسی می‌کنیم.

۷-۵. نهادها، روال‌ها و چارچوب‌های شناختی

ادبیات آنچه امروز به‌عنوان تحقیقات فرآیند استراتژی شناخته می‌شود (که شامل نویسندگانی که در این فصل به ایده‌ها و آرا آنها اشاره کردیم نیز می‌شود)، توجه ویژه‌ای را معطوف پویایی‌های درونی سازمان و سیاست‌های درونی آن داشته و بدین طریق تا حدودی سعی در انسانی کردن فرآیند استراتژی دارد. اخیراً، دیدگاه فرآیندی با دیدگاه منبع محور پیوند خورده است (چاکراواری و دوز^{۵۰۷}، ۱۹۹۲)، دیدگاهی که بر اهمیت منابع و قابلیت‌ها، از جمله فعالیت‌ها و رویه‌ها در تعیین مزیت رقابتی تأکید دارد. از طرفی دیگر، پیوندی نیز با جامعه‌شناسی (دی ماجیو و پاول^{۵۰۸}، ۱۹۹۱؛ تولبرت و زوکر^{۵۰۹}، ۱۹۹۶) وجود دارد که دغدغه آن رفتار سازمان‌ها به‌عنوان نهادهایی است که در جستجوی مشروعیت هستند و نه مزیت رقابتی. این پیوند و رابطه به‌عنوان نظریه نهادی شناخته می‌شود که در آن سازمان‌ها برحسب روال‌ها، هنجارها، قوانین و فرآیندهای نهادی شدن شناخته می‌شوند. این رویکرد در فصل نهم مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

سایر نویسندگان در سنت فرآیند استراتژی بر چارچوب مرجع مدیران تأکید دارند. در این راه، همچنان که فرآیند استراتژی بسط پیدا می‌کند، آنها مشغول شناخت و فهم محدودیت‌های عقلانیت فنی هستند. ایده عقلانیت محدود بر این نگاه است که تصمیم‌گیری به دلیل کمبود زمان، محدودیت منابع و محدودیت ظرفیت پردازش مغز، به طور جدی تحدید می‌شود. اما با این وجود، گذشته از ظرفیت مغز انسان، این شیوه تفکر استراتژیست و تأثیر توجه انتخابی است که نقش قبال توجهی دارد چراکه مدیران تنها به ویژگی‌ها و موضوعاتی توجه می‌کنند که چارچوب مرجع، مدل‌های ذهنی یا نقشه ذهنی آنها، فرا رایشان قرار می‌دهد. این نکته در فصل پنجم در بحث سازمان‌های یادگیرنده مطرح شد. از این رو، آنچه نگاه تفسیری نامیده می‌شود، محدودیت‌های شناختی بیشتری را بر محدودیت‌های تحمیل شده روش‌های - به طور تاریخی تکامل یافته - شناخت و معنا بخشی اضافه می‌کند. چنانکه در فصل پنجم نیز اشاره شد، وایک (۱۹۷۹) معتقد است چگونگی تفسیر مدیران از محیط‌شان و همچنین نحوه پویا و نظارت محیطی آنها، بر اقدامات استراتژیک سازمان اثرگذار خواهد بود. "بر" ^{۵۱۰} و همکارانش (۱۹۹۲)، با مقایسه تغییرات در نقشه شناختی مدیران در تعدادی از شرکت‌های راه‌آهن در یک دوره ۲۵ ساله به کاوش در مورد فرآیند شناخت مدیران پرداخته و این یافته‌ها را با عملکرد آنها پیوند دادند. آنها

⁵⁰⁷ Chakravarthy and Doz

⁵⁰⁸ Di Maggio and Powell

⁵⁰⁹ Tolbert and Zucker

⁵¹⁰ Barr

نتیجه گرفتند که در نقشه‌های ذهنی مدیران شرکت‌های بقا یافته، فرآیندهای مستمر تغییر سطح یک و سطح دو (یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای) مشاهده می‌شود. زمانی که مدیران ارشد، به هنگام و به موقع، مدل‌های ذهنی خود را تنظیم می‌کنند، قادر خواهند بود تا پیوندی میان تغییرات محیطی و استراتژی شرکت برقرار کرده و در نتیجه نوآوری سازمان را امکان‌پذیر سازند. "گینسبرگ"⁵¹¹ و "ونکاترامان"⁵¹² (۱۹۹۲)، فرآیند تفسیر مدیران از نوآوری‌های تکنولوژیک را در ۲۹۱ سازمان بررسی کردند و نتیجه گرفتند درحالی‌که اجرا و پیاده‌سازی تحت تأثیر وضعیت رقابتی بازار قرار دارد، تفسیرها می‌توانند نقش کلیدی را در آغاز و شروع تغییرات استراتژیک ایفا کنند. "هاف"⁵¹³ و همکاران (۱۹۹۲)، فرآیندهای اینرسی و استرس را در سازمان با استفاده از مدل‌های شبیه‌سازی مورد بررسی قرار دادند و نتیجه گرفتند که سطوح اولیه اینرسی و استرس بیش از عوامل و ویژگی‌های استرس‌زای بیرونی بر تغییر استراتژیک، اثرگذار هستند.

بنابراین، محدودیت‌های شناختی می‌تواند منجر به درجا زدن استراتژیک⁵¹⁴ شود. در این حالت، مدیران در برابر هرگونه تغییری که با شیوه غالب شناخت آن‌ها از سازمان و محیط در تعارض باشد، مقاومت می‌کنند و تا زمانی که این مقاومت ادامه می‌دهند که یک ظهور برخی بحران‌ها ادامه مقاومت به این شیوه را غیرممکن سازد. (گراینر⁵¹⁵، ۱۹۷۲؛ جانسون، ۱۹۸۷؛ میلر و فریزن⁵¹⁶، ۱۹۸۰؛ مینتزبرگ، ۱۹۸۹؛ توشمن و رومانلی⁵¹⁷، ۱۹۸۵). قبل از اینکه بحران اتفاق بیافتد، سازمان با همان سرعت قبل به سیر نزولی خود ادامه می‌دهد و روزبه‌روز مسیرش با محیطش افتراق بیشتری پیدا می‌کند. همین‌جاست که این انحراف تدریجی به درجا زدن استراتژیک می‌انجامد. به عبارت دیگر مدیران در دام افکار دست‌نخورده و شیوه راکد تفکر خود گرفتار می‌شوند. وقتی این درجا زدن‌ها و انحرافات موجب شود تا سازمان فاصله زیادی از محیط خود بگیرد، اینجاست که دیگر تغییر تدریجی "کوئین" جوابگو نیست و نیاز به تنظیمات و تغییرات انقلابی احساس می‌شود. در این نقطه، مدیران ناگزیر باید چارچوب‌های پوسیده ذهنی خود را بشکنند، چارچوب‌هایی که سال‌ها با آن‌ها کار کرده‌اند و باید چارچوب‌های جدید را از نو بسازند.

مینتزبرگ، (۱۹۹۸، ۱۹۷۳) در تحقیقات خود پیرامون این‌که مدیران در واقع و در عمل چه کار می‌کنند، فعالیت‌های مرسوم مدیران را به چالش کشید:

⁵¹¹ Ginsberg

⁵¹² Venkatraman

⁵¹³ Huff

⁵¹⁴ Strategic Drift

⁵¹⁵ Greiner

⁵¹⁶ Miller and Friesen

⁵¹⁷ Tushman and Romanelli

- مدیران به جای اینکه طراحان و برنامه‌ریزانی سیستماتیک و بازاندیش باشند، با یک سرعت بی‌وقفه مدام از یک وظیفه به وظیفه دیگر می‌پرند.
- مدیران به جای اینکه به دلیل تفویض وظایف به دیگران، بیکار پشت میز خود بنشینند و وظیفه مقرر شده‌ای برای انجام نداشته باشند، باید با فراهم کردن زمان کافی برای طرح‌ریزی، وظایف قاعده‌مند از جمله مراسم‌ها، جشن‌ها و مذاکرات را انجام دهند.
- مدیران به جای اینکه دانشمند و عالم باشند، بر قضاوت‌ها و شهود خود تکیه می‌کنند.
- مدیران به جای اینکه از کوه اطلاعات فراهم شده توسط سیستم اطلاعات مدیریت استفاده کنند، باید ارتباطات کلامی مناسبی داشته و با افراد به طور مستقیم ارتباط بگیرند.

مینتزبرگ، از استراتژی به‌عنوان یک فعالیت مهارتی صحبت می‌کند و عنوان می‌کند که استراتژی از ظرفیت افراد برای یادگیری و منابع لازم برای حمایت آن، همچون ریشه‌های چمن می‌روید. او همچنین از استراتژی چتری صحبت می‌کند، استراتژی که مدیران ارشد به طور آگاهانه و حساب‌شده، خط‌مشی و دستورالعمل‌هایی را ارائه می‌کنند و این شرایط را برای دیگران فراهم می‌کنند تا آن‌ها را تفسیر کرده و بر اساس تفسیرهای خود عمل کنند، از این‌رو استراتژی به صورت اختصاصی رویش پیدا کرده و پدیدار می‌شود. او از استراتژی‌هایی صحبت می‌کند که به صورت حساب‌شده پدیدار^{۵۱۸} می‌شوند. او همچنین عنوان می‌کند که استراتژی فرآیند به صورت حساب‌شده پدیدار می‌شود یعنی به‌گونه‌ای که مدیران ارشد به طور آگاهانه و حساب‌شده فرآیند شکل‌گیری استراتژی را کنترل می‌کنند اما محتوای آن را به دیگران می‌سپارند. در برخی مواقع این استراتژی‌های رویشی باید ریش کن شوند درحالی‌که برخی از آن‌ها که مفید بودن آن‌ها به اثبات رسیده است می‌توانند به طور حساب‌شده و آگاهانه در استراتژی‌های رسمی شرکت تزریق شوند. به شیوه توصیف فرآیند رویش و پدیدار شدن استراتژی در اینجا توجه داشته باشید، این، فرآیندی است که مدیران می‌توانند میزانی از کنترل را بر روی آن اعمال کنند. موضوع رویش و پدیدار شدن در فصل دوازدهم از منظری دیگر مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

تبیین‌های اولیه از اینکه چگونه سیاست، روال‌ها و محدودیت‌های شناختی بر فرآیند استراتژی اثر می‌گذارند را می‌توان در کارهای مینتزبرگ پیدا کرد. مینتزبرگ و همکارانش (۱۹۷۶)، ۲۵ موقعیت و وضعیت فرآیند تصمیم‌گیری که شاخه‌های آن تازگی، پیچیدگی و پایان باز بود را در نظر گرفته و به این نتیجه رسیدند که انتخاب نهایی در چنین موقعیت‌هایی تنها پس از طی کردن دوران طولانی گام‌های ناپیوسته و برگشتی به دست می‌آید. نیاز به تصمیم‌گیری از طریق علائم ناشی از محیط و یا ناشی از فعالیت‌های سازمان شناسایی شده و

⁵¹⁸ Deliberately Emergent

برانگیخته می شود. محرک یک تصمیم ممکن است شناخت داوطلبانه یک مسئله یا یک فرصت یا نتیجه برخی فشارها یا بحران‌های نه‌چندان جدی و یا پیامدهای یک بحران عظیم باشد. پیش از اینکه نیاز به تصمیم شناسایی شده و تصمیم اتخاذ گردد، نیاز است تا بسیاری از محرک‌های کوچک به یک آستانه مشخص برسند. باین وجود، اگر محرک یک تصمیم خارج از دایره دانسته‌های مشترک سازمان - موضوع کسب و کار چیست و چگونه باید هدایت شود- قرار گیرد، در این صورت مدیران این محرک را نادیده می‌گیرند. شاید در چنین شرایطی برای اقدام به تصمیم‌گیری نیاز به یک بحران باشد. جایی که مدیران مسئله‌ای را شناسایی می‌کنند که هیچ راه حل واضحی برای آن وجود ندارد، میل به نادیده‌گیری بروز پیدا خواهد کرد. مدیران تمایل به حل مسائلی دارند که راه حل مناسب و متناظران در دسترس بوده و مشخص باشد. توجه داشته باشید که چگونه روال‌های سازمانی تشخیص مسائل در سازمان، تحت تأثیر شرایط قرار گرفته و مشمول تعاملات سیاسی می‌شود. زمانی که مدی مشکل و مسئله‌ای را تصدیق کرده و به رسمیت می‌شناسد، روال‌های تشخیصی فعال می‌شوند. کانال‌های قدیمی اطلاعات کنار گذاشته شده و کانال‌های جدید باز می‌شوند. این فرآیند تشخیص می‌تواند رسمی و یا بسیار غیررسمی باشد. حتی امکان دارد کل این فرآیند کنار گذاشته شود. آنچه مدیران در این حالت باید انجام دهند این است که تلاش کنند تا به مسائل یک ساختار و شکل بدهند تا بهتر بتوانند در مورد نحوه مواجهه با آن‌ها تصمیم‌گیری کنند. مرحله توسعه در اینجا شامل روال‌های جستجو و روال‌های طراحی می‌شود. روال جستجو تلاشی برای یافتن راه‌حل‌های آماده است. این روال‌ها شامل نشستن به انتظار ظهور یک بدیل و راه‌حل، زیورور کردن و جستجوی اطلاعات و حافظه سازمان - برای پیدا کردن موارد مشابه در گذشته و راه‌حل پیش‌گرفته شده - پویش و جستجوی بدیل‌ها، استخدام مشاوران و غیره هست. جستجو یک فرآیند گام‌به‌گام و تدریجی است که با ساده‌ترین روال جستجو آغاز می‌شود. روال طراحی دربرگیرنده گام‌ها و قدم‌های برداشته شده برای طراحی یک راه‌حل برای مسئله است. عمل انتخاب اغلب با مرحله توسعه درهم‌تنیده بوده و شامل روال‌های نمایش، ارزیابی گزینه‌ها و صدور مجوز است. روال نمایش برای نشان دادن گزینه‌های که اعتماد و اطمینان چندانی روی آن‌ها وجود ندارد، انجام می‌شود. این روال، یک روال سطحی و ظاهری است. روال ارزیابی گزینه، روالی برای استفاده از تکنیک‌های تحلیلی نبوده است. به‌طور معمول، شاخص ارزیابی، قضاوت و شهود مدیران بوده است. مدیران حجم عظیم اطلاعات را با استفاده از تقدم، تقلید یا رویه‌های سنتی رتق وفتق می‌کردند. آن‌ها قضاوت‌های خود در مورد یک پیشنهاد را بر مبنای قابلیت اعتماد شخص ارائه‌دهنده صورت می‌دادند و نه محتوای پروژه یا پیشنهاد. روال پایانی هم، مشروعیت بخشیدن و صدور مجوز برای انتخاب‌هایی است که افراد یا گروه‌ها صورت داده‌اند.

فرآیند تصمیم‌گیری که در اینجا معرفی شد تنها یک نمونه از تعداد بی‌شمار روال‌هایی است که جنبه‌های رفتاری، سیاسی و یادگیرنده بسیاری را در بردارد. روال‌ها تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارند، وقفه‌های

ایجاد شده به دلیل عوامل محیطی، تأخیر در زمان بندی و برنامه زمانی نامناسب، عجله و تسریع بی دلیل از سوی برخی افراد درگیر فرآیند، تأخیر در بازخورها به دلیل انتظار برای کسب اطلاعات و یا صدور مجوز و نهایتاً دور زدن و بازگشت به مرحله اول در فرآیند از آن جمله هستند.

نویسندگان این قسمت روندی را بازتاب می دهند که در چند دهه گذشته رواج داشته است، روندی که نگاه ساده‌انگارانه به مقوله انتخاب استراتژیک و یادگیری سازمانی در آن، مشکلات بسیاری را ایجاد می کند و از این رو، دیدگاه مسلم پنداشته شده و بدیهی "مدیر در مقام کنترل کننده همه چیز" به چالش می کشند. آن‌ها اشاره می کنند که چگونه میل به روال کردن استراتژی⁵¹⁹ پردازی در سازمان می تواند آن‌ها را به دام تکرار انداخته و آن‌ها را دچار شکست استراتژیک و درجا زدن کند. این نقطه نظرات و نگاه‌ها، اهمیت تفسیر و سیاست، قضاوت و ارزیابی را عیان می کند. با این وجود، آن‌ها همچنان به ارائه فرآیندهای تصمیم‌گیری در قالب مراحل و فازهای بخش‌بندی شده ادامه می دهند و علی‌رغم اشاره به سختی و دشواری‌ها، کماکان بر ایدئولوژی "تحت کنترل داشتن همه چیز" پایبند هستند.

۷-۶. فرآیند و زمان

تا بدین جای فصل، نوشته‌های کلیدی را مرور کردیم که عمده تمرکز آن‌ها بر فرآیند استراتژی بود، فرآیندی که به فعالیت‌های شناختی مدیران و تکنیک‌های تصمیم‌گیری در تدوین و اجرای استراتژی می‌پرداخت.

فرآیند، همیشه درگیر زمان است، یعنی فرآیند، دغدغه توالی و تسلسل رویدادهای در حال تغییر و به معنایی تاریخ را دارد. زمان به دو شکل در اغلب نظریه‌ها منعکس می‌شود: زمان به‌عنوان دوره عمر و زمان به‌عنوان خطی که از گذشته آغاز شده و تا زمان حال و آینده امتداد پیدا می‌کند.

یک نمونه از زمان در قالب دوره عمر اثری است که "گرینر"⁵²⁰ (۱۹۷۲) از خود به‌جای گذاشته است. او مدل دوره عمر سازمان را ارائه کرده است که در آن مراحل به‌گونه‌ای تدریجی و نه انقلابی تغییر پیدا می‌کنند. به عقیده او سازمان‌ها برای اینکه بتوانند سطوح قابل قبولی از عملکرد را از خود نشان دهند باید از پنج مرحله رشد عبور کنند، که هر یک از این مراحل با یک بحران نشانه‌گذاری و مشخص می‌شود. این مراحل و بحران متناظر با آن‌ها بدین شرح است:

⁵¹⁹ Routinized Strategizing

⁵²⁰ Greiner

۱. **رشد از طریق خلاقیت:** یک شرکت، در مراحل آغازین زنده گی خود، زمانی که ساختار ساده‌ای داشته و کوچک است، از طریق فعالیت‌های خلاقانه تیم‌های نزدیک به هم^{۵۲۱} و وابسته رشد پیدا می‌کند. اما باین حال، شرکت در برخی اوقات با بحرانی به نام بحران رهبری مواجه می‌شود. هر چه اندازه شرکت بزرگ‌تر می‌شود، دیگر نمی‌تواند به شیوه‌ای بسیار شخصی و غیررسمی اداره شود.
۲. **رشد از طریق هدایت:** اگر بحران رهبری به شکلی موفقیت‌آمیز و از طریق حرفه‌ای سازی مدیریت، تخصصی شدن کارها و استقرار سیستم‌های رسمی مرتفع شود، شرکت به شیوه‌ای متمرکز و هدایت شده، شروع به رشد می‌کند. این مسیر منجر به بحران استقلال می‌شود. همچنان که سازمان بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود، کارکنان خود را محصور و محدود در سلسله‌مراتب دیده و کنترل جزئیات سازمان از سوی مدیران ارشد سخت و سخت‌تر می‌شود.
۳. **رشد از طریق تفویض:** اگر بحران استقلال به طور موفقیت‌آمیز از طریق تغییر ساختارهای رسمی و تمرکززدایی برطرف شود، آنگاه رشد از طریق تفویض اختیارات ادامه پیدا می‌کند. این مسیر با بحران کنترل مواجه می‌شود. مدیران ارشد احساس می‌کنند که کنترل را ازدست‌داده‌اند و تفکرات و نگرش‌های بخشی و محلی^{۵۲۲} در واحدهای مختلف سازمان توسعه پیدا می‌کند.
۴. **رشد از طریق هماهنگی:** اگر بحران کنترل به طور موفقیت‌آمیز از طریق استقرار سیستم‌هایی برای برقراری هماهنگی بیشتر و همکاری میان کارکنان، برطرف شود رشد سازمان ادامه پیدا می‌کند. همچنانکه سازمان بزرگ‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، بحران کاغذبازی^{۵۲۳} بروز پیدا می‌کند. کنترل‌های شدید بوروکراتیک یک مرزبندی دقیق و مشخصی را میان کارکنان ارشد و بخش‌های عملیاتی به وجود می‌آورند.
۵. **رشد از طریق همکاری:** در اینجا، بحران کاغذبازی از طریق همکاری قوی میان افراد و کنترل فرهنگی بیشتر - در مقایسه با کنترل رسمی - حل و فصل می‌شود. گرینر فکر می‌کند که این مرحله رشد ممکن است به یک بحران اشباع روان‌شناختی^{۵۲۴} بیانجامد که در آن افراد از کار تیمی خسته شده‌اند. به عقیده او ممکن است یک مرحله ششمی نیز وجود داشته باشد که در آن با یک سازمان دوگانه^{۵۲۵} مواجهیم:

⁵²¹ Close Knit Teams

⁵²² Parochial Attitudes

⁵²³ Red Tape Crisis

⁵²⁴ Psychological saturation

⁵²⁵ Dual Organization

یک ساختار "عادت"^{۵۲۶} برای روال‌های روزانه کاری و یک ساختار "بازتابی یا انعکاسی"^{۵۲۷} برای شبیه‌سازی چشم‌اندازهای جدید و غنی‌سازی شخصی.

نظریه‌های دوره عمر به قوانین یا برنامه‌های نهادی اشاره می‌کنند که در آن‌ها برای پیشروی مطابق توالی تجویز شده، نیازمند توسعه هستیم. توجه داشته باشید که چگونه حل و فصل هر کدام از این بحران‌ها خود می‌تواند یک انتخاب استراتژیک از سوی افراد باشد و چگونه گرینر حل و فصل کردن هر کدام از این بحران‌ها را در قالب یک سیستم سایبرنتیک دقیق، توصیف می‌کند. نظریه دوره عمر سازمان آشکارا فرض می‌کند که هر وجود در حال توسعه‌ای درون خود از یک منطق بنیادی بهره می‌برد، از یک رمز یا برنامه که فرآیند تغییر را تنظیم می‌کند و از یک مبدأ مشخص به سوی مرحله بلوغ حرکت می‌کند. بنابراین، این نظریه، تبیینی از سیستم تفکر کانتی است که در آن علیت، یک علیت تکوینی است. (فصل سوم). در اینجا زمان، در قالب یک توالی خطی با یک نقطه آغازین مشخص در دوران جنینی در نظر گرفته می‌شود که پس از طی مراحل و گام‌های مختلف به یک آینده و یک حالت مطلوب نهایی از پیش مشخص شده حرکت می‌کند.

در مدل‌های طرح‌ریزی و هدف‌گذاری فرض می‌شود که افراد مستقل و خودمختار از طریق درک و فهم عقلایی گذشته، قادر به انتخاب یک آینده مطلوب هستند و با اقدامات گام‌به‌گام می‌توانند به این آینده دست پیدا کنند. در اینجا یک حرکت خطی از گذشته به سوی آینده وجود دارد که در آن، زمان حال، صرفاً یک نقطه‌ای است که گذشته را از آینده جدا می‌کند.

ما در فصل دوازدهم و در نگاه‌های سیستمیک به سازمان‌ها و استراتژی‌های آن‌ها، دوباره به نظریات خطی زمان بازمی‌گردیم و درک و شناخت بدیل از فرآیند را ارائه خواهیم کرد.

۷-۷. مروری بر فرآیند استراتژی

در مرور و بازبینی توسعه نگاه فرآیندی به استراتژی که تا بدین جای فصل توصیف شد، "چاکراوارتی و دوز" عنوان می‌کنند که نگاه فرآیندی به استراتژی به این موضوع می‌پردازد که چگونه مدیران می‌توانند از طریق به‌کارگیری فرآیندهای تصمیم‌گیری مناسب و همچنین سیستم‌های اداری و اجرایی به صورت مستمر بر کیفیت موقعیت و جایگاه استراتژیک شرکت اثرگذارند. منظور از سیستم‌های اداری و اجرایی در اینجا ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی، کنترل، مشوق‌ها، مدیریت منابع انسانی و سیستم‌های ارزشی یک شرکت است.^{۵۲۸}

⁵²⁶ Habit Structure

⁵²⁷ Reflective Structure

⁵²⁸ Subfield

تحقیقات فرآیند استراتژی با این موضوع سروکار دارد که چگونه استراتژی‌ها به گونه‌ای اثربخش در درون سازمان شکل داده شده و چگونه به صورت کارآ تأیید اعتبار شده و پیاده‌سازی می‌شوند. به علاوه، استراتژی‌های یک شرکت برای نگهداشت تعادل با فرصت‌ها و تهدیدهای جدید محیطی و همچنین تغییرات در قابلیت‌ها و نیت استراتژیک شرکت، باید تغییر پیدا کنند. فرآیند استراتژی درون یک شرکت بر چنین انطباق و خودتجدیدی^{۵۲۹} اثر می‌گذارد. (چاکراواری و دوز، ۱۹۹۲، ص ۵)

بنابراین، حوزه فرعی فرآیند استراتژی با حوزه فرعی محتوای استراتژی متمایز می‌شود، چراکه محتوا به صورت ویژه بر این موضوع تمرکز می‌کند که چه موقعیت‌ها و جایگاه‌های استراتژیکی به عملکرد بهینه منجر می‌شوند. هر دو این حوزه‌ها علاقه‌مند به بهبود عملکرد هستند اما تأکید و تمرکز آن‌ها متفاوت است. در حالی که مطالعات و تحقیقات محتوا با انتخاب عقلایی تعاملات یک سازمان با محیط سروکار دارد، حوزه فرآیند به تعاملات میان افراد و گروه‌ها درون سازمان می‌پردازد، جایی که این تعاملات می‌توانند عقلایی بوده، دچار عقلانیت محدود بوده و یا اساساً غیرعقلایی باشند. مطالعات فرآیند درگیر این موضوع است که چگونه یک سازمان می‌تواند یک رابطه اثربخش میان سیستم‌های اداری، اجرایی و فرآیند تصمیم‌گیری از یک طرف و موقعیت رقابتی / منابع از طرفی دیگر را به دست آورده، حفاظت کرده و اصلاح کند. به عنوان مثال، "راجاگوپالان و فینکل اشتاین"^{۵۳۰} (۱۹۹۲)، شرایطی که تحت آن سیستم پاداش یک سازمان تغییر می‌کند و همچنین رابطه میان این سیستم و جهت‌گیری استراتژیک را مورد کندوکاو قرار دادند. "فلوید و وودریج"^{۵۳۱} (۱۹۹۲)، فرآیند درگیری و اشتغال مدیریت سازمان در فرآیند استراتژی را مورد بررسی قرار دادند.

"شندل" (۱۹۹۲)، در اظهارنظری پیرامون مطالب چاکراواری و دوز که در بالا اشاره شد، می‌گوید از آنجایی که فرآیندها به ناگزیر بر عملکرد اثر می‌گذارند، یک پیوند علی غیرمستقیمی وجود دارد به طوری که هر دوی محققان حوزه فرآیند و محتوا علاقه‌مند به بررسی رابطه علی با عملکرد هستند. او همچنین با ارائه نکات زیر به صحبت‌های خود ادامه می‌دهد. محققان فرآیند بررسی می‌کنند که چگونه استراتژی‌ها به طور اثربخش شکل داده شده، تأیید اعتبار شده و پیاده‌سازی می‌شوند و تمامی این‌ها را به عنوان فعالیت‌های مجزا در نظر می‌گیرند. شکل‌دهی با یافتن استراتژی سروکار دارد و پیاده‌سازی با کاربرد استراتژی و برای کاربرد استراتژی نیازمند فعالیت‌های اداری و اجرایی هستیم. در شکل‌دهی استراتژی نیاز نیست تا کل سازمان درگیر شوند اما در پیاده‌سازی این نیاز وجود دارد. اما با این وجود، برخی محققان حوزه فرآیند قائل به تفکیک شکل‌دهی و پیاده‌سازی استراتژی به عنوان فعالیت‌های مجزا نیستند. شندل همچنین عنوان می‌کند که این دو باید اشاره

⁵²⁹ Self-Renewal

⁵³⁰ Rajagopalan and Finkelstein

⁵³¹ Floyd and Wooldridge

کنند که استراتژی صرفاً از اقدامات و کنش‌های جمعی و تصادفی در فعالیتهای روزانه یک سازمان ظاهر شده و پدیدار می‌شود. شندل بر این عقیده است که این موضوع، مسئله تأیید اعتبار را به وجود می‌آورد چراکه تنها آزمون یک استراتژی مشخص، کاربرد آن است و این یعنی یک دیدگاه پساویداد^{۵۳۲}. او سپس اضافه می‌کند که بدون یک پیش‌بینی پیش‌ارویدادی^{۵۳۳} که با نتایج پساویدادی آزمون شود، هیچ قاعده و قانونی برای مدیریت استراتژی و هیچ فرصتی برای انباشت دانش وجود ندارد. به همین دلیل است که فرآیند باید دربردارنده یک مرحله تأیید اعتبار باشد و خود این مرحله نیز مستلزم پیش‌بینی در قالب انتظارات و خواسته‌ها از انجام کار است. بنابراین، تأیید اعتبار استراتژی شکل‌گرفته اساساً با محتوا سروکار دارد. از این‌رو، فرآیند و محتوا هرگز نباید از هم جدا باشند. در واقع در اینجا چالش، انتخاب و کاربرد فرآیندهای اداری و اجرایی نتیجه‌بخش برای شکل‌دهی و استفاده از استراتژی به‌منظور دستیابی به موقعیت و جایگاه متمر ثمر و برنده است. او هرگونه پیشنهاد بدیل مبنی بر اینکه "دستیابی به جایگاه متمر ثمر و برنده تنها به شانس و بخت و اقبال بستگی دارد"، رد می‌کند.

استدلال شندل بر اساس این ایده پی‌ریزی شده است که "تفکر و اندیشه بر عمل و اقدام تقدّم دارد". همچنین او ظهور و پدیدار شدن را تنها بر حسب شانس و اقبال می‌بیند. این نکات را در اینجا مطرح کردیم، چراکه این‌ها میان بسیاری از متفکران رایج هستند و در فصل دوازدهم با یک دیدگاه بدیل به فرآیند، این آرا نقد و بررسی خواهند شد.

در فصل دوازدهم، ما در مورد گرایش‌های نوسازی شده نظریات فرآیند-به‌ویژه آن‌هایی که در طی ۱۵ سال اخیر بسط داده شده‌اند - و تکامل آن‌ها، بحث خواهیم کرد و این مباحث، مطالعات سازمان به‌عنوان یک کل و نه فقط موارد مرتبط با توسعه استراتژی را مدنظر قرار خواهند داد. همچنان که بدنه نظریات، برای دربرگرفتن و شمول جنبه‌های بیشتری از زنده‌گی سازمانی گسترش یافته است، تلاش‌هایی نیز برای طبقه‌بندی رویکردهای فرآیند صورت گرفته است تا شباهت‌ها و تفاوت‌های میان یک چشم‌انداز با چشم‌اندازهای دیگر بهتر شناسایی شود. "فان دِون و پول"^{۵۳۴} یک تمایز ساده را میان "شناخت ضعیف"^{۵۳۵} و "شناخت قوی"^{۵۳۶} مطرح کرده‌اند، که شناخت ضعیف، اولویت را به موجودیت‌های پایداری می‌دهد که دستخوش تغییرات می‌شوند و شناخت قوی سازمان‌ها را به‌عنوان پایداری‌ها و موازنه‌های موقتی فرآیندهای تغییر درک می‌کند. شناخت ضعیف، ایده

⁵³² Ex Post View

⁵³³ Ex Ante View

⁵³⁴ Van de Ven and Pool

⁵³⁵ Weak Understanding

⁵³⁶ Strong Understanding

موضوعات شناسایی^{۵۳۷} را ارج می‌نهد و به آنچه " لانگلی و سوکاس"^{۵۳۸}، متافیزیک ماده^{۵۳۹} - این ایده که سازمان‌ها موضوعات شناسایی واقعی در جهان هستند - می‌نامند معتقد است، درحالی‌که شناخت قوی، تغییر، شدن و سیالیت را ارج می‌نهد. گونه شناسی دیگری توسط " هرنس"^{۵۴۰} (۲۰۱۴) بر اساس مطالعات قبلی خود او (۲۰۰۷) ارائه می‌شود که نظریات فرآیند درون‌زاد^{۵۴۱} و برون‌زاد^{۵۴۲} تمایز قائل می‌شود. نگاه برون‌زاد، فرآیند را همچنان که در یک ساختار به وقوع می‌پیوندد، فهم می‌کند، همانند قوانین یا زمینه‌هایی که پایدارتر هستند و فرآیند می‌تواند به آن‌ها واکنش نشان داده و پاسخ بدهد. به‌عنوان مثال، سازمان به‌عنوان یک موجودیت نیازمند تغییرات استراتژیک است تا خود را با محیط تغییر کرده‌ای که در حالت جدیدی قرار دارد، وفق دهد. درعین‌حال، پنداشت نگاه درون‌زاد این نیست که میان یک فرآیند و زمینه آن نقطه‌گذاری^{۵۴۳} یا مرزبندی مشخصی وجود دارد، به‌عبارت‌دیگر نظریات درون‌زاد اهمیت زمینه را تنزل نمی‌دهند، بلکه در عوض عنوان می‌کنند که فرآیندها خود-تولیدشونده^{۵۴۴} هستند و در پاسخ و واکنش به یک پارامتر پایدارتر از خود رخ نمی‌دهند. چنانکه بعدها بحث خواهیم کرد، نظریات درون‌زاد برحسب میزان شناخت و فهم خود از چهار پرسش کلیدی - که تا بدین جای کتاب بارها در مورد آن‌ها بحث کرده‌ایم - با یکدیگر تفاوت پیدا می‌کنند. اینکه این نظریات چه اشاراتی بر نظریات روان‌شناسی انسانی دارند، چه اشاراتی بر نظریه‌های علیت دارند، چه اشاراتی بر روش دارند و چگونه با تناقضات کنار می‌آیند، تفاوت آن‌ها را رقم می‌زند.

در این مرحله ضروری است تا اشاره کنیم که تمامی نظریات فرآیند استراتژی که تاکنون مطرح کردیم هم ضعیف هستند و هم برون‌زاد، چراکه آن‌ها تغییر استراتژیک را فرآیندی می‌بینند که در یک ساختار و یا زمینه پایدار به وقوع پیوسته و همچنین پاسخ و واکنشی به این ساختار یا زمینه است.

⁵³⁷ Objects

⁵³⁸ Langly and Tsoukas

⁵³⁹ Substance Metaphysics

⁵⁴⁰ Hernes

⁵⁴¹ Endogenous

⁵⁴² Exogenous

⁵⁴³ demarcation

⁵⁴⁴ Self-generating

۷-۱. دیدگاه مبتنی بر فعالیت

"جانسون" (۲۰۰۳)^{۵۴۵} و همکارانش در شماره اختصاصی مجله مطالعات مدیریت^{۵۴۶} عنوان می‌کنند، ادبیات فرآیند که در قسمت‌های قبلی این فصل مرور شد، فرآیند را برحسب سیستم‌ها و فرآیندهای کلیت سازمان^{۵۴۷} تعریف کرده و آنچه در درون سازمان و این کلیت‌ها می‌گذرد را در قالب ابزارها و فعالیت‌های عملی مورد تحقیق و تفحص قرار نمی‌دهند. به عبارت دیگر، ادبیات فرآیند یک نگاه کلان به موضوع سازمان به عنوان یک کلیت داشته و در این میان فعالیت‌های عملی افراد شاغل در سازمان فدا می‌شود. او همچنین ادامه می‌دهد که این ادبیات توجه چندانی به عاملیت مدیران^{۵۴۸} نداشته و از یک طرف تمایل به اغراق و گزافه‌گویی در مورد این احتمالات داشته و از طرف دیگر، تأکید ناکافی را بر چگونگی به دام افتادن مدیران در سیستم باورهای خودشان دارد. جانسون همچنین اضافه می‌کند که ادبیات فرآیند، از راه دور و بافاصله داشتن از آنچه مدیران در عالم واقع انجام می‌دهند، تمایل به تجویز داشته و تمرکز بر طراحی استراتژی و فرایندهای تصمیم‌گیری به گونه‌ای چتری و جامع دارد. به علاوه، این ادبیات دوگانگی شدیدی را میان محتوا و فرآیند به وجود آورده و روابط خاص میان فرآیند و پیامدهای استراتژی را نادیده می‌گیرد. او هم همچنین این پرسش را مطرح می‌کند که آیا تحقیقات فرآیند واقعاً در فعالیت‌های استراتژی پردازشی، همچون اداره جلسات مرتبط با استراتژی، به مدیران کمک می‌کنند یا خیر. آن‌ها همگان را به یک تغییر نگاه در مباحث استراتژی به سوی چشم‌اندازهای خرد فرامی‌خوانند و از این طریق آن‌ها می‌خواهند بر جزئیات فعالیت‌ها و فرآیندها در امور روزانه زنده‌گی سازمانی تأکید کرده و نقش این فعالیت‌های خرد را در استراتژی بیان کنند. به عقیده آن‌ها عمل و فعالیت آن چیزی است که در درون فرآیند رخ می‌دهد و جریان دارد.

ویتینگتون^{۵۴۹}

در مواجهه با چنین چالشی، ویتینگتون (۲۰۰۲)، بیش از آنکه بر فعالیت‌های غیررسمی که پیامدهای پدیدار شونده را تولید می‌کنند - آنچه مینتزیبرگ روی آن تمرکز می‌کند - تمرکز داشته باشد بر روی فعالیت‌های رسمی استراتژی پردازشی متمرکز است. کار رسمی استراتژی پردازشی شامل گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها، تهیه اسناد و مدارک و ارائه آن‌ها، جلسات پروژه، جلسات هیئت‌مدیره، کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها و دوره‌های خارج از محیط سازمان می‌شود. این وظایف توسط مدیران ارشد و مدیران میانی، طراحان استراتژی، متخصصین توسعه سازمانی، مشاوران مدیریت، متخصصان ارتباطات، وکلا و مشاوران مالی و سرمایه‌گذاری انجام می‌شود.

⁵⁴⁵ Johnson

⁵⁴⁶ Journal of Management Studies

⁵⁴⁷ Organizational Whole

⁵⁴⁸ Managerial Agency

⁵⁴⁹ Whittington

ویتینگتون میان این کار تدوین استراتژی و پیاده‌سازی آن تمایز قائل می‌شود. دغدغه او این است که کجا و چگونه کار استراتژی پردازی، تدوین و پیاده‌سازی انجام می‌شود، چه کسی این کارها را انجام می‌دهد، چه مهارت‌هایی موردنیاز است و این مهارت‌ها چگونه کسب می‌شوند، از چه ابزار و تکنیک‌هایی باید استفاده شود، کار به‌نوبه خود چگونه سازمان‌دهی می‌شود و چگونه محصولات و نتایج این کار به کار گرفته شده و به دیگران اطلاع‌رسانی می‌شود. به عقیده ویتینگتون، این تمایل و علاقه‌مندی او با آنچه در ادبیات فرآیند به‌عنوان گرایش و علاقه‌مندی به عمل (فصل پنجم) و افراد درگیر در این عمل سازمانی از آن یاد می‌شود، همخوانی دارد. (براون و دگید، ۲۰۰۱)^{۵۵۰}. آنچه به‌عنوان عمل برای ویتینگتون اهمیت دارد مهارت‌هایی است که افراد در دنیای واقعی برای استفاده و به‌کارگیری منابع در زنده‌گی روزانه خود به کار می‌گیرند و در واقع تأکید او این است که به‌جای تمرکز بر فرآیندهای انتزاعی باید بر روی خود افراد، روال‌های آن‌ها و فعالیت‌هایی که به‌صورت عینی و عملی انجام می‌دهند تمرکز کرد. دغدغه او پرداختن به اثربخشی‌های محلی افراد^{۵۵۱}، فارغ از عملکرد سازمان به‌عنوان یک کل است. علاقه‌مندی او به توانایی ورود به مباحث و مکالمات استراتژیک است و در چشم‌انداز خود او به بداهه‌های خلاقانه تولید و مصرف استراتژی تأکید دارد.

ویتینگتون (۲۰۰۲)، محتوای استراتژی را به‌عنوان رابطه میان انتخاب‌های استراتژیک و عملکرد و همچنین فرآیند استراتژی را به‌عنوان فعالیتی که در آن استراتژی‌ها شکل گرفته و پیاده‌سازی می‌شوند، تعریف می‌کند. (روملت^{۵۵۲}، ۱۹۹۴). او یک مدل یکپارچه تمرین استراتژیک را به دیدگاه‌های محتوا و فرآیند استراتژی اضافه می‌کند:

۱. عمل یا انجام^{۵۵۳} استراتژی، (کار) آن چیزی که استراتژی پردازان در یک وضعیت مشخص به‌عنوان عملی متمایز از کارهای عمومی دیگر خود واقعاً انجام می‌دهند.
۲. مشق‌کنندگان استراتژی، (کارکنان) افرادی که در بسیاری از فعالیت‌ها و اعمال مشارکت داشته و در انجام آن‌ها مجموعه‌ای از استراتژی‌های عمومی مستقرشده را به کار می‌برند.
۳. مشق استراتژی عمومی، (ابزارها)، که شامل آن چیزی است که به طور قانونی انجام می‌شود و آن چیزی که به شیوه‌ای کارآمد و ماهرانه از طریق تکرار انجام می‌شود. تمرین و مشق به میراث اجتماعی سنت‌ها، هنجارها، قوانین و روال‌های یک اجتماع اشاره دارد که در واقع به‌عنوان ابزار به آن‌ها نگریسته می‌شود.

⁵⁵⁰ Brown and Duguid

⁵⁵¹ Local Effectiveness of people

⁵⁵² Rumelt

⁵⁵³ Strategy Praxis

ویتینگتون در مقاله بعدی خود در سال ۲۰۰۶، عنوان کرد که پیوند دادن سطوح مختلفی که در آن‌ها استراتژی مشق می‌شود، بسیار مهم است. این پیوندها درون سازمان، بین سازمان‌ها و در بیرون سازمان‌ها و در بستر بزرگ‌تر جامعه، جایی که مشق استراتژی به‌عنوان بخشی از صنعت استراتژی توسعه داده می‌شود، به چشم می‌خورد. به عقیده او این موضوع محققان و دانشجویان حوزه استراتژی را قادر می‌سازد تا موضوع "بازگشت به مشق استراتژی" در مطالعات استراتژی را کامل کنند.

به باور ویتینگتون، در میان پایبندان به دیدگاه فرآیندی برخی وجود دارند که به نگاه به سیستم‌های استراتژی و فرآیندهای تصمیم‌گیری از یک دریچه و لنز نسبتاً ایستا تأکید می‌کنند (چاکراواری و دوز، ۱۹۹۲) و برخی دیگر هستند که بر مقوله تغییر در طی زمان تأکید می‌ورزند. (لانگلی، ۱۹۹۹؛ پتیگرو، ۱۹۹۲؛ فان دون، ۱۹۹۲). واحد تحلیل این نویسنده‌گان، یک شرکت پیشرو است که دغدغه مزیت رقابتی داشته و عملکرد را در قالب نتایج و پیامدهای مالی بالا می‌بیند. با این اوصاف، دغدغه دیدگاه استراتژی در عمل، پخش و گسترش^{۵۵۴} نسبی فناوری‌های متنوع انجام استراتژی و یا در یک کلام، ابزار است. تلاش برای دستیابی و مطالبه عملکرد در گرو استفاده بهینه مشق و انجام استراتژی از ابزارهای در حال گسترش است.

سالواتو^{۵۵۵}

نویسنده دیگر این حوزه، سالواتو (۲۰۰۳)، با مدل‌های تکاملی آغاز می‌کند که توسط اقتصاددانان توسعه داده شده و در آن‌ها سازمان‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از روال‌ها شناخته می‌شود که در طول زمان و به شیوه‌های مختلف بازترکیب شده‌اند (نلسون و وینتر^{۵۵۶}، ۱۹۸۲) و از این‌رو گوناگونی و اختلاف‌هایی را خلق می‌کنند که تکامل به آن‌ها وابستگی دارد. برخی از این ترکیب‌های جدید، انتخاب‌شده و پیکربندی‌های جدید استراتژیک را فراهم می‌کنند. این فرآیند بازترکیب روال‌ها، پیوند میان سطح خرد و کلان را ایجاد می‌کند. سالواتو عنوان می‌کند که مهارت‌های فردی، قواعد سرانگشتی، به شیوه‌ها^{۵۵۷} و منابع همگام با روال‌ها، نیروهای پیشران تکامل استراتژیک هستند. مهم‌ترین انتقاد او به نظریه تکاملی این است که این نظریه فاقد یک راهنما برای فعل و انفعالات میان عاملیت مدیرانه و ساختارهای سازمانی و محیطی است. برای نشان دادن این موضوع، او به نگاه جامعه‌شناسی خرد به موضوع تکامل استراتژیک اشاره می‌کند که در آن تکامل استراتژیک از طریق بازترکیب نیت‌مند "خرد استراتژی‌های محوری"^{۵۵۸} با منابع جدید و روال‌های سازمانی شکل می‌گیرد. یک "خرد استراتژی محوری"

⁵⁵⁴ Diffusion

⁵⁵⁵ Salvato

⁵⁵⁶ Nelson and Winter

⁵⁵⁷ Best Practices

⁵⁵⁸ Core Micro-Strategy

یک سیستم استقرار یافته از روال های درهم تنیده و به هم متصل، فعالیت های خرد و منابعی است که اغلب ابتکارات استراتژیک سازمان ها را مشخص کرده و متمایز می کند.

این مدل توجه خود را معطوف اهمیت رهبری مدیرانه^{۵۵۹}، فرآیندهای سطوح خرد و پایه منابع می کند. او به تنش میان استراتژی منسجم و یکپارچه سطح سازمانی (کلیت) و فعالیت های تکه تکه شده^{۵۶۰} (بخش ها) در زنده گی روزانه سازمانی اشاره می کند. زمانی که تأکید روی کلیت است، پیاده سازی استراتژی ها در فعالیت های روزانه سخت و دشوار می شود اما اگر تأکید روی بخش ها هم باشد افراد درگیر خلق برداشت ها و گونه های مختلف از استراتژی در سطوح خرد می شوند تا جایی که این فرآیندهای پرمعنا و مهم اهمیت خود را از دست داده و از بین می روند و از این رو سازمان تمایل به سکون و درنهایت درجا زدن استراتژیک پیدا می کند. سالواتو اهمیت بسیاری برای نگهداشت یک توازن میان فعالیت های سطح خرد و کلان قائل است. او همچنین بر اهمیت بالای عاملیت مدیرانه در هدایت تکامل تأکید می کند. این مدیریت رده بالای سازمان است که به طور مستمر و ادامه دار خرده استراتژی های محوری را در یک فرآیند به زعم سالواتو "مهندسی تکاملی دانش"^{۵۶۱} باز ترکیب می کند. در اینجا او با مدل های پیشین تکاملی تفاوت قائل شده و اهمیت کمی را به عاملیت مدیرانه اختصاص می دهد. در نظر سالواتو، مدیران می توانند خرد استراتژی ها را مهندسی کرده و شکل بدهند. از آنجایی که سنگ بناهای استراتژی های محوری از دل روال سازی خرده فعالیت ها در سراسر سازمان بیرون می آیند، تصدیق و به رسمیت شناختن تدریجی یک فرایروژه در حال ظهور توسط مدیران ارشد، به آن ها این اجازه را می دهد تا این ظهور و پدید آیی را صورت بندی و تدوین کنند، به عنوان مثال از طریق ملاقات با مدیران پروژه و همچنین سازمان دهی کارگاه های آموزشی.

سالواتو در مقاله بعدی خود در مجله مدیریت به همراه همکارش (سالواتو و ریراپ^{۵۶۲}، ۲۰۱۱)، با تلاش برای تحلیل رابطه میان بخش های سازمان و کلیت آن، همچنان مشغول آشتی دادن سطح خرد و کلان است - کاری که سایر نویسندگان در این شماره مجله نیز انجام داده اند. سالواتو و ریراپ دغدغه شناسایی سهم افراد در روال های سازمانی را دارند و از این رو به تلاش برای تحلیل رابطه میان این روال ها و " موجودیت های سطح بالاتری "^{۵۶۳} که تولید می کنند ادامه می دهند. با نزدیک شدن به نگاه واقع گرای انتقادی که دربرگیرنده جستجو

⁵⁵⁹ Managerial Leadership

⁵⁶⁰ Fragmented Activities

⁵⁶¹ Evolutionary Engineering of Knowledge

⁵⁶² Salvato and Rerup

⁵⁶³ Higher-level entities

برای مکانیسم‌های خلاق میان یک سطح از واقعیت و سطح دیگر آن است، هر دو این پژوهشگران یک نگاه منقطع و تجزیه‌کننده^{۵۶۴} را برای شناخت چگونگی تغییر سازمانی اتخاذ می‌کنند.

رگنر^{۵۶۵}

"رگنر" (۲۰۰۳) عنوان می‌کند که تحقیقات پیرامون فرآیند استراتژی نشان داده است که ادبیات حوزه استراتژی مجموعه به‌هم‌پیوسته‌ای از توصیفات گسترده در استراتژی سازی^{۵۶۶} را فراهم کرده است که این مجموعه شامل فرهنگ، سیاست و فرآیندهای شناختی فردی می‌شود. در این مسیر، کاملاً آشکار می‌شود که استراتژی سازی شامل کنشگران مختلف و متنوع و تأثیرات زمینه‌ای بسیار است. اما با تمام این تفاصیر، این مطالعات شناخت ناکاملی از وضعیت‌ها و موقعیت‌های مشخص را به دست می‌دهد، چراکه این مطالعات توجه چندانی به سطح خرد نداشته و مشخصاً عمل و کنش بازیگران این عرصه را مدنظر قرار نمی‌دهد. اگرچه آثار و نوشته‌هایی در مورد سیاست در سطوح خرد، روال‌ها و حالت‌های مختلف تفسیر وجود دارد مشق و ایفای نقش مدیران در عمل، معمولاً به‌گونه‌ای مبهم و در قالب صفاتی چون هنرمندانه، خلاقانه، ماهرانه و شهودی توصیف شده است. رگنر پیشنهاد می‌دهد که مطالعاتی پیرامون دسته‌بندی‌های مختلف فعالیت‌های استراتژیک بر مبنای جهت‌گیری آن‌ها و توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری انجام شود. دغدغه رگنر این است که مدیران چگونه از استراتژی‌ها اطلاع پیدا می‌کنند و در قالب ساختارهای دانش شناختی چگونه به این استراتژی‌ها معنابخشی می‌کنند. این موضوع شامل کشف ارتباط میان فعالیت، شناخت و پیامدهای استراتژیک می‌شود.

رگنر میان استراتژی سازی در قلب یک سازمان و پیرامون یا حواشی سازمان تمایز قائل می‌شود. فرآیندهای استراتژی سازی در قلب و کانون سازمان، با یک تمرکز بر سطوح صنعت و فعالیت‌های اکتشافی همانند برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل و روال‌های استاندارد، گرایش قیاسی دارد. از طرفی دیگر، استراتژی سازی در حاشیه‌ها با فعالیت‌های اکتشافی همچون آزمون و خطا، تجربه، آگاهی‌های غیررسمی و رویکردهای ابتکاری^{۵۶۷}، گرایش استنتاجی دارد. کارهای تجربی رگنر نشان داد که ظهور و پدیدآیی استراتژی‌ها در حاشیه در شرایط با عدم اطمینان بسیار بالا، غیر صریح، مبهم و تعریف‌نشده است. در این حالت، استراتژی‌ها؛ اغلب در خفا، به‌زور و اجبار به‌پیش رانده می‌شوند تا به‌دوراز اطلاع کانون سازمان باشند. آن‌ها بیش از گزارش‌ها و پیش‌بینی‌ها بر دانش تکیه‌دارند و ویژگی بارز فعالیت‌هایشان تحقیق و تفحص‌های اکتشافی است. اما فعالیت‌ها در کانون، بیش از آنکه

⁵⁶⁴ Disaggregating

⁵⁶⁵ Regner

⁵⁶⁶ Strategy making

⁵⁶⁷ Heuristic Approaches

بر اکتشاف پی‌ریزی شده باشد متکی بر بهره‌برداری بوده و محدود و منحصر به سازمان موجود و صنعت است. این فعالیت‌ها بر استنتاج تاریخی تکیه کرده و بر ساختار دانش کنونی تأکید دارند.

رگنر در مقاله بعدی خود (۲۰۰۸) تلاش می‌کند تا دیدگاه مبتنی بر فعالیت استراتژی یا به عبارتی استراتژی در عمل را با دیدگاه قابلیت‌های پویا آشتی دهد. او عنوان می‌کند که در طول سالیان گذشته قلمرو استراتژی از نگاه به افق‌های طولانی‌مدت به استراتژی‌های کوتاه‌مدت، از توجه صرف به مدیران ارشد به توجه به سایر سطوح سازمان و ازلحاظ کردن شرایط پایدار به شرایط نامطمئن تغییر شکل داده است. بنابراین، استراتژی در عمل، به‌عنوان یک رویکرد، نقش و سهم مناسبی را در گسترش و عمق بخشیدن به بدنه دانش داشته است. همچنین در این مقاله رگنر تلاش می‌کند تا بگوید چگونه پیکربندی فعالیت‌ها میان افراد می‌تواند در پدیدآیی و ظهور سراسری سازمان نقش داشته باشد. برای انجام این کار، او عاملینی را شناسایی می‌کند که در عین اینکه در یک از سطح از سازمان کنش دارند، ساختارهای سطح دیگر را ایجاد کرده و خلق می‌کنند. به‌علاوه، پیش‌فرض رگنر این است که تحقیق پیرامون استراتژی انباشتی و افزودنی است؛ به این معنا که این مفاهیم ارائه‌شده در مدیریت و استراتژی بیش از اینکه در تضاد و مخالفت باهم باشند - چنانکه در فصل اول کتاب در مورد آن‌ها صحبت کردیم -، در تکمیل یکدیگر بوده و ما را بیشتر و بیش‌تر به درک واقعیت نزدیک می‌کنند.

سایر نویسندگان

خانم "ژارزابکوفسکی"^{۵۶۸} (۲۰۰۳)، این‌گونه به نظریه فعالیت می‌پردازد که استراتژی در تعامل چهار جزء با یکدیگر ظهور پیدا می‌کند: ساختارهای جمعی یک سازمان، کنشگران اولیه که اغلب مترادف تیم مدیران ارشد است، فعالیت‌های عملی که از طریق آن کنشگران با یکدیگر تعامل می‌کنند و مشق‌ها و اعمال استراتژیک که از طریق آن‌ها تعامل هدایت شده و به‌پیش‌رانده می‌شود. او بر اعمال رسمی تعیین جهت سازمان، تخصیص منابع پایش و کنترل تمرکز می‌کند. چنین اعمالی می‌توانند تفاسیر به اشتراک گذاشته‌شده را در سازمان توزیع کرده و به استمرار آن‌ها کمک کنند، یا می‌توانند نقش میانجی را میان تفاسیر رقیب ایفا کرده و آن‌ها را به تفسیر مجدد و یا تغییر رهنمون سازند. از این‌رو او میان اعمال تمایز و تفاوت قائل می‌شود، اعمالی که الگوی تعامل بوده و تفاسیری هستند که فعالیت‌های استراتژیک در طول زمان از دل آن‌ها برمی‌آید (آنچه ویتینگتون از آن به‌عنوان انجام استراتژی یاد می‌کند) و اعمالی همچون عادت‌ها، مصنوعات و حالت‌های به‌صورت اجتماعی تعریف شده از فعالیت استراتژیک که فعالیت استراتژیک از دل آن‌ها بیرون می‌آید. (آنچه ویتینگتون از آن به‌عنوان مشق استراتژی یاد می‌کند). مشق‌های استراتژی زیرساخت‌هایی هستند که فعالیت استراتژیک انجام استراتژی را تولید می‌کنند. او به دنبال تبیین پیوستگی و تغییر در سطح سیستم فعالیت از طریق توجه و تمرکز بر روی

⁵⁶⁸ Jarzabkowski

فعالیت‌های عملی است. او با استفاده از آرای "ویگوتسکی" (۱۹۷۸)، عنوان می‌کند که توسعه روان‌شناختی یک فرآیند تعامل اجتماعی در بسترهای فرهنگی و تاریخی مشخص است. افراد، از طریق تعامل تفسیری که آن‌ها را قادر به حضور در فعالیت‌های مشترک می‌سازد، معنا را به کنش‌های خود و دیگران نسبت می‌دهند و این کار یک کار به درد به خور و کاربردی است چراکه پیامدها و نتایجی را در ذهن فرد به همراه دارد. او بستر چنین فعالیتی را به‌عنوان یک سیستم فعالیت تعریف می‌کند؛ در واقع سازمان یک سیستم فعالیت است که اجزای آن کنشگران، ساختارهای سازمانی (تاریخ و فرهنگ) و فعالیت‌های عملی کاربردی هستند. او در مقاله بعدی، و به همراه همکاران خود (ژارزابکوفسکی و بالوگان، ۲۰۰۹) شیوه‌هایی که مکالمات، روابط قدرت و خودی یا غیرخودی بودن می‌توانند بر اثر یکپارچه کننده و انسجام بخش فرآیند استراتژی تأثیر بگذارند را مدنظر قرارداد. پیش‌فرض این دو این است که عمل به صورت جداگانه از فرآیند قابل شناسایی است و مدیران پیش از توسعه استراتژی و برای تضمین انسجام بخش بودن فرآیندهای آن می‌توانند اقدامات مؤثری را انجام دهند.

"میتلیس و لارنس"^{۵۶۹} (۲۰۰۳)، عنوان می‌کنند که استراتژی پردازی سازمانی ریشه در فعل‌وانفعالات گفتمان سازمانی و سیاست سازمانی دارد و اشکال مختلفی از این فعل‌وانفعالات وجود دارد که می‌تواند به شکست استراتژیک منتهی شود. آن‌ها به دنبال شناخت و درک اپیزودهای مشخصی از استراتژی پردازی هستند که به عقیده‌شان دارای چهارعنصر است: یک اپیزود با سیاست موضع‌گیری در پاسخ به یک موضوع خاص استراتژیک آغاز می‌شود، سپس اعضای سازمان به دنبال تعریف یک راه‌حل می‌گردند، پس‌از آن سیاست واگذاری مسئولیت‌ها انجام می‌شود که در این مرحله به‌نوعی برخی جنبه‌های مهم و کلی توسعه داده می‌شود و نهایتاً اپیزود با ساخت گفتمانی^{۵۷۰} موضوع استراتژیک که خود یک استراتژی مشخص است به پایان می‌رسد.

"براندین و ملین"^{۵۷۱} (۲۰۰۳)، عنوان می‌کنند که فرد در کانون خُرده‌فعالیت‌های استراتژی پردازی قرار دارد اما این افراد زمانی که صحبت از استراتژی می‌شود اساساً وارد ارتباط شده و تعامل می‌کنند و احساسات در چنین تعاملاتی نقش کتمان‌ناپذیری دارد. "براندین و نوردکوئیست"^{۵۷۲} (۲۰۰۸)، بر این باورند که احساسات در روابط، بر ساخت‌های اجتماعی هستند و در بسترهای سازمانی و نهادی تکامل پیدا می‌کنند. به همین ترتیب، احساسات در تمامی عملیات سازمانی از جمله فعالیت‌های استراتژی پردازی بسیار مهم هستند. احساسات در فرآیندهای تغییر هم مهم هستند چراکه تغییر توانایی سازمان در تصدیق، به رسمیت شناختن، پایش، تمایز قائل شدن و

⁵⁶⁹ Maitlis and Lawrence

⁵⁷⁰ Discursive Construction

⁵⁷¹ Brundin and Melin

⁵⁷² Brundin and Nordqvist

توجه به احساسات است. شیوه‌ای که احساسات توسط رهبران استراتژیک بیان شده و انتقال پیدا می‌کند بر تکامل استراتژی تأثیرگذار خواهد بود.

"سامرا-فردریکز"⁵⁷³ (۲۰۰۳)، توجه خود را معطوف اعمال استراتژیست‌ها کرده و چگونگی زنده‌گی اجتماعی و سیاسی آن‌ها را از زاویه گفتگو به‌عنوان یک فرآیند لفاظی ارتباطی بررسی می‌کند. (شوتر⁵⁷⁴، ۱۹۹۳). سامرا-فردریکز، تعاملات مبتنی بر گفتگوی استراتژیست‌ها از جمله نحوه بیان احساسات و صحبت از اخلاقیات در تجربه زیسته را مشاهده و ضبط می‌کند. خانم فردریکز از روش‌های قوم‌نگاری و تحلیل مکالمه استفاده می‌کند تا مهارت‌های زبان شناختی استراتژیست‌ها را برجسته کند. استراتژیست‌ها در چنین فعالیت‌هایی تعریف خود از آینده را ساخته و به اشتراک می‌گذارند. استراتژیست‌ها "گفتمان جهت‌گیری" را در زبان پی‌ریزی می‌کنند. او در تحقیقات خود به این موضوع می‌پردازد که چگونه یک استراتژیست اثربخش می‌تواند با استفاده از مهارت‌های متقاعد سازی، دیدگاه‌های خود در مورد گذشته و آینده را به اجتماع تلقین کرده و آن‌ها را مبنای تصمیم‌گیری افراد قرار دهد. این امر محقق نمی‌شود مگر با استفاده ماهرانه از استعاره‌ها و توانایی بیان دانش به شیوه‌ای پیچیده و غیر آشکار. زبان به‌عنوان یک سیستم نمادین مسلط و غالب برای دستیابی به واقعیت اجتماعی به کار گرفته می‌شود. دغدغه او این است که چگونه سطح خرد در قالب تعاملات انسانی به سطح کلان در قالب ساختار اجتماعی پیوند داده می‌شود. نمایش مناسب احساسات و هیجانات یک منبع کلیدی پنهان برای ترغیب افراد است. در چنین فرآیندهایی هویت‌های افراد فراخوانده شده و به رقابت واداشته می‌شوند. در مقاله بعدی (۲۰۰۵)، او شیوه‌ای که قدرت می‌تواند بر چگونگی اجرای استراتژی اثرگذار باشد را پیگیری می‌کند و این موضوع را از دو زاویه بررسی می‌کند یکی اینکه قدرت چگونه می‌تواند توانایی افراد برای مشارکت در استراتژی را افزایش داده و یا محدود کند و دیگر اینکه چگونه مکالمات روزمره می‌توانند بر پیامدها و آنچه اتفاق می‌افتد تأثیر مداوم داشته باشند.

با اشاره‌ای خلاصه به نقدهای نویسندگان دیدگاه مبتنی بر فعالیت به دیدگاه فرآیندی استراتژی و توصیف این آن، حالا به بررسی پیش فرض‌های بنیادی این دو دیدگاه می‌پردازیم.

۷-۹. شیوه سیستمیک تفکر درباره فرآیند و عمل

این قسمت به بررسی و کندوکاو شیوه‌های تفکر در پس دیدگاه فرآیندی و دیدگاه مبتنی بر فعالیت استراتژی می‌پردازد. با وجود اینکه این دو دیدگاه از جنبه سطح تجزیه و تحلیل با یکدیگر تفاوت دارند، چراکه نگاه فرآیندی

⁵⁷³ Samra-fredricks

⁵⁷⁴ Schotter

به سطح کلان پرداخته و نگاه مبتنی بر فعالیت سطح خرد را مدنظر قرار می‌دهد، اما شیوه تفکر زیربنایی در هر دو دیدگاه مشابه است و هر دو بازتاب‌دهنده یک نگاه سیستمیک به فرآیند و عمل هستند. این دو دیدگاه سیستمیک هستند چراکه دغدغه آن‌ها یا تولید و خلق یک کلیت بهتر از طریق فرآیند و فعالیت‌ها و یا گسترش اثربخش این فرآیندها و فعالیت‌ها در سراسر سازمان است. فرض این است که اعضا یک سازمان در تعامل با یکدیگر و به‌عنوان یک سیستم یکپارچه، از فرآیندها، اعمال و فعالیت‌ها استفاده می‌کنند تا بتوانند جایگاه یک سازمان را شکل دهند، جایی که خود سازمان هم به‌عنوان یک سیستم شناخته می‌شود. قبل از هر چیز در نظر داشته باشید که ایده فرآیند چگونه در دیدگاه فرآیندی ارائه می‌شود.

نگاه کلان فرآیند

در دیدگاه فرآیندی، فرآیند به گروه مشخصی از اقدامات مدیریتی از جمله رویه‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری و همچنین سیستم‌های اداری و اجرایی اطلاق می‌شود. این فرآیندها می‌توانند همانند فعالیت‌های طرح‌ریزی و سیاست‌گذاری که استراتژی‌های عامدانه، حساب‌شده را ایجاد می‌کنند، رسمی باشند و همچنین می‌تواند همانند فعالیت‌های سیاسی که مدیران درگیر آن هستند و به عبارتی استراتژی‌های پدیدار شونده را ایجاد می‌کنند، غیررسمی باشند. در قسمت پنجم از فصل هفت، به انواع مختلفی از فرآیندها که نویسندگان این سنت به آن‌ها پرداخته‌اند اشاره کردیم که از آن جمله شناخت مدیریتی، تفسیر و قضاوت؛ احساس استرس و سکون؛ نوآوری و خلق و بهره‌برداری فرصت‌های ناشی از آن؛ سیستم پاداش و نهایتاً مشارکت مدیریت را می‌توان نام برد. دیدگاه فرآیندی به دنبال تبیین این موضوع است که مدیران چگونه از چنین فرآیندهایی برای تطبیق دادن سازمان با محیط استفاده می‌کنند. این دقیقاً نمونه بارزی از نگاه برون‌زاد یا ضعیف به فرآیند است جایی که اشیای سیال در مقابل یک بستر پایدار و وسیع قرار می‌گیرند. اما با این وجود، در اینجا یک اختلاف نظر وجود دارد و آن این است که در وهله اول، این تکنیک‌های تصمیم‌گیری و سیستم‌های اداری و اجرایی چگونه به کار گرفته شده و عملیاتی می‌شوند.

اغلب نویسندگان این حوزه بر این دید هستند که سیستم‌های اداری و اجرایی و تکنیک‌های تصمیم‌گیری به شکل حساب‌شده از سوی مدیران طراحی می‌شوند و یا حداقل امکان انجام این کار برای مدیران وجود دارد که بتوانند انتخاب کنند و از این‌رو چارچوب‌های شناختی مدیران نیز در این مورد دخیل است. برخی دیگر از نویسندگان اظهار می‌کنند که حداقل برخی سیستم‌ها و تکنیک‌ها از خلال فعالیت‌های در جریان و روزمره مدیران ظاهر شده و پدید می‌آیند و روی هم رفته آن‌ها معتقدند که سیستم‌ها و تکنیک‌ها تا حد زیادی بر حسب شانس و بخت و اقبال – همانند آنچه در تصمیم‌گیری مدل سطل زباله و مکتب تکاملی می‌بینیم – تکامل پیدا می‌کنند. از سوی دیگر، مینتزبرگ معتقد است که هم استراتژی و هم فرآیندها به صورت حساب‌شده، پدیدار و

ظاهر می‌شوند، در واقع یعنی این مدیران هستند که اجازه ظهور و پدیدآیی آن‌ها را می‌دهند. با این اوصاف، معمولاً استراتژی‌های حساب‌شده و پدیدار شونده دو قطب مقابل یکدیگر محسوب می‌شوند اگرچه به باور برخی این دو به‌عنوان لایه‌هایی بر روی یکدیگر شکل می‌گیرند و آن‌قدر روی هم‌تنبار می‌شوند تا یک فرآیند دوگانه را تشکیل دهند. از چشم‌انداز استراتژی‌های حساب‌شده، طراحی، فرآیندی است که برای شکل‌دهی به فرآیندهای تصمیم‌گیری و اداری و اجرایی و حتی ظهور و پدیدآیی به کار می‌رود. البته فرآیندهای طراحی فرآیند تصمیم‌گیری نیز به‌نوبه خود باید طراحی شوند - که این خود یک فرآیند سطح بالا محسوب می‌شود - که این موضوع، حاکی از بازگشت و رجعت نامحدود و نا‌منتهی به فرآیندها است. از چشم‌انداز تکاملی، تکامل فرآیندی است که فرصت‌های متنوع و متغیر را در فرآیندهای تصمیم‌گیری تولید می‌کند که خود این فرآیندها معرض یک فرآیند دیگر هستند: انتخاب رقابتی.

آن‌هایی که موضع تکاملی یا پدیدار شونده را اتخاذ می‌کنند طبیعتاً بر این عقیده هستند که استراتژی در قالب و فرم رفتار کژ دار و مریز لیندبلوم یا در قالب مدل سطل زباله کوهن پدیدار خواهد شد. بسیاری این شرایط را یک وضعیت " ناامیدی " می‌نامند چراکه هیچ جایی برای عاملیت مدیرانه و نفوذ مدیر باقی نمی‌گذارد. آن‌هایی که چشم‌انداز طراحی حساب‌شده استراتژی را اتخاذ می‌کنند، می‌گویند که مدیران سیستم‌های اداری و اجرایی و تکنیک‌های تصمیم‌گیری طراحی شده را به کار می‌گیرند تا بتوانند به استراتژی‌ها شکل داده، اعتبار بخشیده و آن‌ها را پیاده‌سازی کنند. در واقع فعالیت شکل‌دهی، یافتن استراتژی‌ها است، اعتباربخشی، فعالیت پیش‌بینی نتایج و عواقب شکل‌دهی و پیامدهای کارکرد استراتژی است و پیاده‌سازی، فعالیت به‌کارگیری استراتژی از طریق توسعه سیستم‌های اداری و اجرایی است. در به‌کارگیری استراتژی بدین طریق است که سازمان با محیط خود انطباق پیدا کرده و به فراخور دوره عمر خود نوسازی می‌شود و این طریق یعنی تکامل طراحی‌شده یا ظهور و پدیدآیی حساب‌شده.

در مورد استراتژی حساب‌شده یا عامدانه، چهار نکته اساسی وجود دارد که در اینجا باید به آن اشاره کنیم. نکته اول اینکه روی هر فرآیندی یک‌لایه‌بندی از فرآیند دیگر وجود دارد. سیستم‌های اداری و اجرایی طراحی شده و تکنیک‌های تصمیم‌گیری - که خود فرآیند محسوب می‌شوند - برای شکل‌دهی، یافتن، پیش‌بینی و پیاده‌سازی به کار می‌روند که خود این‌ها نیز فرآیند هستند. آخرین لایه فرآیند برای انطباق سازمان با محیط به‌کاربرده می‌شود که این انطباق هم به‌نوبه خود یک فرآیند است. نکته دوم که باید اشاره شود، نظریه زمان است که در زیربنای این زاویه دید و چشم‌انداز به فرآیند قرار دارد. زمان حالت خطی به خود می‌گیرد که از گذشته آغاز شده از حال عبور کرده و به‌سوی آینده در حرکت است و در ضمن، زمان حال به‌عنوان نقطه جداکننده گذشته از آینده شناخته می‌شود. این نگاه، یک نگاه فزاینده‌ی شده است که در آن مدیران ابتدا شکل‌دهی کرده و جستجو

می‌کنند، سپس بهترین طراحی را انتخاب کرده و در نهایت پیاده‌سازی می‌کنند و بدین ترتیب سازمان با محیط خود انطباق پیدا می‌کند. نکته سوم این است که فرآیند چگونه معادل سیستم می‌شود. مدیران سیستم‌هایی را طراحی می‌کنند و آن‌ها را به کار می‌برند تا سازمان را تطبیق و تغییر دهند، سازمانی که خود در قالب یک سیستم فعال در یک ابر سیستم بزرگ‌تر به‌عنوان محیط شناخته می‌شود. اجزای سیستم و فرآیند به‌گونه‌ای طراحی می‌شوند که باهم تناسب داشته و یکپارچه باشند تا بتوانند یک کلیت اثربخش را به وجود آورند. نکته چهارم، اهمیت و وزنی است که نظریه‌های کلان فرآیند به عاملیت انسانی می‌دهند. در این دیدگاه استراتژی، مدیران اگرچه در برخی اوقات درگیر سیاسی‌کاری و کارهای با اهداف متقابل و متعارض می‌شوند، اما به‌عنوان افرادی قادر به شناسایی، طراحی و شکل دادن فرآیندها به‌گونه‌ای آگاهانه و نیت‌مند، شناخته می‌شوند.

نگاه خرد فرآیند

حالا به چشم‌انداز خرد یا نگاه مبتنی بر فعالیت می‌پردازیم. دغدغه نویسندگان این سنت، اعمال و فعالیت‌هایی است که درون یک فرآیند به‌عنوان یک کل را نشانه می‌گیرد. آن‌ها یا حداقل برخی از آن‌ها تمایزی را میان فرآیند، عمل و فعالیت قائل شده و علاقه‌مندی خود را به کاوش در حوزه عمل و فعالیت را اعلام می‌کنند. ویتینگتون، عمل را به‌عنوان میراث اجتماعی سنت‌ها، هنجارها، قوانین و روال‌هایی تعریف می‌کند که مدیران آن‌ها را به‌عنوان یک ابزار در امر استراتژی پردازشی (انجام استراتژی) به کار می‌گیرند و این عمل دربردارنده گردآوری و تحلیل داده‌ها، تهیه کردن اسناد و ارائه آن‌ها، ملاقات و نشست‌های پروژه، جلسات هیئت‌مدیره، کنفرانس‌ها، کارگاه‌ها و دوره‌های خارج از شرکت است. ژارزابکوفسکی، (۲۰۰۳) هم، چنین تمایزی را البته با قدری اختلاف در واژگان تصدیق می‌کند. برای او، اعمال استراتژیک، ابزاری هستند- همانند عادات و مصنوعات- که از طریق آن‌ها تعاملات مدیریت هدایت می‌شود و همچنین اعمال استراتژیک، حالات و وضعیت‌های به‌صورت اجتماعی تعریف‌شده‌ای از فعالیت استراتژیک- شامل جهت‌گیری سازمان، تخصیص منابع، پایش و کنترل- هستند. مطابق با ادبیات ویتینگتون، اعمال یا مشق‌های استراتژیک زیرساخت‌هایی هستند که فعالیت استراتژیک از آن‌ها متولد می‌شود. فعالیت استراتژیک، که ژارزابکوفسکی در مقابل اعمال، از آن به‌عنوان عمل نام می‌برد، الگوی تعاملات و تفاسیری است که استراتژی از بطن آن‌ها ظاهر و پدیدار می‌شود. اعمال و مشق‌هایی که این نویسندگان از آن صحبت می‌کنند اغلب به‌عنوان مهارت‌ها، روال‌ها، هنجارها، قوانین و ابزار تعریف می‌شود. ژارزابکوفسکی و همکارش بالوگان، (۲۰۰۹) در مقاله بعدی هم‌چنین بحث مشابهی را مطرح کردند. در همین حین، رگنر موضوع تمایز را مطرح کرد، تمایزی میان آنچه عاملین در یک سطح از واقعیت انجام می‌دهند و آنچه به‌عنوان ساختار در یک سطح دیگر ظاهر و پدیدار می‌شود.

نکته قابل توجه برای ما این است که تمام این فعالیت‌ها در دایره تعریف فرآیند در ادبیات این حوزه جای می‌گیرند با این تفاوت که فرآیند در حوزه فرعی از نگاه کلان نگریسته شده و در دیدگاه مبتنی بر فعالیت از نگاه خرد به فرآیند نگاه می‌کنند. اما آیا نویسندگان نگاه خرد فرآیند هم همانند پایبندان به نگاه کلان، به لایه‌بندی فرآیندها بر روی یکدیگر معتقدند یا خیر؟

برای پاسخ به این پرسش، تمایز میان اعمال و فعالیت‌ها را در نظر بگیرید. به نظر می‌رسد که این تمایز تا حدودی بازتاب‌دهنده نظریه ساخت اجتماعی "گیدنز"^{۵۷۵} باشد. (۱۹۷۶، ۱۹۷۹، ۱۹۸۴). مطابق با این نظریه، همچنان که افراد با یکدیگر تعامل می‌کنند - فعالیت ویتینگتون (انجام^{۵۷۶}) و عمل^{۵۷۷} ژارزاکوفسکی - توده و انباشتی از دانش را می‌سازند که تا حد زیادی ضمنی است و در قالب قوانین هدایت و راهبری، ساختارهای اجتماعی، روبه‌ها، روال‌ها و غیره در نهادها متجلی شده و نهایتاً تشکیل‌دهنده اعمال است. نهادها، ساختارهای اجتماعی یا اعمال جلوه‌گر تجارب جمعی از افراد بوده و چارچوبی را شکل می‌دهند که عاملین انسانی در درون آن انتخاب‌های متعاقب خود را می‌سازند. گیدنز این موضوع را به‌عنوان دوگانگی ساختار و عاملیت می‌شناسد که در آن افراد در مراودات روزمره خود به‌عنوان عاملین - یعنی در فعالیت‌ها یا عمل خود - از منابعی که برای آن‌ها در قالب اعمال یا پرکتیس‌های اجتماعی فراهم شده است، استفاده کرده و با استفاده خود از این اعمال، آن‌ها را تکامل می‌دهند. در اینجا ما لایه‌هایی از فرآیند نمی‌بینیم، اما یک فرآیند بازگشتی را مشاهده می‌کنیم که دران فعالیت به‌عنوان یک فرآیند از فرآیند به‌عنوان یک عمل بهره برده و درعین حال به نگهداشت و تغییر این عمل نیز می‌پردازد. در نظریه گیدنز، در سطح خرد یعنی در سطح کنش و اقدام فردی سطوح دیگری وجود ندارد و همچنین در سطح کلان یعنی در سطح ساختار اجتماعی هم سطوح دیگری نیست. در عوض این‌ها هر دو یک سطح هستند که به طور رفت و برگشتی^{۵۷۸} همدیگر را شکل می‌دهند. اما نویسندگان سنت مبتنی بر فعالیت که در بالا به آن‌ها اشاره کردیم به‌اندازه گیدنز در این موضوع عمیق نشده و در حد همان شکاف میان سطح خرد و کلان بسنده می‌کنند. در نتیجه، ایده و مفهوم "عمل" به‌زعم آن‌ها در فرآیندهای سطح خرد خلاصه شده و ایده و مفهوم "اعمال" آن‌ها همان فرآیندهای سطح کلان است که مکتب فرآیندی به آن اشاره دارد. بنابراین، دو سطح از فرآیند وجود دارد که در آن سطح پایین‌تر، از سطح بالاتر به‌عنوان یک ابزار استفاده می‌کند. آنچه نویسندگان سنت فعالیت محور انجام می‌دهند این است که پیوندی را میان سطح خرد و کلان برقرار کنند که در آن بتوانند سازمان را به‌عنوان یک سیستم شکل دهند.

⁵⁷⁵ Giddens

⁵⁷⁶ Praxis

⁵⁷⁷ Practice

⁵⁷⁸ recursive

کاملاً واضح و آشکار است که دیدگاه مبتنی بر فعالیت هم همانند دیدگاه فرآیندی در دایره تفکر سیستمی قرار دارد. ژارزابکوفسکی (۲۰۰۳)، می‌خواهد پیوستگی و تغییر را در سطح سیستم فعالیت تبیین کند و سازمان را در قالب یک سیستم فعالیت بشناسد که اجزای آن را ساختارهای جمعی، کنشگران اولیه، فعالیت‌های عملی و کاربردی و نهایتاً اعمال و مشق‌های استراتژیک تشکیل می‌دهند. فعالیت استراتژیک از درون تعامل میان اجزای سازمان‌ها پدیدار شده و از طریق روابط قدرت، مکالمات و تحرکات خودی و غیرخودی محسوب شدن - که در راستای یکپارچگی و انسجام اجزا و کلیت است - تعدیل و میانجیگری می‌شود. (ژارزابکوفسکی و بالوگان، ۲۰۰۹). سالواتو (۲۰۰۳)، عنوان می‌کند که سازمان‌ها از طریق بازترکیب‌های نیت مند خرد استراتژی‌های محوری - یک سیستم از روال‌های به‌هم‌پیوسته، خُرده فعالیت‌ها و منابع - تکامل پیدا می‌کنند. او استراتژی سطح سازمان را به‌عنوان یک کلیت در نظر می‌گیرد که در تنش‌های میان بسیاری از فعالیت‌های تگه تگه شده و اجزا در سازمان‌ها وجود دارد. او مفهوم ظهور و پدیدآیی را به کار می‌برد اما عنوان می‌کند که مدیران ارشد می‌توانند با دیدار و ملاقات با مدیران پروژه‌ها و همچنین برگزاری کارگاه‌ها، ظهور و پدیدار شدن پروژه‌ها را صورت‌بندی کنند. سالواتو و ریراپ به کاوش در مورد مکانیسم‌هایی که فعالیت‌های محلی را با موجودیت‌های سطح بالاتر پیوند می‌دهد، ادامه می‌دهند. موضوع جالب‌توجه در ادبیات مبتنی بر فعالیت این است که دیگر همانند ادبیات دیدگاه فرآیندی، قصد و نیت از یک‌طرف و ظهور و پدیدآیی از طرف دیگر به‌عنوان دو قطب مخالف در نظر گرفته نمی‌شوند. در عوض، تکامل و پیدایش خود در معرض نیت‌مندی قرار می‌گیرند. این موضوع شامل لایه‌بندی کردن فرآیند طراحی نیت مند بالاتر و بر روی فرآیند ظهور و پدیدآیی است. با علم به ماهیت سیستمیک و حساب‌شده فرآیندها در دیدگاه مبتنی بر فعالیت، نظریه زمان‌همچنان‌همانند دیدگاه فرآیندی به‌صورت خطی می‌ماند و برتری پذیرفته‌شده عاملیت انسانی هنوز در این دیدگاه هم مشهود بوده و پذیرفته‌شده است.

بنابراین، نظر ما این است که درک و شناخت نویسندگان نگاه مبتنی بر فعالیت از فرآیند با شناخت پایبندان به نگاه فرآیندی تفاوت بنیادینی ندارد. اگر فرآیند از چگونگی استراتژی صحبت می‌کند، بنابراین از آنجایی که هر دو گروه این نویسندگان از چگونگی انجام استراتژی صحبت می‌کنند، در واقع هر دو از فرآیند صحبت می‌کنند. هر دو این‌ها سیستم‌هایی هستند که در آن‌ها فرآیند اساساً به معنای تعامل میان اجزا و بخش‌ها برای تولید کلیت‌ها است. هر دو نقطه نظر مشابهی نسبت به زمان دارند. هر دو پیش فرض‌های روان‌شناختی شناخت‌گرا دارند که در آن فرد یک واحد اولیه و پیشینی است با یک ذهن درون خود و جامعه در برون خود، که می‌تواند شنا سایی و انتخاب کرده و فرآیندهایی را برای رسیدن به بهبود سازمانی طراحی کند.

اما با تمام این اوصاف، در تمرکز بر روی فعالیت‌های عملی، روزانه و محلی مدیران، نویسندگان دیدگاه مبتنی بر فعالیت چشم‌انداز و نگاه غنی‌تری بر فرآیند دارند. برخی نویسندگان بر احساسات تمرکز کرده‌اند (براندین و

ملین، ۲۰۰۳؛ براندین و نوردکوئیست، ۲۰۰۸)، برخی دیگر بر روی گفتمان و سیاست (میتلیس و لارنس، ۲۰۰۳)؛ و برخی دیگر بر روی مکالمات و محاورات (ژارزایکوفسکی و بالوگان، ۲۰۰۹؛ ویتینگتون، ۲۰۰۲). برخی دیگر توجه خود را معطوف جزئیات مهارت‌های لفاظی استراتژیست‌های اثربخش (سامرافردریکز، ۲۰۰۳) و ماهیت خلاقانه و بداهه گونه فعالیت‌های مدیریتی روزمره کرده‌اند. جنبه‌های اخلاقی استراتژی پردازی و ارتباط و پیوند آن با هویت نیز مدنظر قرار گرفته است. (سامرافردریکز، ۲۰۰۳). این‌ها تماماً جنبه‌هایی از زنده‌گی مدیریتی هستند که محور اصلی بحث‌ها در بخش سوم این کتاب را تشکیل می‌دهند.

در مورد نگاه سیستمیک به عمل استراتژیک، دو نکته دیگر لازم به ذکر است. نکته اول در مورد علیت است. در نگاه حساب شده به فرآیند، چه در سطح کلان و چه در سطح خرد، همان دوگانگی را مشاهده می‌کنیم که در سایر نظریات سیستمی عنوان شده در این کتاب نیز دیده‌ایم. یک علیت تکوینی در مورد خود سیستم وجود دارد و یک علیت عقلایی منطقی افرادی که این سیستم را طراحی می‌کنند. نظریه علیت، در دیدگاه فرآیند تکاملی، که می‌توان به آن علیت انطباق‌گرا هم گفت، متفاوت است چراکه نظر بر این است که این انطباق فرصت‌های تصادفی متغیر و مبتنی بر بخت و اقبال با محیط است که نیروی محرکه و پیشران تکامل به شمار می‌رود. با این وجود، در درک سیستمیک از فرآیند، چنین فرض می‌شود که مدیران کنشگرانی هستند که در بیرون ایستاده و بر اساس فرآیندهایی که شناسایی می‌کنند عمل می‌کنند، حتی اگر نتایج فرآیندهای فعالیت آن‌ها دقیقاً مطابق با اهداف و نیت آن‌ها نباشد.

نکته دومی که جلب توجه می‌کند، پیامدهای نگاه خطی به زمان است. به محض اینکه دیدگاه خطی را در مورد زمان اتخاذ می‌کنیم، طبیعی است که یک فرد معقول ابتدا فکر کرده و سپس عمل می‌کند یعنی تفکر قبل از اقدام می‌آید. با این وجود، برخی نویسندگان، همانند وایک، عنوان می‌کنند که تفکر بعد از اقدام می‌آید. هنوز بسیاری دیگر از نویسندگان در مورد تفکر، یا بازاندیشی و انعکاس، در عمل صحبت می‌کنند. در حقیقت بحث سر این است که در جدا سازی تفکر از اقدام، جایگاه یکی را در گذشته دیده و دیگری را در آینده بینیم یا اینکه جایگاه تفکر را در خود اقدام ببینیم. در تمامی این موارد، مبنای بحث، انتخاب یک آغاز و شروع برای تفکر یا اقدام است و هردوی این‌ها را افراد خودمختار و مستقلی انجام می‌دهند که ممکن است با یکدیگر تعامل داشته باشند اما با وجود این تعاملات، به صورت مستقل و خودمختار عمل می‌کنند. این موضوع را از آن جهت در اینجا مطرح کردیم چراکه در بخش سوم کتاب مجدداً به آن باز خواهیم گشت. در بخش سوم، ما ایده متفاوتی را در مورد زمان مطرح می‌کنیم که می‌گوید، اینکه فرد تفکر را قبل، بعد و یا هم‌زمان با اقدام انجام دهد کاملاً دلبخواه و اختیاری خواهد بود.

۷-۱۰. خلاصه فصل

اولین دغدغه و نگرانی نظریه انتخاب استراتژیک، محتوای استراتژی است و به صورت ضمنی این نظریه، فرآیند عقلایی فنی را برای تدوین و پیاده‌سازی استراتژی مفروض می‌دارد. این فصل، نگاه فرآیندی به استراتژی را مرور کرد، دیدگاهی که بیش از آنکه به محتوای استراتژی بپردازد، بر چگونگی برآمدن استراتژی‌ها تأکید دارد. مطالب و ادبیات این حوزه، حالت عقلایی فنی تصمیم‌گیری استراتژیک را با اشاره به محدودیت‌های مغز انسان در پردازش اطلاعات، به نقد می‌کشند و همچنین با اتخاذ یک دیدگاه تفسیری، که در آن چارچوب‌های شناختی مدیران و مدل‌های ذهنی‌شان آن‌ها را محدود می‌سازد، به این نتیجه می‌رسند که برای سازمان‌ها کاملاً ساده و میسر است تا استراتژی‌های قدیمی و گذشته خود را تکرار کرده و به این ترتیب، یک درجا زدن استراتژیک را تجربه کنند. دیدگاه فرآیندی توجه خود را بر روال‌ها و روتین‌هایی که مدیران در تصمیم‌سازی‌های خود به کار می‌گیرند، و همچنین بر ماهیت آزمون و خطایی فرآیند استراتژی متمرکز می‌شود.

دیدگاه فرآیندی توجه خود را بر سطح کلان یک سازمان به عنوان یک کلیت متمرکز می‌سازد و این امر منجر به انتقاداتی از سوی دیدگاه فعالیت محور می‌شود که نهایتاً استراتژی چگونه خود را نشان داده و بروز پیدا می‌کند. این دیدگاه، یک چشم‌انداز خرد را اتخاذ کرده و فعالیت‌های روزانه و عملی مدیران در موقعیت‌های محلی‌شان توجه می‌کند. زمانی که این کار صورت می‌گیرد، کاملاً آشکار می‌شود که احساسات نقش مهمی را در استراتژی پردازش ایفا می‌کنند و سایر عوامل همچون مکالمه و سیاست ورزی نیز در این امر بسیار مهم هستند. در اینجا بر ماهیت خلاقانه بداهه در استراتژی پردازش تأکید می‌شود.

مبحث کلیدی در ادبیات این حوزه بدین شرح خلاصه می‌شوند:

- آیا فرآیند استراتژی پردازش در سطح کلان باید شناخته شود یا در سطح خرد؟
- آیا این استراتژی است که ساختار سازمانی را تعیین می‌کند یا بالعکس؟
- آیا عاملیت فردی یا ساختارهای سازمانی و روتین‌ها در فرآیند استراتژی تقدم دارند؟
- آیا توجه باید بر روی فرآیندهای رسمی تصمیم‌گیری متمرکز شود یا فرآیندهای غیررسمی آن؟
- آیا استراتژی و فرآیندهای استراتژی در درجه اول حساب شده (عامدانه) هستند یا پدیدار و آیا می‌توان پدیدارگی را به صورت عامدانه و حساب شده انتخاب کرده، شکل داده و یا بر آن اثر گذاشت؟

برای مطالعه بیشتر

شماره اختصاصی مجله مدیریت استراتژیک در سال ۱۹۹۲، زیر نظر چاکراواتی و دوز " مرور خوبی بر چشم‌اندازها و دیدگاه‌های فرآیندی بر استراتژی دارد. شماره اختصاصی مجله مطالعات مدیریت در سال ۲۰۰۲

زیر نظر جانسون، ملین و ویتینگتون هم مرور خوبی بر دیدگاه فعالیت محور داشته است. شماره اختصاصی مجله مدیریت در سال ۲۰۱۱ زیر نظر "اگنیس" و همکارانش هم مقالات متنوعی را در خصوص پیوند میان سطح کلان و سطح خرد در خود گنجانده است.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. در دیدگاه‌های مبتنی بر فعالیت و فرآیندی به استراتژی، مفاهیم فرآیند و عمل (ورزه) چه معنایی دارند؟
۲. در دیدگاه‌های مبتنی بر فعالیت و فرآیندی به استراتژی، چه سنت‌های تفکر و پیش فرض‌های بدیهی در مورد فرآیند، عمل و فعالیت وجود دارد؟
۳. بر اساس تجربیات خود، کدام یک از نظرات و نوشته‌ها در مورد دیدگاه مبتنی بر فعالیت و دیدگاه فرآیندی در استراتژی را کاربردی می‌بینید؟
۴. چه شباهت‌ها و اختلافاتی میان دیدگاه مبتنی بر فعالیت و دیدگاه فرآیندی به استراتژی وجود دارد؟
۵. چرا استراتژی پردازی در قالب یک فعالیت عقلایی منطقی می‌تواند مشکل‌آفرین باشد؟
۶. نویسندگان این فصل مفهوم ظهور و پدیدایی را چگونه به کار برده‌اند؟
۷. دوگانگی فرآیند که نویسندگان این فصل به آن اشاره کرده‌اند به چه معناست و چرا می‌تواند مشکل‌آفرین باشد؟
۸. نظریه نهادی چه چیزی را به شناخت ما از مدیریت استراتژیک اضافه می‌کند؟
۹. دیدگاه‌های مطرح شده در مورد فرآیند استراتژی در این فصل چگونه به چهار پرسش کلیدی مطرح شده در فصل دوم پاسخ می‌دهند؟ این پرسش‌ها بدین شرح هستند:
۹. نظریه‌های فرآیند، پیش فرض‌های خرد و کلان (شامل روابط میان فرد و گروه و میزانی که آن‌ها متأثر از احساسات و قدرت هستند)، قائل به کدام نظریه روان‌شناسی انسانی - روش‌های شناخت و رفتار - هستند؟
۱۰. نظریه‌های فرآیند چگونه از ماهیت عمل انسانی و تعامل انسانی شناخت پیدا می‌کنند؟
۱۱. نظریات فرآیند چه روش‌شناسی را در پیوستار میان واقع‌گرایی تا برساخت‌گرایی اجتماعی پیش می‌گیرند؟
۱۲. نظریه‌های فرآیند چگونه به تناقض‌ها پاسخ می‌دهند؟

فصل هشتم

مروری بر شیوه‌های سیستمیک تفکر در مورد

استراتژی و پویایی‌های سازمان

چالش‌های کلیدی شیوه‌های جایگزین تفکر

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- آیا اساساً ادعای وجود علمی به‌عنوان علم سازمان و مدیریت صحیح است؟
- آیا پیش‌فرض بدیهی پنداشته شده انسان به‌عنوان موجودی خودمختار و سازمان به‌عنوان یک سیستم صحیح است؟
- گفتمان حاکم مدیریت استراتژیک چگونه با مقوله نیت و پدیدار شدن مواجه می‌شود؟
- برای مواجهه با تعارض و تنوع در سازمان‌ها چه رویکردی پیش‌گرفته می‌شود؟
- پیامدهای دوقطبی شدن استراتژی پردازی در قالب فرآیندی عقلایی و شهودی چیست؟

مطالب بسیار مهمی در این فصل ارائه خواهند شد چراکه این مباحث پیش‌فرض رایج و غالب مدیریت به‌عنوان یک علم را به چالش کشیده و شواهدی که بر اساس آن‌ها تجویزها برای حکمرانی و تغییر سازمان‌ها ارائه می‌شود را مورد سؤال قرار می‌دهد. در مطالعه و مرور ادبیات این شواهد، این فصل نتیجه می‌گیرد که هیچ پایه و اساس جامعی برای ادعای مدیریت به‌عنوان یک علم وجود ندارد. اگر هم علم سازمان و یا مدیریت وجود داشته باشد، کاملاً واضح و مبرهن است که هنوز در ابتدای راه یافتن این علم هستیم. خوب، با این وصف، جایگاه دانش ما درباره سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها در چه موقعیتی قرار دارد؟ این پرسش چه چالش‌هایی را فراروی توسعه بدیل‌ها برای تفکر رایج و غالب قرار می‌دهد؟ این فصل، از لحاظ ایده، به بررسی و کشف و ضعیفی می‌پردازد که نظریان غالب و مسلط، دوقطبی نیت و پدیدار شدن را پیش می‌کشند. برای حرکت به سوی نظریه‌های بخش سوم کتاب که در آن، چنین قطبی‌انگاری جایگاهی ندارد، بسیار ضروری است تا این مفاهیم را در این فصل بررسی کنیم.

این فصل همچنین، دیدگاه‌هایی که شیوه تفکر سازمان در قالب سیستم را به چالش می‌کشند، بررسی می‌کند. پیش‌فرض کلیدی دیگری که در بخش سوم کتاب به‌نقد کشیده می‌شود، نحوه برخورد جریان اصلی تفکر سازمانی با تعارض و تنوع در سازمان است.

۱-۱. مقدمه

در فصول چهارم تا هفتم مروری بر آنچه ما آن را گفتمان حاکم مدیریت استراتژیک و پویایی‌های تغییر سازمانی می‌نامیم، داشتیم. حالا می‌خواهیم جایگاه این ادعا به‌عنوان یک گفتمان علمی را بررسی کرده و بازتاب این ادعا بر روی پرسش‌های کلیدی که در این گفتمان حاکم مطرح‌شده است را تحلیل کنیم. نتیجه‌ای که ما از این بازتاب و انعکاس می‌گیریم این است که پس از گذشت یک قرن از تحقیق و توسعه، گفتمان حاکم همچنان درک بسیار محدودی از زنده‌گی سازمانی به دست می‌دهد و بنابراین آنچه ما نیاز داریم یک شیوه تفکر متفاوت به سازمان‌ها و مدیریت استراتژیک‌شان است. در فصل نهم برجسته‌ترین رویکردهای بدیل به گفتمان حاکم توصیف و معرفی خواهد شد. این رویکردهای بدیل توجه خود را اساساً بر روی ماهیت اجتماعی سازمان و به‌گونه‌ای متفاوت متمرکز می‌کنند اما هیچ‌کدام از آن‌ها فراتر از درک "پدیدار شدن" - که در فصل گذشته مطرح شد - نمی‌روند و این مفهوم، بنیان کلیدی ضروری رویکردهای رادیکال به گفتمان حاکم را شکل می‌دهد. بنابراین، فصول بخش دوم کتاب ریشه‌های شیوه‌های تفکر بدیل در مورد پدیدار شدن را در علوم پیچیدگی^{۵۷۹} بررسی کرده و بخش سوم کتاب نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده^{۵۸۰} را به‌عنوان یک شیوه تفکر بدیل در مورد سازمان‌ها مطرح کرده، تشابهات را از علوم پیچیدگی بیرون کشیده و با تعبیر و تفسیر آن‌ها در قالب "جامعه‌شناسی فرآیند"^{۵۸۱}، به طور کامل بر روی فرآیندهای پدیدار شدن، متمرکز می‌شود.

باین‌حال، قبل از حرکت به‌سوی بررسی شیوه‌های بدیل تفکر در فصل‌های آتی، قسمت بعدی این فصل به بررسی این ادعا می‌پردازد که آیا اساساً علمی به نام علم "سازمان و مدیریت" وجود دارد یا خیر. در این قسمت به فقدان مبنا و مستندات علمی در تجویزهای گفتمان حاکم اشاره می‌شود، فقدان آنی که به شدت جایگاه علمی این گفتمان را تضعیف می‌کند. این فقدان شواهد و مستندات، انگیزه جستجو برای شیوه‌های بدیل شناخت زنده‌گی سازمانی را تشدید می‌کند. با اشاره‌ای سطحی به شیوه‌های بدیل، قسمت ۳-۸ این فصل، پرسش پیرامون فرآیند استراتژی در گفتمان حاکم را طرح می‌کند که در آن برخی ادعا می‌کنند موضوع و جنس مدیریت

⁵⁷⁹ Complexity Sciences

⁵⁸⁰ Complex Responsive Processes

⁵⁸¹ Process Sociology

استراتژیک، موضوع نیت و مقصود است و برخی دیگر در مقابل عنوان می‌کنند که خیر، استراتژی‌ها پدیدار می‌شوند. برای قائلین به نیت و مقصود، مدیریت استراتژیک یک فرآیند منطقی، آگاهانه و عقلانی تحلیل محیط یک سازمان و قابلیت‌های درون آن و همچنین درک و شناخت این موضوع است که این‌ها برای تولید نتایج مطلوب و برای رسیدن به موفقیت چگونه باید با یکدیگر هم‌تراز^{۵۸۲} شوند. این فرآیند همچنین شامل هدف‌گذاری و اقدامات قیاسی^{۵۸۳} و عقلایی برای دستیابی به اهداف نیز می‌شود. برای قائلین به مفهوم پدیدار شدن، مدیریت استراتژیک، فرآیند یادگیری سازمانی است که در آن مدیران عهده‌دار فعالیت‌های آزمون و خطا^{۵۸۴} می‌شوند. چنین اقداماتی از طریق یک چشم‌انداز الهام‌بخش و همه‌جانبه – که هدایت‌گر گام‌های تدریجی منطقی است – منسجم شده و از بطن آن استراتژی‌ها در قالب الگوهای اقدام، ظاهر و پدیدار می‌شوند. ممکن است مدیران از روی قصد و نیت، برخی قدم‌های آزمون و خطا گونه را در یک چارچوب منطقی به عهده بگیرند، اما در نهایت این استراتژی محقق شده تا حد زیادی بر اساس بخت و اقبال ظاهر و پدیدار می‌شود.

اغلب رهبران، مدیران و افراد دانشگاهی یک‌شکل استدلالی "هم این... و هم آن" را به کار گرفته و عنوان می‌کنند استراتژی ترکیبی از قصد و نیت و همچنین پدیدار شدن – یادگیری – است. با این وجود، طرح‌ریزی نیت مند از یک طرف و یادگیری تدریجی از طرف دیگر، زیر چتر گفتمان حاکم قرار می‌گیرند که پیش فرض‌های هر دو این نگاه‌ها را چه به صورت ذهنی و چه به صورت آشکار شکل می‌دهد. پیش فرض بدیهی و مسلم پنداشته شده این گفتمان این است که چه قصد کردن و چه یادگیری توسط افراد مستقل خودمختار انجام می‌شود. ممکن است این افراد مستقل خودمختار، مقاصد خود را صورت‌بندی و تدوین کرده و یا یاد گرفته‌های خود را در گروه‌ها و اجتماعاتی که شکل می‌دهند ساری و جاری کنند – تیم‌ها و اجتماعاتی که این افراد بخشی از هویت خود را از آن‌ها می‌گیرند – اما چنانکه در نظریات روان‌شناختی شناخت‌گرایی، بر ساخت‌گرایی، روان‌تحلیل و انسان‌گرایی نیز منعکس شده است، همچنان به طور مستقل خودمختار باقی می‌مانند. بعلاوه، فرض دیگر این است که سازمان‌ها سیستم‌هایی هستند که توسط افراد مستقل خودمختار که خود به‌عنوان بخشی از سیستم به شمار می‌روند، شکل می‌گیرند. در این پیش‌فرض‌ها به ندرت تضادی را مشاهده می‌کنید. کلید کارکرد موفق سیستم‌های یادگیری و طرح‌ریزی، برطرف کردن و حل تعارض و همچنین استقرار و ایجاد تناسب، هماهنگی و هم‌ترازی است که اخیراً تنوع را نیز محترم شمرده و برای آن ارزش قائل است. تمامی پیش‌فرض‌های بالا، فرض‌های ضمنی برخی از انواع مشخص نظریه‌های علیت را بازتاب می‌دهند. دیدگاه نیت مند، فرض نظریه علیت کارآ "اگر... آنگاه" را در پس خود داشته و مکتب یادگیری، فرض علیت سیستمیک تکوینی^{۵۸۵} – که در آن

⁵⁸² Align

⁵⁸³ Deductive

⁵⁸⁴ Trial- and-error Activities

⁵⁸⁵ Systemic Formative Causality

فرآیندهای تدریجی یادگیری، چشم‌انداز را عیان می‌کنند - را با خود یدک می‌کشد. هر دو این نظریات علیت، نظریاتی هستند که پایه و اساس روش سنتی علمی علوم طبیعی را تشکیل می‌دهند. در حالی که جبهه نیت مند و عقلانی این مباحثه مدعی وجود علمی به نام سازمان و مدیریت است، جبهه دیگر یعنی جبهه یادگیری در این ادعا تردید دارد تا جایی که برخی از آن‌ها معتقدند مدیریت، بیشتر یک هنر و مهارت است تا علم. برخی دیگر پا را از این نیز فراتر نهاده و مدعی‌اند هیچ علمی به نام سازمان و مدیریت وجود ندارد، عده‌ای از این دسته بر این نگاه‌اند که فعالیت‌های استراتژی پردازی تا حد زیادی بدون فکر و اندیشه^{۵۸۶} صورت می‌گیرد.

پیش فرض مسلّم پنداشته شده نظریه‌پردازان گفتمان حاکم این است که سازمان‌ها خود سیستم‌هایی هستند و یا حداقل با قدری اغماض، تفکر و تصور سازمان‌ها در قالب سیستم می‌تواند مفید باشد. اگرچه این باور در میان گفتمان حاکم، مباحثات چندانی را برنیانگیخته است، در بخش سوم کتاب به شیوه تفکری را توسعه خواهیم داد که از پیش فرض‌های سیستمیک افراد یا سازمان‌ها فاصله می‌گیرد، در ادامه این فصل نیز به برداشت‌های متفاوت از مفهوم سیستم در شیوه‌های تفکر خواهیم پرداخت. همچنین موفقیت و معیارهای آن را در گفتمان حاکم - ثبات، هم‌ترازی و هماهنگی - را بررسی کرده و تأثیرات آن بر گرایش به بحث تنوع در سازمان را مدنظر قرار خواهیم داد. این ایده در مورد تنوع کاملاً در تقابل با ایده‌ها و دیدگاه‌های متفاوتی است که در بخش سوم کتاب در مورد تنوع مطرح می‌شوند.

۸-۲. ادعای وجود علم سازمان و مدیریت

در فصل اول، به مسیری اشاره کردیم که طبقه مدیران جدید برای رسیدن به یک جایگاه حرفه‌ای این مسیر را پیش می‌گیرند. هویت این مسیر، یک مسیر علمی بود- و البته هنوز هم تا حد زیادی علمی محسوب می‌شود- و گستره بسیاری از اشکال اصلاح شده علوم طبیعی کلاسیک را دربر می‌گرفت. با این وجود، یقیناً از هر نگاه سنتی، برای اینکه هر حوزه‌ای از دانش، بخواهد علمی شمرده شود، مفروضات، پیش‌بینی‌ها و تجویزهای آن باید یک مبنای جامع و گسترده‌ای از شواهد و مستندات داشته باشد. خوب، با این مقدمه، مبنای شواهدی که موجب می‌شوند تا ما نظریه‌های انتخاب استراتژیک و یادگیری سازمانی را علمی بنامیم، چه هستند؟ بر اساس چه پشتوانه‌ها و شواهدی، رویکردهای مدیریت استراتژیک- که در فصول بخش دوم کتاب معرفی می‌شوند- ادعا می‌کنند که می‌توانند دستیابی به موفقیت را محقق کنند؟

برای پاسخ دادن به این‌گونه پرسش‌ها، باید عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده این شواهد و پشتوانه‌ها را بررسی کنیم. شواهدی که پشتوانه بزرگی را برای علوم طبیعی کلاسیک فراهم می‌کنند، شواهدی هستند که از تکرار دقیق آزمایش‌های مکرر در شرایط کنترل شده همانند آزمایشگاه حاصل شده و عاری از هرگونه سوگیری‌های ذهنی هستند. اگر شمار بسیاری از آزمایش‌های به‌دقت تکرار شده در فرضیات، پیش‌بینی‌ها یا تجویزها ناکام باشند، آنگاه می‌توانیم آن‌ها را در زمان فعلی از لحاظ عینی معتبر^{۵۸۷} بشماریم. در این مورد، مبنای شواهد، یافته‌های عینی جامع و به‌دقت حاصل‌شده هستند. با این حال، در برخی علوم، کاربرد روش‌های تجربی به این سادگی‌ها نیست، به‌ویژه زمانی که آزمایش‌ها بر روی انسان انجام می‌شود، تمهیدات و توجه ویژه‌ای برای نگهداشت و حفظ عینیت^{۵۸۸} لازم است. به‌عنوان مثال، در علوم پزشکی، برای آزمایش داروها بر روی بدن انسان زنده از رویه‌های دو سو کور^{۵۸۹} استفاده می‌کنند که در آن به یک گروه داروی اصلی تزریق‌شده و به گروه دیگر دارونما تزریق می‌شود، بدون اینکه هیچ‌کدام از این دو گروه اطلاعی از دارو یا دارونما داشته باشند. کاملاً واضح است که ما در رشته‌هایی همچون روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و سازمان و مدیریت قادر به انجام چنین آزمایش‌هایی در شرایط زنده نیستیم، به‌عنوان مثال ما نمی‌توانیم یک استراتژی را با روش‌هایی همچون آزمون دو سو کور، آزمایش کنیم. بنابراین، بلافاصله، زمانی که از علوم طبیعی به‌سوی رشته‌های انسانی و سازمان و مدیریت حرکت می‌کنیم، معنای شواهد تغییر می‌کند و مفهوم عینیت مشکل‌آفرین می‌شود، چه‌بسا که این موضوع به مناقشات و مباحثات بسیار در روش تحقیق این حوزه منجر شده است.^{۵۹۰}

از این‌رو، شواهد در حوزه سازمان و مدیریت به‌گونه‌ای متفاوت و به شیوه‌های مختلفی ایجاد می‌شود:

- نزدیک‌ترین روش به روش‌های به‌کارگرفته‌شده در علوم طبیعی، تحلیل شواهد آماری است. در اینجا کلیه اطلاعات کمی که سازمان‌ها به‌طور قانونی نیازمند آن هستند اعم از اطلاعات مالی و عملکردی، همانند داده‌های مربوط به فروش، سهم بازار و سایر داده‌ها به‌عنوان داده‌های خام تحلیل آماری محسوب می‌شوند. در رشته آمار روش‌های متنوعی همچون تحلیل رگرسیون توسعه‌یافته‌اند که این روش‌ها می‌توانند بر روی داده‌های خام پیاده شده و معناداری روابط علی فرضیات را آزمون کنند. به‌عنوان مثال این گزاره که "روش‌های رسمی مدیریت استراتژیک می‌توانند سازمان‌ها را به موفقیت برسانند" می‌تواند از این طریق آزمون شود. اما با این وجود مشکلاتی نیز در این راه وجود دارد. تمامی متغیرهای مهم و اثرگذار در زنده‌گی سازمانی کمی نیستند، بنابراین باید تلاش شود تا متغیرهای کیفی با برخی

⁵⁸⁷ Objectively Valid

⁵⁸⁸ Objectivity

⁵⁸⁹ Double-blind

۱۲. به عنوان مثال آلسون و کارمان (۲۰۰۰)، آلسون و اسکولدبرگ (۲۰۰۹)، براینر و روسو (۲۰۱۱)، گوبا (۲۰۰۵)، گوبا و لینکلن (۱۹۹۵)، هیرون و ریزن (۱۹۹۷)؛ لرمانت (۲۰۰۶)؛ لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)؛ ری و همکاران (۲۰۰۹)؛ فان دن و جانسون (۲۰۰۶)

نمایه‌های تقریبی کمی بازنمایی شود. از این رو در این شرایط آمارها اغلب چندان قابل اتکا نیستند و راه برای تعبیر و تفسیرهای متفاوت همیشه باز است و در نتیجه رها شدن از سوگیری‌های ذهنی در این شرایط قدری سخت به نظر می‌رسد. همچنین در اینجا مسئله زمان و اندازه نمونه نیز وجود دارد، کسب اطلاعات آماری ضروری در دوره‌های زمانی بلندمدت یا برای نمونه‌های بزرگ از سازمان‌ها ساده نیست. به علاوه، هیچ تکرار دقیقی از زنده‌گی سازمانی در اینجا وجود ندارد؛ بنابراین هر آزمون هر رابطه‌ای کاملاً احتمالاتی^{۵۹۱} است. برای احراز جامعیت و دقت، تحلیل‌های آماری باید نمونه‌های بزرگی از سازمان‌ها در دوره زمانی بلندمدت با وقایع مشابه را پوشش دهند و انجام چنین کاری بی‌نهایت دشوار است، از این رو ما در ادبیات فربه سازمان و مدیریت به ندرت چنین روشی را شاهد هستیم.

- رویکرد دیگر برای گردآوری شواهد، انجام مطالعات میدانی بر روی اقدامات و عقاید و تحلیل داده‌های حاصل از آن‌ها برای فراهم کردن شواهد مرتبط با فرضیات است. ادبیات حول هدایت و تحلیل میدانی شواهد به خوبی توسعه داده شده و این روش اغلب در تحقیقات سازمانی به کار گرفته می‌شود. واضح و روشن است که چنین شواهدی میزان قابل توجهی از ذهنیت^{۵۹۲} را با خود به همراه دارد.
- رویکرد دیگر، رویکرد مطالعه موردی است که به نسبت اطلاعات عمیق‌تری را فراهم کرده و نگاه کیفی‌تر و مطالعه عمیق‌تری بر روی تصمیمات اتخاذ شده سازمان، ویژگی‌های اصلی سازمان و توسعه ناشی از این تصمیمات دارد. مجدداً، علی‌رغم تلاش برای حفظ عینیت، این روش یک روش ذهنی است و شامل تفسیر و تعبیرهای پژوهشگر می‌شود. مطالعات موردی، اغلب نمی‌توانند نمونه‌های بزرگی از سازمان‌ها را پوشش دهند.
- تعداد بی‌شماری از مقالات پژوهشی منتشر شده در مجلات تحقیقاتی آکادمیک وجود دارد که مدعی یافتن شواهد معنادار برای فرضیات منتخب خود هستند و در این مسیر از برخی یا همه این روش‌هایی که در بالا اشاره شد استفاده کرده‌اند. اما با این وجود به ندرت مطالعات و تحقیقاتی را مشاهده می‌کنید که در قالب یک مرور و بازبینی جامع، به دنبال کشف اختلافات و تناقضات و اجزای متعارض این انبوه مطالعات باشند.
- در نهایت، شواهد روایتی و مبتنی بر تجربیات شخصی در خاطرات مدیران مشهور وجود دارد که مطابق با سبک و سیاق ذکر شده شاید علمی نباشند اما اطلاعات گران‌بهایی را فراهم می‌کنند.

بنابراین، در تولید چنین شواهد جامع و دقیقی - که مشخصه و نماد علوم طبیعی به شمار می‌روند - مشکلات قابل توجه بسیاری وجود دارد و صدا البته این دشواری‌ها مدت‌هاست که در گفتمان حاکم شناسایی و تصدیق شده

⁵⁹¹ Probabilistic

⁵⁹² Subjectivity

است. دشواری دیگری که در گفتمان حاکم وجود دارد و توجه کسی به آن معطوف نشده است، پیش فرض‌های ضمنی است که در مورد ماهیت علیت در زنده‌گی سازمانی وجود دارد. رویکردهای گردآوری و تحلیل شواهد تقریباً همیشه بر پایه پیش‌فرض علیت کارآ و تکوینی شکل گرفته‌اند. مشکلات ناشی از پیش‌فرض‌های متفاوت علیت در فصل هجدهم به تفصیل مورد بررسی قرار خواهند گرفت. با این وجود، علی‌رغم این معضلات، هنوز امکان تولید چنین شواهد اقل‌کننده‌ای وجود دارد و در واقع این شواهد از قبل تولید شده‌اند. حال، بالاخره مبنای شواهد پشتوانه نظریه انتخاب استراتژیک که در فصل چهارم ارائه شد، چیست؟

مبنای شواهد نظریه انتخاب استراتژیک

ثابت شده است که برقراری ارتباط میان طرح‌ریزی استراتژیک و عملکرد عالی کارچندان راحتی نیست. شاید قدری تعجب‌برانگیز باشد که با نگاه علمی به مطالعات پیرامون اثربخشی طرح‌ریزی استراتژی تنها بتوان تعداد معدودی از آن‌ها را علمی شمرد و آن‌ها هم مطالعاتی هستند که نتایج متعارضی را به همراه داشته‌اند. به‌عنوان مثال، یک مقاله که در سال ۱۹۷۹ در مجله آکادمی مدیریت منتشر شد، نتیجه‌گیری کرد که رویه‌های رسمی طرح‌ریزی تنها عملکرد تعداد انگشت‌شماری از بانک‌ها در ایالات متحده را بهبود داده است. (وود و لافورج^{۵۹۳}، ۱۹۷۹). در پی این مقاله، مطالعه دیگری در همین مجله در سال ۱۹۸۰ (کودلا^{۵۹۴}، ۱۹۸۰) نرخ بازگشت سرمایه سهام‌داران را در شرکت‌های طرح‌ریزی شده و شرکت‌های بدون طرح‌ریزی مقایسه کرده و نتیجه گرفت که هیچ تفاوت آماری میان نتایج این دو شرکت وجود ندارد. تحقیقات پراکنده از ابتدای دهه ۱۹۸۰ تا پایان آن، (به‌عنوان مثال، آرمسترانگ و دیوید^{۵۹۵}، ۱۹۸۵؛ گرینلی^{۵۹۶}، ۱۹۸۶؛ پیرس^{۵۹۷}، ۱۹۸۷) به طور مستمر شواهد متعارضی را ارائه می‌کردند. پیمایشی در سال ۱۹۹۰ نشان داد که تنها ۱۵ درصد از شرکت‌های انگلیسی واقعاً از طرح‌های بلندمدت به‌عنوان ابزارهای کنترلی استفاده می‌کنند و حتی این ۱۵ درصد هم طرح‌های خود را با رخدادهایی همچون ساخت یک کارخانه پایش می‌کردند تا عملکرد. (گولد و کوین^{۵۹۸}، ۱۹۹۰). در سال ۱۹۹۴، مینتزرگ نتیجه گرفت که شواهد میدانی برای موفقیت فرآیندهای طرح‌ریزی بی‌نتیجه بوده و انبوهی از شواهد روایتی و مبتنی بر تجارب شخصی از خود بر جای گذارده است که کمتر ردپای علمی بودن را می‌توان در آن یافت. برخی مطالعات و تحقیقات تلاش کردند تا پژوهش‌های گذشته را خلاصه کنند که نتایج آن‌ها طیف گسترده‌ای از نتایج را درمی‌گرفت که از آن جمله یافتن شواهدی مبنی بر ارتباط مثبت میان طرح‌ریزی و عملکرد – برگرفته از ۲۶ مقاله و تحقیق منتشر شده پیشین –؛ یافته‌هایی مبنی بر نیاز به حمایت و پشتیبانی از

⁵⁹³ Wood and La Forge (1979)

⁵⁹⁴ Kudla (1980)

⁵⁹⁵ Armstrong and David

⁵⁹⁶ Greenley

⁵⁹⁷ Pearce

⁵⁹⁸ Goold and Queen

جایگاه تئوریک استراتژی؛ یافته‌های نمونه از ۶۵۶ شرکت که در آن‌ها هم طرح‌ریزی و هم تدریج‌گرایی منجر به بهبود عملکرد به‌ویژه در شرایط متلاطم می‌شود؛ و همچنین یافته‌هایی مبنی بر اینکه اگرچه بنگاه‌های کوچک زودبازده در حال حاضر طرح‌ریزی رسمی را انجام می‌دهند اما این مشق طرح‌ریزی چیزی بیش از یک طرح‌ریزی هم سطح مقالات دم‌دستی نبوده است. به نظر می‌رسد که ما هیچ ایده‌ای در مورد اینکه آیا طرح‌ریزی رسمی استراتژیک عملکرد را بهبود می‌دهد یا خیر نداریم، اما همچنان به این طرح‌ریزی ادامه می‌دهیم.

مطالعه دیگری (شورت^{۵۹۹}، ۲۰۰۶) به دنبال کشف این موضوع بود که آیا عوامل مربوط به یک شرکت یا عوامل مربوط به گروه استراتژیکی که شرکت به آن تعلق دارد یا عوامل صنعتی که این شرکت در محدوده آن فعالیت می‌کند، تأثیری بر عملکرد کوتاه‌مدت یا بلندمدت شرکت دارند یا خیر. نویسندگان و دست‌اندرکاران این پژوهش به تحلیل آماری یک نمونه ۱۱۶۵ شرکتی از ۱۲ صنعت در ایالات متحده و در طول مدت هفت سال پرداختند. تحلیل‌ها نشان داد که هر سه سطح (شرکت، گروه، صنعت) به طور معناداری با عملکرد مرتبط هستند. شدیدترین تأثیر در سطح شرکت شناسایی شد اما سطوح متفاوت تأثیرات مختلفی بر سنج‌های عملکردی متفاوت داشتند و نهایتاً به این نتیجه رسیدند که این روابط بسیار پیچیده‌تر از آن چیزی است که در مطالعات پیشین نشان داده شده است. خب این موضوع چه چیزی را به ما نشان می‌دهد؟ به نظر می‌رسد این پژوهش به دنبال این نتیجه است که تمامی متغیرهای انتخاب‌شده یک تأثیر مشخصی دارند اما این تأثیرات بسیار پیچیده‌تر از آن چیزی است که ما در ابتدا تصور می‌کردیم. عملکرد هم به ماهیت یک شرکت، به گروه استراتژیکی که تعلق دارد و به صنعتی که در آن فعالیت می‌کند بستگی دارد و تبیین این وابستگی و ارتباط بسیار مشکل است. همچنین پژوهش‌های دیگری (دالتون^{۶۰۰} و همکاران، ۱۹۹۸؛ مک‌کی^{۶۰۱}، ۲۰۰۸؛ وستفال و فردریکسون^{۶۰۲}، ۲۰۰۱) نیز هستند که به بررسی تأثیر اعضای هیئت‌مدیره و مدیر ارشد اجرایی بر عملکرد می‌پردازند و نتیجه می‌گیرند که ترکیب اعضای هیئت‌مدیره و ساختار رهبری هیئت‌مدیره ارتباط محکمی با عملکرد نداشته است، بدین معنا که اعضای هیئت‌مدیره و مدیر ارشد اجرایی بیشترین تأثیر را بر روی استراتژی داشته‌اند، چندان آشکار نیست و همچنین در شرایط معین، تأثیر مدیر ارشد اجرایی بسیار مهم‌تر از تأثیرات صنعت یا شرکت است اما این تأثیر تنها اندکی مهم‌تر از تأثیر عملکرد یک واحد کسب‌وکار است. از این رو، ما هنوز متعجب مانده‌ایم که از تأثیر حکمرانی شرکتی و مدیر ارشد بر روی موفقیت سازمانی چگونه می‌توانیم بهره ببریم.

599 Short

600 Dalton

601 Mackey

602 Westphal and Fredrickson

در این زمینه همچنین تحقیقات تخصصی نیز وجود دارند. به عنوان مثال، یکی از این تحقیقات (دلمار و شین^{۶۰۳}، ۲۰۰۳) در سال ۱۹۹۸ با تحلیل ۲۲۳ سرمایه‌گذاری جدید در سوئد، به بررسی تأثیر طرح‌ریزی کسب‌وکار بر روی نوآوری پرداخت و نتیجه گرفت که طرح‌ریزی کسب‌وکار یک پیش‌مقدمه مهم برای اقدام است. مطالعه موردی عمیق دیگری (گرت^{۶۰۴}، ۲۰۰۳) به بررسی سیستم‌های طرح‌ریزی هشت شرکت بزرگ نفتی پرداخت و یافته‌های آن نشان داد که طرح‌ریزی و چشم‌اندازهای پدیدار شونده می‌توانند به یکدیگر نزدیک شوند چراکه این شرکت‌ها پدیدارگی و ظهور طرح‌ریزی شده را انجام می‌دادند که در آن طرح‌ریزی استراتژیک از طریق اهداف و دستورالعمل‌های شرکتی، هماهنگی را به وجود می‌آورد که زمینه را برای تدوین غیرمتمرکز استراتژی فراهم می‌ساخت. اما با این حال مجریان این مطالعه موردی، همچنین نتیجه گرفتند که این سیستم‌های طرح‌ریزی پیچیدگی تحلیلی و نوآوری محدودی را از خود نشان می‌دهند. عنصر قضاوت ذهنی در این نوع مطالعات کاملاً برجسته است.

دو مطالعه دیگر در مورد رویکرد منبع محور استراتژی نتایج نسبتاً متفاوتی را به دست دادند. مطالعه اول (نیوبرت^{۶۰۵}، ۲۰۰۶) نتیجه گرفت که کارهای تجربی بسیار کمی برای حمایت از این رویکرد وجود دارد، در حالی که مطالعه دیگر (کروک^{۶۰۶} و همکاران، ۲۰۰۸) یک تحلیل آماری - از ۱۲۵ پژوهش که ۲۹ هزار سازمان را پوشش می‌داد - ارائه داد که نتایج حاکی از آن بود که منابع استراتژیک تأثیر معناداری بر روی عملکرد دارند. یک فراتحلیل در مورد تأثیر برنامه‌های توسعه رهبری نتیجه می‌گیرد که چنین برنامه‌هایی می‌توانند دانش و مهارت را بهبود ببخشند اما به شرط اینکه تحلیل صفر تا صدی برنامه‌ها این تضمین را بدهد که این برنامه‌ها توسعه درست و مناسبی را به رهبران درست و مناسب ارائه می‌دهند. این تنها یک نمونه از انبوه بی‌شمار مطالعه و پژوهش‌هایی است که ادعای اثبات فرضیه‌های سراسر سطحی را دارند. البته که اگر شما توسعه مناسبی را به رهبران درست و مناسب بدهید بی‌تأثیر نخواهد بود، اما منظور شما از این واژه توسعه مناسب چیست و ما در ابتدای امر، از کجا می‌توانیم بفهمیم که فرد مناسب چه کسی است و چه مهارت‌هایی در وی بهبود داده خواهد شد؟!

تنها نتیجه‌ای که ما می‌توانیم از تمام این بحث‌ها بگیریم این است که ما به‌سادگی نمی‌توانیم بگوییم که طرح‌ریزی استراتژیک چه تأثیری بر روی بهبود و عملکرد دارد. همچنین در نگاه علمی نمی‌توانیم بگوییم که اعضای هیئت‌مدیره، مدیران ارشد اجرایی، برنامه‌های توسعه رهبری یا هر متغیر مهم دیگر در این حوزه، تأثیر

⁶⁰³ Delmar and Shane

⁶⁰⁴ Grant

⁶⁰⁵ Newbert

⁶⁰⁶ Crook

قابل شنا سایی بر روی موفقیت دارد، اما باین وجود تلاش می‌کنیم تا به این مهم دست پیدا کنیم. آنچه برای ما باقی‌مانده است، ادعاهایی است که در قالب شواهد ارائه‌شده‌اند و واقعاً بازتاب‌دهنده باورها و ایدئولوژی‌های کنترل و بهبود هستند. تقریباً واضح است که مطالعات و تحقیقات بررسی‌شده در بالا نمی‌توانند یک مبنا و پایه مستحکم شواهد موردنیاز برای احراز علمی به معنای سنتی را فراهم کنند.

خب، حالا ببینیم نظریه یادگیری سازمانی چه مستنداتی را در قالب مبنای شواهد ارائه می‌دهد.

مبنای شواهد نظریه "استراتژی به‌عنوان یادگیری" ۶۰۷

"برگلمن و گروو" ۶۰۸ (۲۰۰۷)، با مراجعه به مطالعات "کالینز" ۶۰۹ (۲۰۰۱)، که نتایج شرکت‌های آمریکایی را برای شناسایی شرکت‌های موفق و سرآمد تحلیل کرد، تحقیقات خود را پیش گرفتند. کالینز، شرکتی را به‌عنوان شرکت موفق معرفی می‌کند که پس از کسب نتایج خوب به مدت ۱۵ سال، ۱۵ سال دیگر هم بتواند به تکرار این نتایج خوب ادامه دهد. در این مطالعه، او شرکت‌های فناوری جدید را از دایره تحقیقات خود خارج کرد چراکه عمر این شرکت‌ها به ۳۰ سال نمی‌رسید و این شرکت‌ها نوپا بودند. از میان تمام شرکت‌هایی که عمر فعالیت آن‌ها بیش از ۳۰ سال بود، او توانست تنها یازده شرکت را به‌عنوان شرکت‌های موفق شناسایی کند. او مدعی شد که دلیل موفقیت این شرکت‌ها این موارد است: یک ترکیب پارادوکسیکال تواضع شخصی و اراده حرفه‌ای؛ اشتیاق افراد به مواجهه با حقایق؛ دنبال کردن یک کسب‌وکار محوری و رسیدن به جایگاه برتر در این کسب‌وکار؛ شور و شغف بسیار برای دستیابی به سودآوری؛ و درنهایت به‌کارگیری فناوری‌های به‌دقت انتخاب‌شده. شرکت‌های موفق به‌طور بی‌وقفه و مداوم در حرکت در یک مسیر و جهت اصرار می‌ورزند. البته این موضوع بلافاصله قابل تشخیص است، چراکه این حرکت به‌نوعی بازگویی ساده‌گفتمان حاکم است به‌ویژه زمانی که با فرآیندهای یادگیری نیز توأم باشد. برگلمن و گروو، با بررسی این تحقیقات متوجه شدند که از سال ۲۰۰۱ تاکنون ۸ شرکت از میان این ۱۱ شرکت یا اکتساب شده‌اند و یا عملکرد مطلوبی ندارد و تنها ۳ شرکت همچنان به عملکرد موفق خود ادامه می‌دهند. (شرکت‌های ابوت، نوکور و والگرینز ۶۱۰)

درگذشته نیز مطالعاتی نظیر این وجود داشته است که بارزترین آن تحقیقات پیترز و واترمن (۱۹۸۲) است که ۴۳ شرکت سرآمد آمریکایی از جمله دیزنی، بوئینگ و کداک را بررسی کردند. به عقیده پیترز و واترمن عملکرد قابل توجه و فوق‌العاده این شرکت‌ها به دلیل برخورداری از هشت ویژگی بوده است: تمرکز بر روی کسب‌وکار

607 Strategy as Learning

608 Burgelman and Grove

609 Collins

610 Abott, Nucor and Walgreens

محوری؛ نزدیکی به مشتری؛ بهره‌وری بالای افراد؛ خودمختاری و کارآفرینی؛ فلسفه کاربردی و ارزش محور^{۶۱۱}؛ میل به اقدام و عمل؛ شکل و فرم ساده با کارکنان محدود؛ دو سوتوانی سازمان یعنی داشتن کنترل از یک سو و نوآوری و خودمختاری فردی از سوی دیگر^{۶۱۲}. تقریباً بیست سال قبل از اینکه کالینز تحقیقات خود را انجام دهد، پیترز و واترمن، به‌گونه‌ای مشخص گفتمان حاکم را بازگو کردند و آن‌ها هم به طور ویژه، عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی را مورد تأکید قرار دادند. اما با تمام این اوصاف، تنها ظرف ۵ سال دو سوم شرکت‌هایی که در این نمونه قرار داشتند از قله تعالی سقوط کردند، بعضی از آن‌ها موفق شدند دوباره به شرایط اولیه بازگردند اما بقیه از صحنه کسب‌وکار محو شدند. دو سال پس از تحقیقات پیترز و واترمن، تحقیقات دیگری (گولداسمیت و کلاترباک^{۶۱۳}، ۱۹۸۴) این بار بر روی شرکت‌های انگلیسی انجام گرفت. این تحلیل هم نمونه مشابهی از شرکت‌های موفق انگلیسی را فهرست کرد و قریب اکثر این شرکت‌ها به سرنوشتی همانند هم‌تایان آمریکایی خود دچار شدند. مطالعه‌ای (دِگویس^{۶۱۴}، ۱۹۸۸) از سوی شرکت "رویال داچ شل"^{۶۱۵} به این نتیجه رسید که متوسط عمر شرکت‌های بزرگ صنعتی تنها ۴۰ سال است. ما اطلاع چندانی از تحقیقات به‌تازگی انجام شده نداریم، اما یقیناً به نظر نمی‌رسد شرکت‌های کنونی عمری بیش از این مقدار داشته باشند و کسی تا به حال نتوانسته است دلیل بقا یا نابودی این شرکت‌ها را شناسایی کند. آنچه عیان است، جمعیت و تعداد شرکت‌ها به طور پویایی در حال تکامل است، تعدادی شرکت جدید متولد می‌شوند و شرکت‌های پیرتر از دور خارج می‌شوند، و طبیعی است در چنین شرایطی مثال‌ها و نمونه‌های ما از شرکت‌های سرآمد و موفق عمر چندانی نداشته و کوتاه‌مدت هستند.

تا بدین جای کار، به نظر می‌رسد که شواهد برای پشتیبانی از ادعای شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده مدیریت استراتژیک موفق بسیار اندک باشد. چه رویکردهای دیگری به‌عنوان شواهد می‌توانند وجود داشته باشند؟

مدیریت مبتنی بر شواهد^{۶۱۶} و علم پیاده‌سازی^{۶۱۷}

طی چند سال اخیر، برخی محققان حوزه سازمان فراخوانی را برای بهبود مدیریت سازمان‌ها از طریق آنچه "مدیریت بر مبنای شواهد" نامیده می‌شود، به راه انداخته‌اند. (براینر و روسو، ۲۰۱۱؛ ففر و ساتن، ۲۰۰۶؛ روسو، ۲۰۰۶؛ روسو و همکاران، ۲۰۰۸). مدیریت بر مبنای شواهد به‌عنوان برگردان و ترجمه اصول برگرفته از تحقیقات مشق‌های مدیریت و یا مدیریت در عمل تعریف می‌شود. چنین اصولی تنها زمانی معتبر هستند که با یافته‌های

⁶¹¹ Hans-on, Value-driven Philosophy

⁶¹² Simultaneous loose-Tight properties

⁶¹³ Goldsmith and Clutterbuck

⁶¹⁴ De Geuss

⁶¹⁵ Royal Dutch Shell

⁶¹⁶ Evidence- based Management

⁶¹⁷ Implementation Science

روشن تحقیقاتی پشتیبانی شوند و نمونه‌های عملی که این اصول از آن‌ها استخراج شده‌اند باید مختصات و شرایطی را داشته باشند که بتوانند مسائل سازمانی را حل کنند. شواهد به‌عنوان دانش قابل‌تعمیم در مورد روابط علی-معلولی تعریف می‌شوند که برگرفته از آزمون‌های کنترل شده، مشاهدات، پیوند دادن، اندازه‌گیری و تحلیل متغیرهای علی باشد. ادعای این محققان این است که این رویکرد به مدیریت، دستیابی تثبیت‌شده اهداف سازمانی را میسر می‌سازد چراکه بر اساس دانش تجربی پی‌ریزی شده است. در اینجا، مدیران به عمل و کنشگری بر اساس حقایق فراخوانده می‌شوند و نه بر اساس باورها، تجربه شخصی و سیاسی کاری و همچنین باید به طور مستمر رویکردهای خود به سازمان را در معرض آزمون، محک‌زنی و بررسی قرار دهند. اگرچه ادعا می‌شود که شواهد متقاعدکننده‌ای وجود دارد که به شیوه‌های مبتنی بر تحقیقات می‌توانند سودآوری سازمان را بهبود دهند، اما قائلین مدیریت بر مبنای شواهد با این عقیده مخالفت کرده و عنوان می‌کنند که متأسفانه درک و جذب ضعیف این شیوه‌ها همانند هدف‌گذاری و بازخورد عملکرد نمی‌تواند چندان اثربخش باشد. مدیران همچنان بر استفاده از شیوه‌هایی پافشاری می‌کنند که تحقیقات ناکارآمدی آن‌ها را نشان داده است، شیوه‌هایی همچون کوچک‌سازی. با این حال، روسو و همکارانش عنوان می‌کنند که اگرچه شواهد بسیاری در مورد به شیوه‌های مدیریت وجود دارد، اما ترکیب محدود و ناچیزی از مطالعات مختلف در مورد یک موضوع مشخص و شیوه‌های مربوط به آن وجود دارد. منظور آن‌ها از ترکیب، انباشت جامع، تحلیل شفاف و تفسیر انعکاسی از مطالعات تجربی مرتبط با پرسش‌های مشخص است و این همان چیزی است که ما از مبنا و پایه شواهد انتظار داریم.

شواهدی که این محققان به آن رجوع می‌کنند مرتبط با ماهیت شرایط و وضعیت یک مسئله مشخص است و دغدغه آن این است که آیا یک تکنیک مشخص تصمیم‌گیری می‌تواند به یک پاسخ مناسب منتهی شود یا خیر.

آن‌ها اساساً پیشنهاد می‌دهند که مدیران باید اطلاعات را گردآوری کنند و پایه و اساس تصمیمات خود را بر مبنای تحلیل این اطلاعات بگذارند که البته این ایده چندان ایده جدیدی به شمار نمی‌رود. به‌عنوان مثال خانم روسو در یکی از مقالات اخیراً منتشرشده خود با یکی از همکارانش - رئیس اسبق آکادمی مدیریت دنیس روسو - که از نزدیک موضوع مدیریت مبتنی بر شواهد را دنبال می‌کرد، دایره تعریف خود از شواهد را گسترش داد و چهار منبع را برای شواهد معرفی کرد: قضاوت و تخصص دست‌اندرکاران شیوه‌ها، شواهدی از بستر و زمینه‌های محلی، ارزیابی انتقادی بهترین شواهد تحقیقات در دسترس و در نهایت چشم‌انداز افرادی که تحت تأثیر تصمیمات قرار گرفته و تأثیرات بر روی آن‌ها اثرگذار است. تعریف "روسو و براینر" از شواهد، اکنون تعریف جامع‌تر با دایره شمول بیشتری است چراکه تمامی آنچه هر گروه باهوش و بازاندیش از مدیران می‌توانند صورت دهند را در برمی‌گیرد.

محققان و پژوهشگران، این سؤال را نمی‌پرسند که چرا جذب و به‌کارگیری ایده مدیریت مبتنی بر شواهد تا این حد ضعیف است. آن‌ها پای نتایج خود به‌عنوان مثال اینکه مدیران هدف‌گذاری نمی‌کنند نمی‌ایستند و حتی هیچ شاهد و مستندی نیز برای حمایت از این ادعا خود ارائه می‌دهند. (در دنیای مدرن امروز تصور مدیرانی که برای خود هدفی تعیین نمی‌کنند، دور از ذهن است). احتمالاً مشکل و مسئله آن‌ها اتکا بیش از حد روی اهداف است! هواداران مدیریت بر مبنای شواهد به نظر نمی‌رسد چندان دغدغه این را داشته باشند که آیا شیوه‌های تفکر در مورد فرآیند مدیریت کمک‌کننده هستند یا خیر. آن‌ها مشخصاً هیچ ترکیب سیستماتیکی از شواهد تحقیقاتی را برای ادعای خاصیت بهبوددهندگی مدیریت بر مبنای شواهد خود ارائه نمی‌دهند. آن‌هایی هم که مروری سیستماتیک بر پایگاه‌های مستند مدیریت بر مبنای شواهد داشته‌اند (ری و همکاران، ۲۰۰۹)، نتیجه چندان نگرفته‌اند اگرچه همچنان خوش‌بین هستند تا بتوانند نهایتاً یک بدنه و ساختاری از شواهد را توسعه دهند. اما همگی آن‌ها حرف‌های گفتمان حاکم را تکرار می‌کنند و همچنان این ادعای بی‌اساس را تکرار می‌کنند که یک مبنای شواهدی وجود دارد اما هیچ شاهد واقعی را ارائه نمی‌کنند.

گروه دیگری از محققان که دغدغه یافتن مبنای شواهد برای مدیریت را دارند فعالیت‌های خود را در قالب "علم پیاده‌سازی" تعریف کرده‌اند. دغدغه اولیه این محققان مدیریت سازمان‌های بهداشت و درمان است و به این موضوع اشاره دارند که شیوه‌های پزشکی چگونه می‌توانند مبتنی بر شواهد باشند، اما به عقیده آن‌ها ظاهراً شیوه‌های مدیریتی - که بر مراقبت و درمان بیماران نیز اثرگذار است - نیازی به مبنای شواهد ندارند. تعدادی از محققان که به دنبال پیاده‌سازی دستورالعمل‌های پزشکی مبتنی بر شواهد هستند به این نتیجه رسیده‌اند که انتقال دانش مبتنی بر شواهد به سادگی منجر به پیاده‌سازی خودکار آن‌ها نمی‌شود. به‌عنوان مثال اسناد اخیر در آمریکا و هلند (گروول و ونسینگ^{۶۱۸}، ۲۰۰۴)، نشان می‌دهد که ۳۰ تا ۴۰ درصد بیماران خدمات درمانی را مطابق با دستورالعمل‌های جاری علمی دریافت نمی‌کنند و ۲۰ درصد از این بیماران نیازی به درمان و معالجه نداشته و یا آن را به‌صورت بالقوه خطرناک می‌دانند. این موضوع محققان را بر آن داشت تا فراخوانی را برای توسعه "علم پیاده‌سازی" - که مطالعه علمی دقیق است که نشان می‌دهد چه استراتژی‌های اضافی برای جذب و به‌کارگیری بهتر به شیوه‌ها موردنیاز است. - ترتیب دهند. آن‌ها تصدیق کردند که در جذب و به‌کارگیری مؤثر به‌شیوه‌ها، بسترها و فرهنگی‌های سازمانی نقش کلیدی را ایفا می‌کنند. بنابراین، همچنان که آن‌ها به دنبال فراهم کردن راهنماهای پزشکی مبتنی بر شواهد هستند، تحقیقات خود را برای فراهم کردن ابتکارات سازمانی مبتنی بر شواهد صورت می‌دهند تا بتوانند تغییرات لازم را در رفتار پزشکان و دستیاران آن‌ها به وجود آورند. بالاین حال، نتایج آن‌ها تنها شواهد محدودی را برای این ادعا که "استراتژی‌ها می‌توانند به بهبود منجر شوند"

⁶¹⁸ Grool and Wensing

ارائه می‌کند. آن‌ها نتوانستند استراتژی را پیدا کنند که آثار آن را بتوان با قطعیت پیش‌بینی کرد و هیچ‌کدام از استراتژی‌های بهبود آثار و نتایج قابل‌اتکا و قابل‌استنادی را تولید نکردند. مرکز کیفیت تحقیقات درمانی در هلند، سیزده نظریه و مدل مرتبط با پیاده‌سازی تغییر را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی ارزیابی کرد. تحقیقات نشان داد که هنوز در مورد برخی عوامل تعیین‌کننده در پیاده‌سازی تغییر به‌ویژه گروه‌های هدف و موقعیت آن‌ها با فقر دانشی مواجه هستیم و از این‌رو مداخلات پیاده‌سازی کاملاً به‌صورت تصادفی و شانسی انجام می‌گیرد. " گریم‌شاو و اکلز^{۶۱۹} " (۲۰۰۴)، با یک بازنگری سیستماتیک بر روی ۲۳۵ تحقیق انجام شده بر روی گسترش و اشاعه راهنماهای کاری و استراتژی‌های پیاده‌سازی به این نتیجه رسیدند که درحالی‌که شواهدی مبنی بر موفقیت در برخی شرایط مشخص و معین به چشم می‌خورد اما شواهد بسیار اندکی وجود دارد که بتوان این استراتژی‌های پیاده‌سازی مشخص‌منجر به موفقیت را به سایر رفتارها و موقعیت‌ها تعمیم داد. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد، درحالی‌که روش‌شناسی‌های بسیاری برای مدیریت تغییر در سطح عمومی سازمانی وجود دارد، اما قابلیت به‌کارگیری این روش‌ها در بخش حرفه‌ای خدمات درمانی و رفتار سازمانی هنوز جای سؤال و کار بسیار دارد. هنوز باید بر روی قضاوت‌های تصمیم‌گیران این حوزه تمرین بسیاری صورت گیرد، تصمیم‌گیری که موفقیت و بهبود احتمالی حاصل از هر مداخله را بیش از مبانی و پایه‌های علمی به حس ششم و شم بالای خود نسبت می‌دهند!

شواهد برخی تکنیک‌ها و استراتژی‌های مدیریتی

تاکنون تحقیقات بسیاری پیرامون مدیریت کیفیت جامع^{۶۲۰} و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار^{۶۲۱} انجام شده است. برخی از محققان از اهدای جوایز به‌عنوان یک ابزار تسهیل‌گر برای پیاده‌سازی اثربخش و کارآمد برنامه‌های مدیریت کیفیت جامع در شرکت‌های صنعتی استفاده کرده‌اند. (هندریکز و سینگال^{۶۲۲}، ۲۰۰۱، ۲۰۰۰، ۱۹۹۷). یک نمونه چهارصدتایی از برندگان جایزه مدیریت کیفیت جامع بین سال‌های ۱۹۸۳ و ۱۹۹۳ در آمریکا انتخاب‌شده و سپس اطلاعات در دسترس و موجود این شرکت‌ها اعم از داده‌های حسابداری و قیمت سهام موردبررسی و تحلیل قرار گرفت تا تغییرات در عملکرد عملیاتی و درآمدهای این شرکت‌ها در نتیجه مدیریت کیفیت جامع اثربخش و تأثیر بلندمدت آن بر روی عملکرد بازار سهام آزمون شود. این تحلیل‌ها نشان داد که شرکت‌های برنده جایزه در مقایسه با شرکت‌های گروه کنترل، در طول دوره ده‌ساله (۶ سال قبل از دریافت جایزه و سه سال پس از دریافت جایزه) به میزان ۴۸ درصد درآمد عملیاتی بیشتری داشته‌اند. برندگان جوایز همچنین رشد بیشتری را هم در استخدام و هم در دارایی‌ها نشان دادند. همچنین شواهدی وجود دارد که حاکی

⁶¹⁹ Grimshaw and Eccles

⁶²⁰ Total Quality Management (TQM)

⁶²¹ Business Processes Reengineering (BPR)

⁶²² Hendricks and Singhal

از رشد فروش در برندگان جوایز و با قدری اغماض، کنترل هزینه‌ها در این شرکت‌هاست. در طول یک دوره پنج ساله پس از پیاده‌سازی، شرکت‌های برنده جایزه عملکرد به مراتب بهتری را از لحاظ قیمتی در بازار سهام در مقایسه با عملکرد شرکت‌های حاضر در گروه کنترل داشتند. برخی مطالعات دیگر در دهه ۱۹۹۰ هم این نتایج را تکرار کردند. اما با این وجود تحقیق دیگری (تایلور و رایت^{۶۲۳}، ۲۰۰۲) موفقیت ادراک‌شده ناشی از جایزه مدیریت کیفیت جامع در طول یک دوره ۵ ساله در میان یک صد و نه شرکت بررسی کرد. در حدود ۴۲ شرکت نسبتاً کوچک برنامه‌های کنترل کیفیت جامع خود را قطع کرده و ادامه نداده و ۶۷ شرکت دیگر درجات متفاوتی از موفقیت را گزارش کردند. نتایج این بررسی‌ها نشان داد، اندازه شرکت، ماهیت مشتریان، داشتن یا نداشتن گواهینامه ایزو هیچ تأثیری بر روی پیامدهای مدیریت کیفیت جامع ندارد. "بوین و واکر^{۶۲۴}" (۲۰۰۲)، در تحقیقی به اشتیاق دولت‌های سراسر دنیا به ترویج مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌های دولتی اشاره کردند، در حالی که هیچ مطالعه تجربی بر روی ارتباط میان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی انجام نشده است. آن‌ها با یک نگاه انتقادی نوزده تحقیق انجام‌شده در شرکت‌های بخش خصوصی در مورد ارتباط میان مدیریت کیفیت جامع و عملکرد را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که به هیچ پشتیبانی جامعی از تأثیر مثبت مدیریت کیفیت جامع بر روی عملکرد نمی‌توان دست یافت. مطالعه دیگری (اسکیلدسون^{۶۲۵}، ۲۰۰۶)، بر روی ۱۵۰ احیا و نو سازی سازمانی در شرکت‌های آمریکایی نشان داد که استراتژی‌های مشخص پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع آثار بسیار محدودی داشته‌اند. یک مطالعه میدانی دیگر با استفاده از پست الکترونیک، در میان ۱۵۰ شرکت بریتانیایی وابسته به بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^{۶۲۶} نتیجه گرفت که مدیران برنامه‌های بهبود کیفیت را اثربخش ادراک کرده‌اند. با این حال، آن‌ها همچنین نتیجه گرفتند که تفاوت فاحش و آشکاری میان گفتار و عمل در این سیستم‌ها وجود داشته و این سیستم بیشتر بازچه لفاظی‌های^{۶۲۷} مدیران است تا یک سیستم قوی قبال اتکا. در سازمان‌های پیمایش شده، شواهد اندکی مبنی بر رویکرد استراتژیک به مدیریت جنبه‌های نرم مدیریت کیفیت وجود دارد.

به نظر، ادعاهای تکراری بسیاری در ادبیات پیرامون موفقیت یا ناکامی مدیریت کیفیت جامع وجود دارد اما در واقع تنها تعداد اندکی از آن‌ها با شواهد محکم پشتیبانی شده و این شواهد هم تصویر نسبتاً متناقضی را ارائه می‌کنند. یکی ادعا می‌کند که سیستم شش سیگما می‌تواند جایگزین مدیریت کیفیت جامع شده و بسیار موفق‌تر عمل کند، اما شواهد کمی برای اثبات این مدعا وجود دارد. به نظر می‌رسد که داستان مهندسی مجدد

⁶²³ Taylor and Wright

⁶²⁴ Boyne and Walker

⁶²⁵ Eskildson

⁶²⁶ European Foundation for Quality Management (EFQM)

⁶²⁷ Rhetoric

فرآیندهای کسب و کار دیگر چندان نویدبخش و امیدوارکننده نبوده و در حال حاضر به عنوان یک شکست و ناکامی از آن یاد می شود. نکته قابل توجه این است که این شواهد بسیار پراکنده و متناقض هستند. به زحمت می توان یک بنیان و مبنای شواهد علمی برای این ادعاها فراهم کرد.

تحقیقات قابل توجهی نیز بر روی ارتباط میان آموزه‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی انجام شده است که نقدهایی هم بر آن‌ها وارد است از جمله این انتقادات استفاده از تکنیک‌های کمی (هیوزلید^{۶۲۸}، ۱۹۹۷) برای نشان دادن ارتباط میان شیوه‌های کاری با عملکرد بالا در مدیریت منابع انسانی و متغیرهای وابسته سازمانی و فردی است. این مطالعات میان بخشی متکی بر پاسخ‌های یک فرد آگاه در هر سازمان به پرسش‌های مرتبط با شیوه‌ها و عملکرد بوده است. پژوهشگر این تحقیق، "تراس"^{۶۲۹}، مطالعه موردی طولی را در شرکت هیولت پکارد^{۶۳۰} به مدت دو سال انجام داد و داده‌های بسیاری را از حوزه‌های مختلف جمع‌آوری کرده، پرسشنامه‌هایی را طراحی کرده و مصاحبه‌هایی را با تعدادی از افراد در سازمان انجام داد. خانم ترالس به این نتیجه دست یافت که تغییرات در حوزه مدیریت منابع انسانی بسیار آرام صورت می‌پذیرند و کسانی که این تغییر را مدیریت می‌کنند، به درستی آن را درک نمی‌کنند. شواهد مربوط به پیامدها و نتایج متعارض بوده و فرآیندهای غیر رسمی شبکه‌ای اغلب فرآیندهای رسمی مدیریت منابع انسانی را خنثی کرده و تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. خانم تراس مدعی است اگر او فقط از یک روش میان بخشی استفاده می‌کرد، او به سادگی می‌توانست نتیجه بگیرد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت هیولت پکارد نتایج موفقیت‌آمیزی را تولید می‌کنند، اما هرچقدر روش‌ها متنوع‌تر باشد و در طی زمان بررسی و مذاقه بیشتری صورت گیرد تصویر کمتر شفاف را شاهد خواهیم بود که در آن یافتن ارتباط میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد بسیار مشکل خواهد بود و دلیل عمده این امر این است که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، آنچه را که در واقع به صورت غیر رسمی اتفاق می‌افتد را می‌پوشانند. مطالعه دیگری از سوی "اتزامل"^{۶۳۱} (۲۰۰۱) در این زمینه انجام گرفته که بسیار آموزنده است. این پژوهش، محک‌زنی تجربه مدیران در کارخانه‌ای در شمال انگلستان است، مدیرانی که به دنبال مهندسی مجدد شیوه‌های کاری در واکنش به محرک‌های شرکتی هستند. این تجربه برای آن‌ها بسیار ناامیدکننده بود چراکه افراد چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی حالاتی از مقاومت را از خود بروز می‌دادند. آن‌ها در ظاهر مشغول همکاری بودند اما در پشت‌صحنه به هر نحوی در پی تضعیف و تحلیل بردن انگیزه‌ها برای این تغییر بودند. این کارکنان با شیوه‌های قدیمی کارآموخته و آمیخته شده بودند و با شیوه‌های جدید

⁶²⁸ Huselid

⁶²⁹ Truss

⁶³⁰ Hewlett Packard

⁶³¹ Ezzamel

نمی‌توانستند ارتباط برقرار کنند. درست به همین شکل، " هاید^{۶۳۲} " (۲۰۰۶)، در تحقیقی بر روی ۳۸۷ مقاله دانشجویی که بر روی کاوش پیوند میان پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد و بهبود عملکرد در سازمان‌های خدمات درمانی کار کرده بودند، نتیجه گرفت که این شواهد ناقص و ناکافی است و اگر هم مدیریت عملکرد به‌درستی عمل کرده باشد شاهد و دلیل محکمی برای چرایی و چگونگی این امر نمی‌توان یافت.

بعد از این موارد، حالا مبنای شواهد برای استراتژی‌های نام‌آشنا و رایج ادغام و تملیک را بررسی می‌کنیم. مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۷ (اخوین و همکاران، ۱۹۹۷) به این نتیجه دست‌یافت که بانک‌های بزرگ ادغام شده در مقایسه با سایر بانک‌های بزرگ، افزایش قابل‌توجهی را در سود و کارآیی خود کسب کرده‌اند که عمده این افزایش ناشی از افزایش درآمدها و روی آوردن به محصولات باارزش بوده است. مطالعه‌ای بعدتر، (آندراده و همکاران، ۲۰۰۱) به این نتیجه رسید که ادغام‌ها در دوره زمانی سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۹۸ واکنش‌های مثبتی را در بازار سرمایه برای هر دو طرف ادغام شونده در برداشته و این ادغام‌ها هم برای سهام‌داران خلق ارزش کرده و همچنین عملکرد عملیاتی را بهبود بخشیده‌اند. از سوی دیگر، مطالعه‌ای در سال ۱۹۹۸ (آمیهود و میلر، ۱۹۹۸) به این موضوع پرداخت که چرا شواهد چندانی برای موفقیت یا شکست ادغام بانک‌ها وجود ندارد، به‌ویژه پس از افزایش چشمگیر ادغام‌هایی که بعد از موج مقررات‌زدایی رخ داد. به نظر می‌رسد، درحالی‌که آورده‌های ادغام برای بانک‌های کوچک بسیار است اما برای بانک‌های بزرگ چندان آورده‌ای ندارد. شواهد پیرامون ادغام و اکتساب پراکنده و متناقض بوده و بر اساس مطالعات محدودی از نمونه‌های کوچک حاصل شده است. مشکلی که در مورد شواهد مرتبط با اعمال و اقدامات سازمانی وجود دارد این است که این شواهد بسیار وابسته به زمینه مورد بررسی و محدوده زمانی مشخص هستند. کسب نتایج رضایت‌بخش برای برخی بانک‌هایی که اقدام به ادغام و تملیک در یک کشور مشخص نموده‌اند در یک دوره زمانی کوتاه می‌تواند امکان‌پذیر باشد اما این موضوع برای همه بانک‌ها در همه جا و در مدت‌زمان طولانی نمی‌تواند میسر باشد. از این رو علی‌رغم آشکار بودن تأثیر ادغام و تملیک بانک‌های بزرگ در بحران اعتباری سال ۲۰۰۸، باید نتیجه بگیریم که هیچ شاهد قابل‌اتکایی برای اثبات این رابطه وجود ندارد. حالا با این اوصاف، آیا شواهدی برای حوزه‌های گسترده‌تر و با منافع بیشتر به‌غیر از بانک‌ها وجود دارد؟

مقاله‌ای در سال ۱۹۹۶^{۶۳۳} کاوش‌هایی را در مورد مطالعات پیرامون تأثیر ادغام و تملیک‌ها بر عملکرد صورت داد و به این نتیجه رسید که این فعالیت‌ها سابقه و عقبه ناامیدکننده‌ای دارند. در سال ۱۹۹۷، عده‌ای از پژوهشگران^{۶۳۴} تأثیر تملیک را بر روی عملکرد نمونه بزرگی از شرکت‌ها در انگلستان و در یک بازه زمانی طولانی

⁶³² Hyde

⁶³³ Cartwright and cooper, 1996

⁶³⁴ Dickerson et al., 1997

تحلیل و بررسی کردند و نتیجه گرفتند که این تملیک‌ها آثار زیان باری را بر روی عملکرد و رشد شرکت‌ها داشته‌اند. رشد از طریق تملیک در مقایسه با رشد از طریق سرمایه‌گذاری داخلی، بازدهی کمتری را به همراه داشته است. بررسی و تحلیلی بر روی مطالعات تجربی پیرامون ادغام در سال ۲۰۰۱^{۶۳۵} به این نتیجه رسید که تنها ۲۵ درصد ادغام‌ها به رفاه بیشتر مصرف‌کنندگان منجر شده است، ۲۵ درصد دیگر منجر به افزایش سود شده است اما به بهای تحمیل هزینه‌های بیشتر به مشتری و پنجاه درصد باقیمانده کاهش ۵۰ درصدی ارزش شرکت را به همراه داشته‌اند. سهام‌داران شرکتی که هدف ادغام^{۶۳۶} است در این میان برنده هستند اما سهام‌داران شرکت پیشنهاددهنده^{۶۳۷} ادغام پس از اعلام ادغام به نقطه سر به سر می‌رسند و در درازمدت بازنده هستند. یافته‌هایی در سال ۲۰۰۳ منتشر شد که نشان می‌داد فعالیت‌های تملیک در کشور آمریکا منجر به ارتقا عملکرد نشده و حتی تا حدودی اثرات منفی بر روی عملکرد نیز داشته است. نتایج یک فراتحلیل^{۶۳۸} از تحقیقات تجربی بر روی متغیرهایی که منجر به عملکرد خوب در دوران پس‌اتملیک می‌شوند آشکار ساخت که عملکرد شرکت تملیک‌کننده در نتیجه فعالیت‌های تملیک افزایش نمی‌یابد بلکه روند کاهش پیدا می‌کند. پژوهشی در سال ۲۰۰۴ بر روی ۲۵۷ فعالیت ادغام و تملیک در کشور کانادا میان سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۰ نشان داد که عملکرد شرکت‌های تملیک‌کننده در طول دوره سه ساله پس از تملیک به طور معناداری با کاهش مواجه می‌شود. این پژوهش همچنین نشان داد که فعالیت‌های ادغام و تملیک ناهمگون و بینا رشته‌ای در درازمدت عملکرد به شدت ضعیفی داشته‌اند. گزارش‌ها و تحقیقات^{۶۳۹} منتشر شده در سال ۲۰۰۷ حاکی از این بود که علی‌رغم اجماع آکادمیک مبنی بر اینکه تملیک نمی‌تواند به عملکرد بهتر منجر شود، هزینه‌ها و سرمایه‌گذاری بر روی تملیک در کشور انگلستان دو برابر شده است. این پژوهشگران در مطالعات خود از اطلاعات و مطالعه میدانی ۱۴۶ شرکت از ۵۰۰ شرکت برتر انگلستان استفاده کردند و نتیجه گرفتند که تملیک‌های بزرگ به ارتقا عملکرد نیانجامیده است، در حالی که تملیک‌های کوچک در مقایسه با تملیک‌های بزرگ با مشکلات چندانی روبرو نبوده و بارقه‌هایی از بهبود عملکرد در آن‌ها به چشم می‌خورد. همچنین این پژوهشگران به مطالعه نظرات و عقاید مدیران پیرامون ادغام و تملیک پرداختند و به این نتیجه رسیدند که، علی‌رغم وجود شواهد مخالف، مدیران احساس می‌کنند که شرکت‌های متبوع آن‌ها پس از تملیک عملکرد بهتری داشته است. در اینجا باید به این ایده که مدیران دانشمندان قابلی هم هستند به شدت با دیده تردید نگاه کرد! استمرار و تداوم این باور در میان مدیران که فعالیت‌های ادغام و تملیک، عملکرد را ارتقا می‌دهند، مطمئناً اشاره‌ای بر این موضوع است که مدیریت واقعی

⁶³⁵ Tichy, 2001

⁶³⁶ Merger Target

⁶³⁷ Bidder

⁶³⁸ King, 2003

⁶³⁹ Ingham et al, 2007

فرسنگ‌ها با مدیریت علمی فاصله دارد. واقعیت این است که مدیران بر مبنای ایدئولوژیکی^{۶۴۰} خود عمل می‌کنند، برنامه‌ها و اقدامات خود را دارند و مسیر شغلی خود را به‌عنوان بخشی از تلاش برای رسیدن به موفقیت کل سازمان دنبال می‌کنند.

بنابراین، تحقیقات ۳۰ سال گذشته، از فراهم کردن یک مبنای شواهد قابل‌اتکا عاجز است، مبنای شواهدی که بتواند ما را به این نتیجه برساند که رویکردهای معین و مشخص به سازمان‌دهی می‌توانند موفقیت و نتایج مطلوب و سازگار با آن‌ها را هم به همراه داشته باشند. این عدم وجود شواهد جامع و دقیق برای فرضیات، پیش‌بینی‌ها و تجویزهای مطالعات سازمان و مدیریت، ما را بر آن می‌سازد که نتیجه بگیریم که هیچ مبنای عینی برای این ادعا که این رشته‌ها علمی هستند وجود ندارد. از دیدگاه ما، مهم‌ترین مسئله در مورد معادل دانستن سازمان و مدیریت با علوم سنتی و متعارف این است که این علوم، علوم قطعیت^{۶۴۱} هستند. این علوم در مورد قابلیت پیش‌بینی، قاعده‌مند بودن و پایداری هستند. در بخش دوم کتاب به آزمون و ارزیابی پایه‌های علمی سازمان و مدیریت در قالب آنچه "علوم پیچیدگی" نام گرفته و به وضوح علمی پیرامون عدم اطمینان هستند، خواهیم پرداخت. تعدادی از نویسندگان به علوم پیچیدگی به‌عنوان بنیانی برای درک و شناخت سازمان‌ها گرایش پیدا کرده‌اند و به گفته آن‌ها آنچه آن‌ها را مجذوب این حوزه ساخته است حرکت و تغییر مسیر این علوم از تقلیل‌گرایی علوم کلاسیک به سوی یک نگاه جامع‌نگر و همه‌جانبه به جهان بوده است. با این اوصاف، علوم سنتی از مدت‌ها قبل، از رویکردهای مکانیکی صرف به سوی توسعه نظریات سیستمی گذر کرده و این نظریات سیستمی در گفتمان حاکم نقش بسیار پررنگ‌تری از دیدگاه‌های تقلیل‌گرایانه‌ایفا می‌کنند. ادعای حرکت از تقلیل‌گرایی، اغلب به‌صورت لفظی و بیانی در کاربردهای پیچیدگی و به‌منظور توجیه این کاربردها استفاده می‌شود و این توجیه به‌گونه‌ای است که ضدیت و مخالفت سیستم‌های تفکر مرتبه دوم در برابر تقلیل‌گرایی در مسیر حرکت به سوی پیوستگی درونی^{۶۴۲} و کل‌گرایی^{۶۴۳} را نادیده می‌گیرد. حرکت به سوی کل‌گرایی آغاز شده است و نیازی به توسل به علوم پیچیدگی ندارد. در عوض، آنچه ما امیدوار آن هستیم این است که علوم پیچیدگی چگونه می‌تواند در ایجاد بینشی و وسیع در مورد عدم اطمینان و پیش‌بینی‌ناپذیری به ما کمک کند. از سویی دیگر، نویسندگان حوزه کاربردهای علوم پیچیدگی در سازمان‌ها رویکرد ارگانیک خود را در مقابل رویکرد مکانیکی که مشخصه تفکر رایج و جریان اصلی است، قرار می‌دهند. اما باین‌وجود، این تمایز و افتراق از مدت‌ها قبل در ادبیات حوزه مدیریت مورد کند و کار قرار گرفته و در حال حاضر هستند تعدادی که مدعی "سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های زنده" اند. مجدداً تکرار می‌کنیم که گفتمان حاکم دربردارنده رویکردهای ارگانیک بسیاری است و برای نیل به

⁶⁴⁰ Ideological Base

⁶⁴¹ Sciences of Certainty

⁶⁴² Interconnection

⁶⁴³ Holism

این مقصود، نیازی به گردش به سوی علوم پیچیدگی نیست. بنابراین در بخش دوم کتاب، ما تنها آن چیزی را در مورد علوم اطمینان برر سی و کاوش می‌کنیم که می‌تواند بینش‌های نوینی در مورد سازمان‌های انسانی برای ما به همراه داشته باشد.

اولین نتیجه‌ای که از این فصل می‌گیریم این است که دیدگاه‌های جریان اصلی در مورد مدیریت سازمان‌ها هیچ کمکی به علم نمی‌کنند بلکه این دیدگاه‌ها بیتر مجموعه‌ای از باورها هستند که ایدئولوژی مشخصی را بازتاب می‌دهند و بنابراین الگوهای مشخصی از روابط قدرت را تقویت کرده و محافظت می‌کنند. نتیجه دوم این است که ادعاهای این حوزه بیشتر مبتنی بر علوم قطعی بوده است و همین موضوع ما را بر آن می‌دارد تا به سوی علوم غیرقطعی حرکت کنیم که در بخش دوم کتاب به آن خواهیم پرداخت. نظریات و تئوری‌های جریان اصلی در بستر علوم قطعی، رابطه میان قصد و نیت^{۶۴۴} و پدیدارگی^{۶۴۵} در زنده‌گی سازمانی را دوقطبی می‌کنند.

۱-۳. دوقطبی قصد و نیت و پدیدارگی

نکته‌ای را که ما در بحث پیرامون تفکر در مورد استراتژی به‌عنوان تحقق انتخاب‌های نیت‌مند و آگاهانه یا به‌عنوان الگوهای عملی پدیدار شده در فرآیندهای یادگیری سازمانی یا ترکیب این دو نگاه به آن رسیدیم را در نظر بگیرید. مینتزبرگ (۱۹۹۰) در مروری بر آنچه او مکتب طراحی استراتژی می‌نامد، پیش‌فرض‌های زیر را شناسایی می‌کند:

- تدوین استراتژی یک فرآیند عقلایی آگاهانه تفکر است که به شکل کنترل شده‌ای با اجرا و پیاده‌سازی پی گرفته می‌شود.
- فرآیند تدوین استراتژی ابتدایی‌ترین مسئولیت یک مدیر ارشد اجرایی است.
- هدف استراتژی، هم‌ترازی قابلیت‌های درونی یک سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان با جایگاه بیرونی، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است و این موضوع باعث می‌شود تا مکتب طراحی با مکتب موضع‌یابی و جایگیری سازمان که توسط مایکل پورتر – که خود یک محقق در مکتب طراحی بود- مطرح شد در قرابت و نزدیکی باشد.
- ارزش‌ها و اخلاق سازمانی به‌عنوان یک موضوع مهم به رسمیت شناخته می‌شوند اما در وهله دوم اهمیت قرار دارند.

⁶⁴⁴ Intention

⁶⁴⁵ Emergence

مینتزرگ میان فرآیندهای قضاوت در مکتب طراحی، فرآیندهای تجزیه و تحلیل در مکتب طرح‌ریزی و فرآیندهای شهودی در مکتب کارآفرینی تمایز قائل شد. او منتقد ساختار " تفکر قبل از اقدام " مطرح‌شده در مکاتب طراحی، موضع یابی و کارآفرینی بوده و به این موضوع اشاره می‌کند که چگونه در عمل تفکر و عمل پایه‌پای یکدیگر پیش می‌روند و از این رو تدوین و اجرا به صورت متوالی صورت نمی‌گیرند. در کنار استراتژی‌های نیت‌مند و آگاهانه که در مکاتب طراحی، موضع یابی و کارآفرینی تدوین می‌شوند، مینتزرگ به فرآیند یادگیری و کاوش اشاره می‌کند که در آن استراتژی‌ها به‌عنوان الگوهایی از عمل، در فرآیندهای مستمر و جاری یادگیری پدیدار می‌شوند. استراتژی برای مینتزرگ، ترکیبی از طراحی نیت‌مند و یادگیری مستمر به‌ویژه در محیط‌های متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی است. آزمون، خطا و تجربه عناصر اصلی فرآیند استراتژی هستند و او برای دفاع از این ادعا به شواهد منتشر شده در اواسط دهه هشتاد اشاره می‌کند که طبق آن کمتر از ده درصد شرکت‌های آمریکایی، استراتژی‌های قصد شده^{۶۴۶} را پیاده‌سازی و اجرا می‌کردند.

این انتقاد مینتزرگ، خشم آنسف (۱۹۹۱)، پایه‌گذار مکتب طراحی استراتژی را برانگیخت. اگرچه مینتزرگ در هیچ جایی و به طور کامل مکتب طراحی یا هر مکتب تجویزی دیگری را زیر سؤال نبرده بود اما آنسف بر این عقیده بود که او تمامی این مکاتب را به زباله‌دان تاریخ سپرده است. برای آنسف پذیرفتنی نبود که چهل سال تلاش و تحقیق او در حوزه استراتژی هیچ نفعی برای مدیران نداشته و از این رو او تلاش می‌کرد تا برای رهایی از این انتقاد پاسخ مینتزرگ را به‌گونه‌ای درخور بدهد. او عنوان کرد که با استدلال منطقی و با استناد به داده‌های تجربی موفقیت مکتب طرح‌ریزی در استراتژی می‌تواند ادعای مینتزرگ را رد کند. در واقع او هیچ شاهد و مبنای علمی جامع قابل قبولی را برای اثبات ادعای خود مطرح نکرد، بلکه تنها با تقویت و دمیدن بر ایدئولوژی طرح‌ریزی در پی این بود که دیدگاه مینتزرگ مبنی بر پدیدارگی استراتژی و فرآیندهای یادگیری را به‌سخره گرفته و تحقیر کند. مینتزرگ (۱۹۹۱) خیلی کوتاه پاسخ او را داد. آنسف معتقد بود که فعالیت و کارهای او ریشه و بنیان علمی داشته در حالی که نظرات و فعالیت‌های مینتزرگ فاقد بنیان علمی است. مینتزرگ عنوان کرد که علی‌رغم صحبت از " حقایق " ^{۶۴۷} و " شواهد حقیقی " ^{۶۴۸} در کارهای آنسف، هیچ حقیقتی در کارهای آنسف مشاهده نمی‌شود و این‌ها تمامی صرفاً نه از جنس علم و حقیقت که از جنس عقیده و نظر هستند.

این بحث و مناظره بسیار درخشان و روشن‌گرانه بود چراکه از زمانی که گفتمان حاکم موردنقد واقع شده بود، بحث و مناظره چندانی پیرامون این موضوع صورت نگرفته بود. چنین تقابل آکادمیکی میان "لرمانث"^{۶۴۹} و "

⁶⁴⁶ Intended Strategies

⁶⁴⁷ Facts

⁶⁴⁸ Factual Evidence

⁶⁴⁹ Learmonth

روسو^{۶۵۰} در سال‌های ۲۰۰۵-۲۰۰۶ در مورد مدیریت مبتنی بر شواهد صورت گرفت، گرچه این تقابل تا سطح حمله و منازعه شخصی میان آنسف و مینتزرگ تنزل پیدا نکرده بود. سینه‌چاکان و ذوب‌شدگان در رویکردهای غالب نیت‌مندی و کنترل همیشه ادعای علمی بودن داشتند اما آن‌ها هرگز یک مبنا و شاهد علمی برای ادعای خود ارائه نکردند، چنانکه در بالا هم دیدیم، همچنین چیزی اساساً وجود ندارد. تعلق و گرایش به علم نزد هر دو طرف مباحثه به‌عنوان یک ابزار لفاظی و زبانی استفاده می‌شد. این ادعاها بیشتر ناظر بر هویت و جایگاه حرفه‌ای افراد بود، توجه به این نکته داشته باشید که تمامی عمرکاری یک فرد به زباله‌دان تاریخ حواله می‌شود. این مبحث و مناظره در نهایت ایدئولوژیک است، که روابط قدرت و هویت حرفه‌ای افراد را بازتاب می‌دهد. به همین دلیل، انتقادهای دوره‌ای گفتمان حاکم مدیریت به انسداد ایدئولوژیک و تقابل قدرت انجامیده و ره به جایی نمی‌برد.

در حالی که مقصود مینتزرگ از به میان کشیدن بحث محیط‌های متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی این بود که استراتژی نمی‌تواند طرح‌ریزی و طراحی شود اما آنسف بحث میزان و شدت تلاطم محیطی را به میان کشید تا برنامه‌های استراتژیک تدریجی را برای محیط‌های با تلاطم پایین و برنامه استراتژیک ناپیوسته را برای محیط‌های متلاطم تجویز کند، بدون اشاره به این موضوع که مدیران چگونه باید این موضوع را تشخیص دهند که در شرایطی که امکان پیش‌بینی رخدادهای آتی میسر نیست، کدام برنامه‌های ناپیوسته را پی بگیرند، چنانکه در شرایط محیط‌های متلاطم وضعیت دقیقاً به همین منوال است. نویسندگان سنت و مکتب تکامل سازمانی (هنان و فریمن^{۶۵۱}، ۱۹۸۹) حتی فراتر از مینتزرگ رفته و توانایی مدیران در انتخاب و تشخیص وضعیت سازمان خود، زیر سؤال بردند. آن‌ها با اتخاذ یک رویکرد نئوداروینی^{۶۵۲}، عنوان کردند که سازمان‌ها از طریق رخدادهای تصادفی تغییر پیدا کرده و از طریق انتخاب رقابتی برای بقا برگزیده می‌شوند. آنچه اتفاق می‌افتد در انتخاب رقابتی فرصت‌های متنوع در استراتژی همچنان که سازمان‌ها در مسیر آینده پیش‌بینی ناشدنی تکامل می‌یابند، پدیدار می‌شود. آنگاه ما توسعه مستمری از رویکردهای بیشتر شهودی را شاهد خواهیم بود که هیچ‌کدام متکی بر پیش‌بینی یا کنترل نیستند. به‌عنوان نمونه، "چیا و هولت"^{۶۵۳} (۲۰۰۶)، آنچه را که آن‌ها حالت "ساخت"^{۶۵۴} استراتژی می‌نامند که در آن کنشگران آگاهانه و نیت‌مند استراتژی‌های هدفمند را تدوین می‌کنند تا پیامدها و نتایج مطلوب را محقق سازند در مقابل حالت "سکون"^{۶۵۵} قرار می‌دهند که در آن استراتژی‌ها به‌صورت غیرآگاهانه در تطابق‌های روزمره پدیدار می‌شود که نه احتیاجی به قصد و نیت دارد و نه احتیاج به هدفمندی و

⁶⁵⁰ Rousseau

⁶⁵¹ Hannan and Freeman

⁶⁵² Neo-Darwinian

⁶⁵³ Chia and Holt

⁶⁵⁴ Building mode

⁶⁵⁵ Dwelling mode

هدایت مبتنی بر هدف دارد که در آن افراد متناسب با اقدامات و تجربیات گذشته عمل کنند. آن‌ها این انطباق عملی را به‌عنوان یک انطباق عملی اولیه ناخودآگاه در فرآیند تلفیق و جذب در دنیا توصیف می‌کنند که مقدم بر هر بازنمایشی^{۶۵۶}، بازنمایی نمادین^{۶۵۷} و یا محتوای ذهنی است. بعدها، "چیا و مک کی"^{۶۵۸} (۲۰۱۳) در مقاله‌ای به آثار شانس و پیامدهای ناخواسته در انتخاب‌هایی که عاملین انجام می‌دهند اشاره کردند و به‌گونه‌ای استراتژی را "ناشناخته بودن"^{۶۵۹} معرفی کردند. منظور از ناشناس یا ناشناخته بودن در نظر آن‌ها این است که استراتژی نه از طریق طراحی و نه از طریق جبرگرایی محیطی پدیدار می‌شود بلکه استراتژی از طریق یک فرآیند نامنظم تغییر حاصل می‌شود. در این توصیف آن‌ها فرآیند را به‌عنوان یک پدیده نسبتاً رمزآلود و مستقل معرفی می‌کنند که به نظر می‌رسد مقدم بر هر آنچه عاملین انجام می‌دهند بوده و مجزای آن چیزی است که آن‌ها در کنار یکدیگر صورت می‌دهند.

ادبیات استراتژی به دوقطبی‌سازی استراتژی به‌عنوان تحقق آگاهانه و آگاهانه اهداف از یک طرف و همچنین به‌عنوان الگوهایی از اعمال پدیدار شده در فرآیندهای همچون مدل تصمیم‌گیری سطل زباله، حرکت کژدار و مریز در استراتژی، انطباق ناآگاهانه و با قدری تنزل، یادگیری از طرف دیگر ادامه می‌دهد. استراتژی پدیدار شده اغلب همیشه به‌عنوان یک عمل تصادفی شناخته می‌شود که به‌صورت تصادفی و از خلال فرآیندهای نه‌چندان منظم و با قاعده که اغلب برچسب غیرعقلایی و غیرمنطقی به آن‌ها می‌خورد، بیرون می‌آید. این موضوع را می‌توان به صورت دقیق در صحبت‌های اثرگذارترین سخنگوی استراتژی پدیدار شونده و نوظهور، هنری مینتزرگ هم دنبال کرد:

"پرسش جالب توجه، شبیه به این پرسش که آیا پشت هر اقدام و عملی باید تصمیمی باشد این است که آیا پشت هر الگویی نیز باید طرح و برنامه‌ای باشد؟ آیا به این دلیل که الگو وجود دارد، لزوماً باید طرح و برنامه‌ای هم باشد؟ به عبارت دیگر، آیا استراتژی‌ها باید همیشه آگاهانه و نیت مند باشند؟ یا این استراتژی‌ها می‌توانند پدیدار شوند: به این معنی که الگو می‌تواند از بطن اقدامات فردی بیرون آید؟" (مینتزرگ، ۲۰۰۷. صفحه ۴)

به تعریف پدیدارگی به‌عنوان الگویی که صرفاً از بطن اقدامات فردی بیرون می‌خیزد توجه داشته باشید که درست در نقطه مقابل استراتژی نیت‌مند و آگاهانه قرار دارد. او از مدیران سؤال کرده است که آیا استراتژی که واقعاً از سوی شرکت آن‌ها دنبال می‌شود همان استراتژی است که پنج سال پیش قصد شده بود یا چیز دیگری است،

⁶⁵⁶ Reflection

⁶⁵⁷ Symbolic Representation

⁶⁵⁸ Chia and MacKay

⁶⁵⁹ Unowned

در حالی که برخی جواب مثبت به این سؤال داده‌اند، برخی دیگر نیز پاسخ منفی داده و اغلب عنوان کرده‌اند چیزی بینابین این دو حالت اتفاق افتاده است. او بحث را این‌گونه ادامه می‌دهد که استراتژی آگاهانه پیرامون کنترل و استراتژی پدیدار شونده پیرامون یادگیری است.

در این فرآیند یادگیری افراد راه و مسیر تعقیب استراتژی‌ها را گام‌به‌گام، اقدام به اقدام، تصمیم به تصمیم یاد می‌گیرند و استراتژی‌ها بدون اینکه افراد تحقق و اتفاق افتادن آن‌ها را تشخیص دهند، شکل می‌یابند. یادگیری در نگاه مینتزبرگ، آزمون و خطا و تغییر تدریجی و پیش‌رونده است که در آن پروژه‌های مجرد و واحد مقدمه‌ای برای خلق الگوها هستند. از آنجایی که مدیران همیشه به دنبال اعمال کنترل بر فرآیند استراتژی هستند ما نمی‌توانیم استراتژی پدیدار شونده ای بیابیم که عاری از هرگونه کنترل باشد. در عوض، استراتژی‌های حساس و سنجیده هر دو استراتژی آگاهانه و پدیداره را ترکیب می‌کنند. این موضوع دلالت بر نوعی انتخاب میان فرآیند پدیدارگی و فرآیند کنترل آگاهانه دارد. او فرآیند تدوین استراتژی را به‌عنوان یک فرآیند آگاهانه و فرآیند اجرا و پیاده‌سازی را به‌عنوان ترکیبی از فرآیند آگاهانه و پدیداره می‌پندارد. در این فرآیند هر دو به‌اندازه مساوی سهم دارند. به عقیده او تصور اینکه در استراتژی پدیدار شونده عدم حضور و نبود کامل قصد و نیت را شاهد باشیم بسیار دور از تصور و بسیار مشکل است. (مینتزبرگ، ۲۰۰۷، ص ۷) به عقیده او، استراتژی پدیدار شونده بسیار شبیه یادگیری استراتژیک و به بیانی بسیار نزدیک به معنابخشی کارل وایک است. (وایک، ۱۹۷۹) به این نکته توجه داشته باشید که چگونه به‌روشنی پدیدارگی با عدم وجود کنترل شناخته می‌شود و از این‌رو اینکه استراتژی‌ها همیشه باید پدیدار شوند را غیرقابل تصور و غیرممکن می‌سازد.

سومین نتیجه‌ای که در این فصل به آن رسیدیم این است که گفتمان حاکم پیشرفت‌های چندانی در مواجهه با پدیدارگی و نیت‌مندی نداشته است. بخش سوم کتاب روش در معنابخشی به زنده‌گی سازمانی را پیش می‌کشد که در آن کنترل/ نیت در نقطه مقابل پدیدارگی قرار ندارند و به‌عنوان قطب‌های مخالف هم شناخته نمی‌شوند. این ادعا مطرح خواهد شد که استراتژی‌ها همیشه پدیدار می‌شوند، اما آن‌ها هرگز شکل نمی‌گیرند؛ آن‌ها باری‌به‌هرجهت اتفاق نمی‌افتند؛ آن‌ها اتفاقات شانسی و یا تصادفی نیستند. در عوض، استراتژی‌ها در بازی‌های درونی میان نیت و مقاصد مختلف پدیدار می‌شوند.

۸-۴. سازمان‌ها سیستم‌هایی در دنیای بیرون هستند یا در ذهن ما؟

موضوع دیگری که اخیراً به شدت در گفتمان حاکم به آن پرداخته می‌شود دلالت‌هایی است که به پنداشت سازمان به‌عنوان یک سیستم اشاره دارد. در تمامی مطالعات و پیمایش گفتمان حاکم پیرامون مدیریت استراتژیک و پویایی‌های سازمان که در بخش اول این کتاب به آن پرداختیم، بر این موضوع تأکید شد که تمامی اشکال این گفتمان بر این پیش‌فرض بنیان نهاده شده‌اند که سازمان‌ها شکل و گونه‌ای از سیستم‌ها هستند. با این وجود، سه برهان و دلیل وجود دارد که نگاه به سازمان‌ها به‌عنوان سیستم نمی‌تواند کمک‌کننده باشد:

۱. تفکر در قالب سیستمی به معنای تفکر مبتنی بر علیت تکوینی است که این نمی‌تواند توجیه‌کننده نوزایی یا خلاقیت باشد.

۲. یک سیستم یک کلیت است که با یک مرز از محیط خود مجزا شده و شامل اجزایی است که با یکدیگر در تعامل هستند تا خودشان و کلیت موردنظر را شکل دهند. یک جزء به این دلیل یک جزء قلمداد می‌شود که برای تشکیل و شکل دادن کلیت وجودش ضروری است. این بدان معنی است که اگر شما انسان را به‌عنوان بخشی از یک سیستم در نظر بگیرید، در اینجا موضوع عاملیت انسانی زیر سؤال می‌رود، و با تمام جنبه‌های مثبت و منفی آن، انسان در واقع به‌عنوان ظرفیتی برای داشتن درجاتی از انتخاب، خودانگیختگی و اعمال خودجوش به شمار می‌رود.

۳. مفهوم جداسازی یک سیستم از محیط یا بستر و بافتار به معنای عمل ایجاد و خلق یک "درون" و یک "بیرون" برای سیستم است. این موضوع بلافاصله وجود یک مشاهده‌گر و ناظر بیرونی را به ذهن متبادر می‌سازد. "بیتسون" (۱۹۷۲)، قائل شدن جایگاه بیرونی برای ناظر را مشکل‌ساز تشخیص داد و از این رو تفکر مرتبه دوم سیستم تلاش کرد تا مرزهای سیستم را به حدی گسترش دهد تا ناظر و مشاهده‌گر را در شمول خود داشته باشد. با این اوصاف، چنانچه بیتسون هم به آن اذعان داشت این موضوع به پسرقت و بازگشت به نقطه صفر در مباحثات منجر می‌شود.

در فصل نهم به شیوه و روش مطالعات انتقادی مدیریت (نظریه فرآیند نیروی کار) اشاره خواهیم کرد و خواهید دید که چگونه این روش از مفهوم بندی سازمان به‌عنوان یک سیستم یا حتی باور و اعتقاد به مفید بودن تفکر در مورد سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم، فاصله می‌گیرد. در فصول بخش سوم کتاب مروری بر نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده خواهیم داشت که در آن پنداشت سازمان به‌عنوان سیستم محلی از اعراب ندارد. در عوض، در این نظریه سازمان‌ها به‌عنوان فرآیندهای دائمی میان اشخاص در طول زمان شناخته می‌شوند. این حرکت فکری به‌زعم برخی بدین معنا تعبیر می‌شود که واژه سیستم در هر شکل آن مردود و ناپذیرفتنی است: در واقع کلمه سیستم به‌عنوان یک تابو مطرح می‌شود. البته این نگاه، نگاهی بسیار ساده‌اندیشانه به مفهوم سیستم و تفسیری

ساده‌انگارانه است و از این رو ما در این قسمت می‌خواهیم روشن کنیم که دقیقاً چه تصویری از سیستم در گفتمان حاکم با نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده زاویه دارد. برای روشن شدن این موضوع، شیوه‌های متفاوتی که واژه سیستم می‌تواند به کار گرفته شود را در نظر بگیرد:

۱. یک کلیت منسجم^{۶۶۰} و سیستماتیک تفکر. به‌عنوان مثال، "هگل" (۱۸۰۷) به فلسفه خودش در مورد ماهیت و طبیعت تفکر و توسعه تاریخی و اجتماعی انسان‌ها به‌عنوان سیستم اشاره می‌کند.
۲. یک ایده تنظیم‌کننده^{۶۶۱} یا فرضیه‌ای در مورد ماهیت توسعه پدیده‌ها در طبیعت. به‌عنوان مثال، "کانت" (۱۷۹۰) بر این باور بود که تفکر در مورد پدیده‌های زنده در قالب کلیت‌های که از طریق تعامل اجزا و برای توسعه یک‌شکل بالغ از طبیعت موجود شکل می‌گیرند، می‌تواند مفید باشد. او بر این عقیده بود که این شیوه تفکر را نمی‌توان در مورد اعمال و کنش‌های بشری به کار برد، چراکه کنشگران انسانی منطقی و عقلایی و افرادی مستقل هستند که بدون از دست دادن استقلال و اقتدار عقلانی^{۶۶۲} خود و خویش‌نمی‌توانند جزئی از یک سیستم باشند.
۳. یک نوع مشخص از مدل مفهومی با تکیه بر نظریه عمومی سیستم‌ها همانند آنچه در تفکر سیستمی سفت‌وسخت مرتبه اول دیدیم و مدل‌های سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم از گروه‌های انسانی به‌عنوان سیستم‌های که واقعاً وجود خارجی دارند. در این نگاه افراد به‌عنوان بخشی از سیستم‌های سازمانی و اجتماعی شناخته می‌شوند.
۴. نگاه و شیوه تفکر در مورد ذهن انسان به‌عنوان ابزارهای پردازش اطلاعات. به‌عنوان مثال روان‌شناسی شناختی تا حد بسیاری رگ و ریشه خود را در این ایده سیستمیک افراد مستقل و خودمختار می‌بیند.
۵. شیوه تفکری که ارتباطات انسانی را به‌عنوان یک سیستم سایبرنتیک نقل‌وانتقال می‌بیند که این سیستم شامل فرستندگان و گیرندگان است که هر دو این‌ها افراد مستقل خودمختار هستند.
۶. یک سیستم زنده. به‌عنوان مثال، سنگه (۱۹۹۰) و بورکه (۱۹۸۲/۲۰۰۸) هر دو شیوه تفکری را تجویز می‌کنند که در آن سازمان به‌عنوان سیستمی که واقعاً زنده است، به شمار می‌رود.
۷. نوع مشخصی از مدل مفهومی همانند آنچه در سیستم‌های نرم و انتقادی مرتبه دوم شاهد هستیم، یعنی جایی که مدل سیستم‌ها به‌عنوان موضوعی در ذهن مشاهده‌گر شناخته می‌شود، مشاهده‌گری که سازمان‌ها را به‌گونه‌ای می‌بیند که انگار سیستم^{۶۶۳} هستند.

⁶⁶⁰ Coherent Whole

⁶⁶¹ Regulative Idea

⁶⁶² Rational Autonomy

⁶⁶³ As if they were systems

۸. یک سیستم پیچیده که موضوع بخش دوم این کتاب است، که در آن خودسازمان^{۶۶۴} در سطح عاملین^{۶۶۵} نظم نوظهور و پدیداره ای را در سطح جهانی تولید می‌کند.
۹. یک ابزار یا تکنیکی که گام‌های منطقی و متوالی را مشخص می‌کند و ناظران و تصمیم‌گیرندگان باید از این ابزارها و تکنیک‌ها برای ساختاردهی و شکل‌دهی مشکلات و مسائلی که با آن مواجه هستند و همچنین برای یافتن راه‌حل‌های منطقی و اتخاذ تصمیمات عقلایی از آن‌ها استفاده کنند. ما در اینجا جنبه‌هایی از سیستم‌های انتقادی و نرم را در ذهن خود داریم که توجه خود را معطوف ابزارها یا تکنیک‌ها برای حل عقلایی مسائل و مشکلات از طریق عاملین غیر وابسته و آزاد می‌کند تا اینکه به سازمان‌ها با انگاره سیستم نظاره کرده و در مورد آن‌ها تفکر کنند. به‌عنوان مثال، این ابزارها از سوی تسهیلگران برای تسهیل بحث‌های منطقی و عقلایی به گروه‌های ذی‌نفعان پیشنهاد می‌شود تا بتوانند روش‌های متکثری را - روش‌هایی که در آن‌ها موقعیت‌های مشکل‌زا می‌تواند در قالب یک سیستم شناخته شود- شناسایی کنند.
۱۰. یک بوروکراسی و سلسله‌مراتب: به معنای مجموعه به پیوسته، درهم‌تنیده و جامعی از اقدامات و رویه‌ها. به‌عنوان مثال، سیستم‌های بسیاری همچون سیستم‌های حسابداری، سیستم‌های قانونی، سیستم‌های اموال و دارایی‌ها، سیستم‌های سلامت و نقل‌وانتقال وجود دارد.

در فصول بخش سوم، زمانی که ما از تفکر سیستمی صحبت می‌کنیم ما به معانی مستفاد شده از شماره‌های ۳، ۶، ۷ و ۸ استناد می‌کنیم. اگرچه هر کدام از این مفاهیم تا حدودی با دیگری متفاوت است اما همگی در کنار هم، شیوه تفکری در مورد ماهیت سازمان به‌عنوان یک سیستم، ارائه می‌دهند که در حال حاضر کاملاً از سوی گفتمان حاکم بدیهی تلقی می‌شود. ما تفکر سیستمی را در گفتمان حاکم، با شیوه بخصوصی از تفکر در مورد سازمان به‌عنوان یک سازمان معرفی می‌کنیم. ما همچنین معانی برگرفته از مورد ۴ و ۵ را نیز که نظریات باهم سازگاری را در مورد کارکرد ذهنی افراد انسانی و شیوه ارتباطات آن‌ها با یکدیگر مطرح می‌کنند در نظر می‌گیریم. موارد ۳ تا ۸، چند ویژگی مشترک مهم دارند. آن‌ها روش‌های منسجمی از مدل‌سازی سازمان‌ها به‌عنوان یک کلیت و پدیده‌های جهانی ارائه می‌کنند که افراد توانمند در قلب سازمان را قادر می‌سازد تا شرایط و اوضاع در سطح کلان را در قیاس با کلیت سازمان به‌خوبی رصد و شناسایی کرده و تصمیمات منطقی را اتخاذ کنند تا جایی که به‌نوعی یک کنترل مرکزی حاصل‌شده و محقق شود. با این‌وجود تمامی این مدل‌ها انسان را

⁶⁶⁴ Self-organization

⁶⁶⁵ Agents

به‌عنوان یک عامل در درون و یا جزئی از یک سیستم تلقی می‌کنند سیستمی که نوع ساده‌سازی شده از احتمالات، قواعد و مقررات و شرایط معتدل و استاندارد است. این ساده‌سازی‌ها تفاوت‌ها را کنار می‌گذارند و چکیده‌ای از شرایط و اقتضائات و همچنین جزئیات پیچیده تعاملات محلی را به حساب می‌آورند، جزئیاتی که در واقع و در عمل و منطقاً با تمرکز بر انتزاعات و چکیده‌ها از چشم‌ها پنهان می‌مانند. تمامی این مدل‌ها افراد منطقی و عقلانی را به‌عنوان بخشی از کلیت سازمانی به شمار می‌آورند. فرآیند به‌عنوان تعامل بین بخش‌ها شناخته می‌شود که کلیت را شکل می‌دهند و اغلب این‌گونه فکر می‌شود که این فرآیند برای اعمال نیروی علی‌بالا به پایین و بر روی افراد است. تمامی آن‌ها شکافی را میان مشاهده‌گر و سازمان، میان مسئله و راه‌حل، میان فرستنده و گیرنده و میان تصمیم و پیامد قائل هستند. تمامی آن‌ها چکیده‌ها و تجربیاتی را شکل می‌دهند که توجه و نگاه ناظران را از غوطه‌ور و عمیق شدن در تعاملات محلی منحرف کرده و به سوی این تجربیات معطوف می‌دارد. در بخش سوم کتاب شیوه تفکری را در مورد سازمان‌ها بحث خواهیم کرد که به‌هیچ‌وجه به دنبال این نیست و حتی نیازی نیز ندارد تا سازمان‌ها را در قالب یک سیستم با اجزای انسانی بشناسد، بلکه در این شیوه سازمان‌ها در قالب تعاملات محلی جاری و ساری روزمره شناخته می‌شوند که می‌توانند الگوهای سازمان‌دهی کلان‌مقیاس^{۶۶۶} را پدیدآورند. ایرادی که این شیوه تفکر به شیوه مرسوم وارد می‌داند این است که پنداشت انسان در قالب شیوه‌های تجربیدی و انتزاعی و به‌عنوان بخشی از یک سیستم، تجربیات روزمره^{۶۶۷} را به‌طور کلی کنار می‌گذارد.

معنای ۱، به‌عنوان یک سیستم تفکر و معنای ۲ به‌عنوان فرضیه‌ای در مورد سیستم‌ها در علوم طبیعی، معنایی نیستند که در مسیر بحث ما در مورد سازمان‌ها خللی وارد کنند. وقتی از تفکر سیستمی صحبت می‌کنیم، منظور ما مورد ۱۰ این لیست که به بوروکراسی و سلسله‌مراتب می‌پردازد نیز نیست، چراکه این‌ها الگوی رسمی از روابط و رویه‌های عمومی آشکاری هستند که در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیرند. درحالی‌که مفهوم سیستم که در موارد ۳ تا ۸ به آن اشاره شده، بخش قابل‌توجهی از مفهوم بندی ماهیت سازمان را در گفتمان مسلط و غالب به خود اختصاص داده است، اما به طرز شگفت‌آوری خالی از کاربرد گسترده ابزارها و تکنیک‌هایی (معنای شماره ۹) است که توسط متفکران دانشگاهی حوزه سیستم و همچنین مشاوران در سراسر دنیا توسعه داده شده است. در کنفرانس اخیری که توسط این فعالان در کشور انگلستان برگزار شد، از این متفکرین و مشاوران خواسته شد تا به اهمیت پیشنهادها، ابتکارات و آورده‌های خود در عرصه تفکر سیستمی رأی دهند. نتیجه این رأی‌گیری این بود که آثار این اندیشمندان اگرچه خالی از تأثیر نبوده است اما علی‌رغم ادعای آن‌ها مبنی بر عقلانیت، به‌عنوان یک روش فراگیر تصمیم‌گیری و حل مسائل موردتوافق و وثوق همگان در سراسر دنیا نبوده و کاربردی نشده

⁶⁶⁶ Population-wide

⁶⁶⁷ Ordinary Experience

است. افراد در سازمان‌ها معمولاً نه از گام‌هایی و راهنماهایی که فعالان حوزه سیستم پیشنهاد داده‌اند پیروی می‌کنند و نه از تصمیم‌گیری عقلانی، البته عقلانی به شیوه تکنیکال و فنی آن. در مقابل آن‌ها هرروز درگیر مکالمات روزمره، شایعات، مذاکرات سیاسی، بازی‌های قدرت، اقدامات تدافعی و برنامه و دستور کارهای شخصی هستند: در یک کلمه، تعاملات سطح خرد و محلی. به‌علاوه، افراد مقتدر، به‌طور سفت‌وسخت به دنبال این هستند تا مشتاقانه از کاربرد تکنیک‌هایی که بازتاب‌دهنده ایدئولوژی آزادی، دموکراسی و رهایی انسان‌ها از زیر سلطه و سرکوب هستند، حمایت کنند. شاید افرادی که این تکنیک‌ها را ارائه می‌کنند چندان درگیر الگوی روابط قدرت نباشند، اما با این وجود، این تکنیک‌ها و ابزارهای سیستمیک، اغلب در موارد و بزنگاه‌های خاص همانند روزهای نه‌چندان درگیر در مسائل مربوط به استراتژی^{۶۶۸} یا زمانی که تعداد زیادی از افراد درگیر مسائل و مشکلات فراگیر و مشهود^{۶۶۹} هستند، به‌کاربرده می‌شوند. در چنین مواقع و بزنگاه‌های خاص، ابزارها و تکنیک‌ها (معنای ۹) ممکن است برای تحریک و برانگیختن مکالمات مفید باشند. در فاصله گرفتن از تفکر سیستمی، ما مدعی نیستیم که برای ترویج مباحثات و گفتگوها باید از تمامی ابزارها و تکنیک‌ها خلاص شد، گرچه معتقدیم تو سل به آن‌ها مخاطره و ریسک گیر افتادن در سطح تجربیدی و انتزاعی سیستم‌ها بیشتر شده و انعکاس و بازتاب واقعیت‌های پراکنده و نامنظم در تعاملات خرد و محلی با مشکل مواجه می‌شود.

اگرچه ما علاقه‌مند به توسعه شیوه تفکری هستیم که از تفکر در مورد سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم فاصله می‌گیرد اما به‌طور کلی نگاه به سیستم به‌عنوان یک ابزار برای مواجهه با مسائل را کنار نمی‌گذاریم. به‌عنوان مثال، تفکر سیستمی می‌تواند به‌گونه‌ای ثمربخش در طراحی جریان‌های کاری کمک‌حال ما باشد. در اینجا سیستم ابزاری است که افراد در تعاملات ارتباطی خود به‌عنوان شیوه‌ای برای هماهنگی و به سرانجام رسانیدن کارها از آن استفاده می‌کنند. در این نگاه به سیستم، یک فعالیت و نه یک فرد به‌عنوان عامل و بخشی از سیستم شناخته می‌شود. به‌عنوان نمونه، "سدان" (۲۰۰۸)، بخش عمده‌ای از کتاب خود را وقف شناخت سیستم به‌عنوان شیوه‌ای که کار طراحی و مدیریت می‌شود، کرده و بر این عقیده است که سیستم، عملکرد را حکمرانی می‌کند. او در کتاب خود در مقطعی اندک به سازمان به‌عنوان یک سیستم اشاره می‌کند. یعنی او بر این باور است که مشتریان و کارکنان سازمان از سیستم برای انجام کارهای خود استفاده می‌کنند. او میان کارهای ارزشمند یعنی برآورده کردن نیازهای مشتریان و کارهای شکست‌خورده یعنی شکایت مشتریان در خصوص عدم برآورده شدن نیازهای خود، تمایز قائل می‌شود. او نشان می‌دهد که چگونه طراحی یک سیستم که بر اساس اهداف تعیین‌شده با اعداد دلخواه شکل گرفته است می‌تواند مولد سطوح فزاینده‌ای از شکست در کارها باشد. مسئله طراحی این است که سیستم را برای کاهش شکست در کارها بازطراحی کرده و بر کارهای ارزشمند تمرکز کند. به عقیده او باید

⁶⁶⁸ Strategy away-days

⁶⁶⁹ Highly Visible problems

اهداف را به کناری گذاشت و میزان واقعی برآورده سازی نیازهای مشتریان را اندازه گیری کرد. این موضوع می تواند کار دستیابی به اهداف را با شکست مواجه کند اما مشتریان را خشنود خواهد ساخت. مدیریت بر پایه اهداف به دستیابی به اهداف منتهی می شود اما لزوماً مشتریان را راضی نگاه نخواهد داشت. در اینجا ما سیستمی داریم که اجزای آن وظائفی هستند که با یکدیگر برای خلق وظیفه کلی و عملکرد سازمان در تعامل هستند، مرزی هم وجود دارد که تقاضای مشتری از بیرون به درون سیستم وظائف جاری شده و خدمات مشتری به بیرون هدایت می شود. این شیوه تفکر در مورد کارهایی که تا حد بسیاری قابل پیش بینی و ارزشمند هستند، بسیار اثربخش است.

بنابراین بحث ما سر این نیست که جریان های کاری^{۶۷۰} به عنوان سیستم های طراحی شده مطرح است. همین باعث می شود تا در مباحثه پیرامون شیوه های تفکر به گشایش های بیشتری دست پیدا کنیم و بتوانیم روابط را بهتر کشف کنیم. بحث ما این است که تفکر در مورد سازمان در قالب کلیتی سیستمی که متشکل از افراد انسانی است، چندان معنادار نیست. در بخش سوم کتاب توضیح خواهیم داد که یک سازمان، یک الگوی تکامل یابنده ای از تعامل و فعالیت میان افراد است که به طور قابل توجهی از ابزارها برای به ثمر رساندن این تعاملات استفاده می کنند. ابزارهایی که آن ها طراحی می کنند و خود این طراحی می تواند شناخت مناسبی از شیوه اتصال و ارتباط این وظایف با یکدیگر به عنوان یک سیستم برای دستیابی به اهداف را به دست بدهد. افراد ممکن است سیستمی را در عمل به کار بگیرند، اما افراد، خود یک سیستم نیستند. این موضوع بسیار مهم است چراکه در غیر این صورت میل به این سمت است که ما بر روی ابزارها تمرکز کرده و افراد را نادیده بگیریم. "سدان" آشکارا نشان می دهد که چگونه سیستم جاری سازمان دهی کارها می تواند تقلب و دور زدن را خلق کند. بنابراین او در ملاحظات و محاسبات خود افراد، کارکنان و مشتریان را به حساب می آورد اما چیزی از آن ها به عنوان اجزای تشکیل دهنده یک سیستم نمی نویسد، گرچه ممکن است در ذهن و فکر خود به این مسئله معتقد باشد. برای او، اتخاذ یک رویکرد سیستمی به این معناست که مدیران جریان های کاری را به عنوان یک سیستم ببینند. او می گوید که مدیران نیازمند این هستند که آنچه را که از بیرون به درون سیستم جریان پیدا می کند در قالب یک جریان ببینند. این بدان معناست که ما برای آغاز باید از مطالعه و بررسی تقاضا شروع کنیم تا ببینیم چه چیزی برای مشتریان ارزشمند است: به عنوان مثال وقتی یکی از افراد جامعه برای یکی از خدمات عمومی با یک اداره تماس می گیرد، چه اتفاقی می افتد؟ بسیاری از طراحی های جریان کاری، امور مربوط به درون^{۶۷۱} و بیرون^{۶۷۲} اداره را از هم جدا می کنند و امور را بر اساس ماهیت آن ها به بخش های مربوطه ارجاع می دهند. تماس ابتدا

⁶⁷⁰ Work Flow

⁶⁷¹ Back Office

⁶⁷² Front Office

از طریق افرادی که با ارباب رجوع سروکار دارند دریافت شده و سپس از طریق نیروهای داخل پردازش می شود. به عقیده "سدان" این طراحی، جریان کاری را مختل کرده و کند می کند.

تمامی مواردی که اشاره شد می توانند کمک کننده و یاری رسان باشند، اما در اینجا ما مشخصاً به نقد معانی ۹ و ۱۰ سیستم نمی پردازیم. اشکال ۳ تا ۸، که شامل نظریات ارتباطات و افراد مستقل و خودمختار هستند، در نگاه ما به عنوان تفکر سیستمی در گفتمان حاکم محسوب شده و با پیش کشیدن شیوه تفکر فرآیندهای واکنشی پیچیده در بخش سوم کتاب این موضوع را به چالش خواهیم کشید. بنابراین، چهارمین نتیجه ای که در این فصل به آن می رسیم این است که شیوه تفکر جایگزین در مورد سازمان ها نیازمند این است که موضع خود را در خصوص تفکر در قالب سیستم ها تغییر دهد.

در اینجا به بحث دیگری که اخیراً هم مباحث فراوانی را در گفتمان حاکم به خود اختصاص داده است می رسیم یعنی: تعارض و تنوع. در قسمت بعدی، بحث این است که در گفتمان حاکم به دو مقوله تنوع و تعارض به خوبی پرداخته نشده و از این رو شیوه های جایگزین تفکر در خصوص تعارض و تنوع در سازمان ها باید توسعه داده شوند.

۸-۵. تعارض و تنوع

با گذر و مروری بر گفتمان حاکم پیرامون سازمان و مدیریت کاملاً آشکار می شود که پیش فرض کلیدی و بدیهی این گفتمان برای دستیابی به عملکرد موفق، روابط هماهنگ و دور از اختلاف اعضای یک سازمان است. این موضوع نیازمند آن است که چشم اندازهای الهام بخش مشابه و هماهنگی را وارد سازمان کنید و رفتارهایی را پیروی کنید که بازتاب دهنده این ارزش های مشابه باشند. این پیش فرض بخشی از ادعایی گسترده تر و وسیع تر است، ادعایی مبنی بر اینکه موفقیت سازمانی در گروهی هماهنگی و هم ترازی اهداف و استراتژی ها، شایستگی ها و مزیت رقابتی و نهایتاً سازگاری و تناسب در اجرا و پیاده سازی است. تعارض اجتناب ناپذیر، معمولاً به عنوان بازتاب رفتارهای سیاسی نامطلوب و پی گیری اهداف و برنامه های شخصی مضر برای سازمان شناخته شده و در قالب یک انحراف نامبارک از عملکرد و کارکرد موفقیت آمیز با آن برخورد شده و تلاش می شود با اقداماتی عاجل این تعارض برطرف گردد.

اغلب ادبیات پیرامون سازمان ها و مدیریت آن ها، تعارض را به عنوان روابط خصمانه میان افرادی که مشخصه آن ها ستیزه جویی و خرابکاری است و در اندک مواقعی هم به عنوان شکست همکاری و هم یاری میان افراد شناسایی می کند. تعارض معمولاً به عنوان تلاشی برای عقیم سازی، آسیب رسانی یا حذف و از بین بردن ارزش ها، جایگاه، قدرت و هرگونه رقیب و حریف تو صیف می شود. (به عنوان مثال، کوزر، ۱۹۵۶؛ گلا سل، ۱۹۹۹؛ راپاپورت، ۱۹۷۶)

نویسندگان این سنت و مکتب بیشتر بر آنند تا بر روی چگونگی جلوگیری از تعارض تمرکز کنند (ماستنبروک، ۱۹۸۷ [۱۹۹۳]، شرمهورن و همکاران، ۱۹۹۱) و یا با برطرف سازی سوء تفاهم‌ها و تنش‌ها تعارض را حل کنند و کمتر بر نحوه بروز و ظهور تعارض می‌پردازند. برخی دیگر هشدار می‌دهند که سرکوب احساسات متعارض می‌تواند در اشکال دیگر خود را بازتولید کند و به‌جایی اینکه اختلافات را کمتر کند به هواخواهی و هواداری از اختلافات نیز دامن می‌زند. (گلاسل، ۱۹۹۹) این نویسندگان چنین تعارضات خصمانه‌ای را در قالب سه گروه متفاوت تعارض‌های ابزاری، واقع‌بینانه و حقیقی دسته‌بندی می‌کنند. به‌عنوان مثال، "ماستنبروک" (۱۹۸۷) این‌گونه شرح می‌دهد که تعارض ابزاری در مورد اولویت‌ها و به دلیل عدم وجود ارتباطات مناسب و عدم شفافیت در تقسیم مسئولیت‌ها حادث می‌شود، تعارض‌های احساسی و اجتماعی در موارد روابط شخصی، اعتماد و تصویر از خود بروز پیدا می‌کند، تعارض مذاکره در تنش به هنگام تسهیم منابع کمیاب و اندک به وقوع می‌پیوندد و نهایتاً تعارض قدرت/وابستگی در رقابت بر سر مقام و جایگاه بروز پیدا می‌کند. "شرمهورن" و همکاران میان تعارض‌های حقیقی و ذاتی که ناشی از عدم توافق بر سر وسیله‌ها و اهداف- همانند تخصیص منابع، توزیع پاداش- و اشکالی از خط‌مشی‌ها و رویه‌هاست با تعارض‌های احساسی که ناشی از احساس عدم اعتماد، نارضایتی، خشم، تنفر، ترس و برخوردهای شخصی است، تمایز قائل می‌شوند. "رحیم" (۲۰۰۱) ده گونه از تعارض را شناسایی کرده است: تعارض عاطفی^{۶۷۳}، تعارض ذاتی^{۶۷۴}، تعارض منافع^{۶۷۵}، تعارض ارزشی، تعارض هدف، تعارض واقع‌بینانه در مقابل تعارض غیرواقع‌بینانه، تعارض نهادی در مقابل تعارض غیر نهادی، تعارض تلافی‌جویانه^{۶۷۶}، تعارض سوءبرداشت^{۶۷۷} و تعارض تغییر جایگاه^{۶۷۸}. تجویزهای مختلفی نیز برای مواجهه با این تعارض‌ها پیشنهاد شده است که در نهایت، هدف آن دستیابی به اجماع و حل مسائل است. حل و فصل تعارضات نیازمند حذف دلایل بنیانی به وجود آورنده تعارض است و تکنیک‌های مدیریتی برای کمک به مدیران در حل این مسائل فراهم شده‌اند. رحیم، پنج روش را برای مواجهه با تعارض پیشنهاد می‌دهد و اعتقادی به حذف و ریشه‌کنی تعارض ندارد، بلکه او معتقد است مدیران باید برای بالا بردن و تشویق نوآوری سطح مناسبی از تعارض را به وجود آورند اما نه به اندازه‌ای که این تعارض به معضل تبدیل شده و کارکرد را با مشکل مواجه کند. به‌عبارت‌دیگر، فرض او این است که مدیران این توانایی را دارند که برای بهینه‌سازی کارایی و اثربخشی شرکت، تعارض را کنترل کنند.

⁶⁷³ Affective Conflict

⁶⁷⁴ Substantive Conflict

⁶⁷⁵ Conflict of interest

⁶⁷⁶ Retributive Conflict

⁶⁷⁷ Misattributed Conflict

⁶⁷⁸ Displaced Conflict

این رویکرد به تعارض، اخیراً در مواجهه با تنوع در سازمان‌ها نیز بازتاب داشته است. جهانی‌سازی تجارت و صنعت، منجر به افزایش قابل توجه تنوع فرهنگی در شرکت‌ها شده است. از طرفی دیگر مقوله‌هایی همچون مسئولیت اجتماعی و محیطی شرکت نیز مزید بر علت شده‌اند. از طرفی دیگر در کشورهای آمریکای شمالی و اروپا رشد قابل توجهی را در وضع قوانین در خصوص ترویج فرصت‌های برابر و منع تبعیض نژادی، ملیتی، جنسیتی، سنی، توانایی جسمی و گرایش‌های جنسی شاهد هستیم. تمامی این پیشرفت‌ها موجب می‌شود تا رهبران و مدیران نتوانند این تفاوت‌ها را نادیده بگیرند و بلکه در برنامه‌های آتی خود از برنامه‌های حامی و پشتیبان تنوع نیز استفاده کنند. این برنامه‌ها از چندی پیش در شرکت‌های ایالات متحده بسیار رایج شده تا جایی که اغلب شرکت‌های حاضر در لیست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچن برنامه‌های رسمی برای حمایت از تنوع دارند. (کادرون، ۱۹۹۸) این برنامه‌ها در حال حاضر در اروپا هم رواج پیدا کرده‌اند. هدف چنین برنامه‌هایی حفاظت از حقوق افراد و همچنین جلوگیری از عواقب و هزینه‌های سنگین قضایی و کیفری است و واضح است که برای نیل به این هدف شرکت‌ها باید رویه‌های خود را کنترل کرده و از سازگاری و مطابقت رفتار اعضا با این خط‌مشی‌ها و رویه‌ها اطمینان حاصل کنند. واضح و آشکار است که این نیاز به محافظت از حقوق افراد مختلف، زاینده تعارض است. باین وجود، برای محافظت از سازمان، باید چنین تعارضاتی حل و فصل شوند. همچنین رویکرد به تنوع، رویکردی است که از علنی سازی تعارضات ناگزیر برآمده از تعارض اجتناب می‌کند و موضوع احترام، تحمل و بردباری و دوست داشتن تنوع را تشویق می‌کند. برخی مدعی هستند که تنوع می‌تواند به‌عنوان یک اهرم، نیروی محرکه‌ای برای پیشرفت و رشد کسب‌وکار باشد، بهترین استعدادها را جذب کرده و در هزینه‌ها صرفه‌جویی کند و این مستلزم آن است که مدیران منابع انسانی برنامه‌های مدیریت تنوع را توسعه داده و توجه سایر مدیران را به اهمیت تنوع در افزایش سودآوری و کسب مزیت رقابتی جلب کنند. (رابینسون و دشان، ۱۹۹۷). عده‌ای دیگر ادعا دارند که تنوع، قدرت حل مسئله و خلاقیت را افزایش می‌دهد و آن‌ها به سازمان‌هایی اشاره می‌کنند که به طور مداوم به دنبال این هستند تا نیروهای به حاشیه رانده شده و مغفول مانده در جامعه را جذب کرده و بتوانند با اهرم تنوع در مسیر موفقیت گام بردارند. (گیلبرت و همکاران، ۱۹۹۹). تحلیل رابطه میان افزایش تنوع و عملکرد سازمانی ما را به این نتیجه می‌رساند که ناهمسانی و ناهمگونی مدیران ارشد می‌تواند به‌عنوان یک دارایی استراتژیک در زمینه‌های مشخص، مثر ثمر باشد. چنین تنوعی می‌تواند در مسیر به دست آوردن ارزش و برتری رقابتی بهره‌برداری شود و برای این مهم، مدیران باید قابلیت‌های سازمانی که منافع سرمایه‌های متنوع انسانی را بیشینه می‌سازد، توسعه دهند.

گفتمان حاکم، همانند آنچه در دیگر عوامل نیز از آن مشاهده کردیم، در مورد تنوع نیز بر این نظر است که منافع تنوع باید از طریق طرح و برنامه و باهدف گسترده کردن خودخواسته و داوطلبانه دایره شمول صورت گیرد. تنوع باید مدیریت شده و ترویج شود برای اینکه تنوع چیز خوبی است و به ارتقای عملکرد کمک می‌کند.

در همین راستا "مارکز" و همکاران در سال ۲۰۰۹ مطالعه جامعی بر روی تنوع در سازمان‌ها صورت داده و تفاوت میان شرکت‌های مختلف رتبه بالایی در برنامه‌های مدیریت تنوع داشتند و همچنین شرکت‌هایی که عملکرد خوبی در زمینه منابع انسانی البته بدون برنامه‌های جامع مدیریت تنوع منابع انسانی داشتند را تحلیل کردند. نتایج نشان می‌داد که مدیران ارشد این شرکت‌ها بر اهمیت و اثر مثبت تنوع نیروی کار بر عملکرد کسب‌وکار واقف هستند، اگرچه در شواهد تجربی این موضوع، قطعیت کامل مشاهده نشد. باین حال، تشخیص این ظرفیت قابل توجه نیازمند تعهد بالای رهبر سازمان به برنامه‌ریزی تنوع و پیاده‌سازی آن با توسل به مکانیسم‌های رسمی و ارزیابی منظم مدیران در میزان پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری آن‌ها در پیامدهای تنوع دارد. این محققان ادعا می‌کنند که به‌شيوه‌هایی در این زمینه وجود دارد اما این به‌شيوه‌ها به‌خودی‌خود نمی‌توانند منجر به سطح بالایی از تنوع شوند و عوامل دیگری همچون اندازه شرکت نیز تأثیرات قابل توجهی دارند. دستیابی به چیزی بیش از یک تنوع سطحی و تشریفاتی نیازمند تغییر فرهنگی، تعهد و پذیرش تفاوت‌هاست. تنوع در تیم‌های مدیریتی و جلسات منظم مدیران و متولیان تنوع باهدف و تمرکز بر بهبود تنوع سازمانی نیز بسیار حائز اهمیت بوده و موردنیاز است. از این‌رو، تنوع به‌عنوان یک هدف سازمانی و متغیری که با اقدام مدیریتی قابل‌بهبود است، مطرح می‌شود.

گفته می‌شود که تنوع، پارادایم جدیدی در مدیریت منابع انسانی است. (توماس و الی، ۱۹۹۶). "توماس" و "الی" میان پارادایم‌های تبعیض و عدالت، پارادایم‌های دسترسی و مشروعیت و پارادایم‌های یادگیری و اثربخشی تفاوت قائل هستند. پارادایم آخر، پارادایمی است که آغازگر تنوع کار ساز و موفق در قالب بهبودهای واقعی در عملکرد کسب‌وکار بوده است. آن‌ها از هشت پیش‌شرط برای تحقق این حرکت و تحول صحبت می‌کنند:

۱. رهبران باید صادقانه برای تنوع و تفاوت عقاید و چشم‌اندازهای متفاوت در مورد تنوع نیروی کار ارزش قائل شوند.
۲. رهبران باید سختی‌ها و مشکلاتی را که چشم‌اندازهای متفاوت در بطن خود دارند، به رسمیت شناخته و به جان بخرند.
۳. فرهنگ حاکم باید زاینده انتظار و توقع استاندارد بالای عملکرد از هر شخص در سازمان باشد.
۴. فرهنگ حاکم باید توسعه شخصی از طریق طراحی مشاغل و آموزش را ترویج کند.
۵. فرهنگ حاکم باید مشوق آزادی بیان عقاید باشد تا بتواند مباحثه و تعارض سازنده را ترویج داده و حفظ کند.
۶. فرهنگ حاکم باید برای فضایی به وجود آورد که افراد احساس ارزشمند بودن را در خود حس کنند.

۷. یک چشم‌انداز به‌درستی بیان و تصریح‌شده برای حصول اطمینان از تمرکز مباحثات کاری بر دستیابی به اهداف ضروری است.

۸. سازمان باید یک سازمان غیر بوروکراتیک و طرفدار برابری انسان‌ها باشد.

نوفاً، سازمان‌ها از ابتکار عمل‌های کلان‌مقیاس از جمله تأسیس احزاب کاری استفاده می‌کنند که مأموریت آن‌ها تدوین استراتژی‌ها و طراحی الگوهای اقدام کلی و جهانی است تا بتوانند احترام به تفاوت و تنوع را نهادینه کرده، به برابری دست پیدا کرده و از تبعیض دوری کنند. رویکرد این کار این است که اهداف در سطح جهانی تعریف‌شده و برنامه‌های اقدام- برای پوشش ارتباطات، آموزش و ارزش‌هایی که رهبران باید برای تحقق پیامدهای مطلوب ترویج دهند- طرح‌ریزی شوند. در اینجا افراد در یک سطح کلان، بر روی یک طراحی جهانی فکر می‌کنند که این طراحی جهانی باید در سراسر سازمان گسترده شده و در تمامی تعاملات خرد و محلی به کار بسته شود. این طرح به سمتی متمایل می‌شود که فرآیندهای سیاسی، شیوه‌ای که افراد از این برنامه‌ها برای پیشبرد جاه‌طلبی‌های خود استفاده می‌کنند، تعارضات و کشمکش‌های قدرتی که توسط این ابتکار عمل‌ها واقع می‌شود و چگونگی به دام افتادن افراد در رویه‌های خود ساخته- رویه‌هایی که منجر به سردرگمی در مورد آنچه واقعاً انجام می‌دهند می‌شود- را تحت‌الشعاع قرار داده و بر روی آن‌ها سرپوش می‌گذارد.

در فصل دهم از بخش دوم کتاب، به این موضوع خواهیم پرداخت که چگونه و به چه شیوه‌ای علوم پیچیدگی اهمیت بسیاری را برای تنوع به‌عنوان منبع تکامل، خلاقیت و نوزایی قائل هستند. بدون تنوع، هیچ توسعه و پیشرفت جدیدی نمی‌تواند وجود داشته باشد. هیچ چیزی به‌صورت ذاتی همگن و هماهنگ نیست، باین‌وجود، در مورد معنای تنوع در علوم پیچیدگی و نقشی که آن ایفا می‌کند، به‌راحتی می‌توانیم از خلاقانه بودن آن به سمت مخرب بودن آن بلغزیم. در فصول بخش سوم کتاب ما از این بینش در مورد تنوع، در جامعه‌شناسی فرآیند استفاده می‌کنیم تا به این شناخت برسیم که چگونه تنوع می‌تواند با تعارض پیوند داشته باشد. این شناختی است که در آن تعارض شرایطی برای حرکت و جنبش اندیشه و همچنین شرایطی برای پدیدار شدن چیزهای نو و جدید است. بدین ترتیب، نظریه سازمان و مدیریتی که در بخش سوم کتاب بسط داده خواهد شد- نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده - مسیر خود را در مورد تنوع و تعارض از مسیر گفتمان حاکم جدا می‌کند. نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده از دیدگاه‌های "الیاس" و "مید" استفاده می‌کند که تعارض برای آن‌ها به‌عنوان یک واژه منفی و خصمانه محسوب نمی‌شود بلکه با تعارض به‌عنوان یک جنبه گریزناپذیر روابط انسانی برخورد می‌شود که از نیاز به تفسیر هنجارهای تعمیم‌یافته و ارزش‌های آرمان‌گرایانه - به‌ویژه در شرایط اقتضایی - و همچنین از این حقیقت که وابستگی درونی انسان‌ها به یکدیگر به معنای این است که تمامی روابط انسانی روابط قدرت هستند، نشئت می‌گیرد. از صحبت در مورد تفاوت‌های عمومی بین افراد به صحبت در مورد تعاملات و

فعل‌وانفعالات میان مقاصد و برنامه‌های متنوع و همچنین رفتارهای ناخودآگاه رسیدیم - به‌ویژه رفتارهای ناخودآگاه در زنده‌گی اجتماعی که هنوز بسیاری چیزها هنوز جا نیفتاده‌اند- و در این راه می‌بینیم که تنوع بیشتر یک پویایی اجتماعی است تا یک ویژگی و یا دارایی برای عاملان و کنشگران. این موضوع الزاماً به معنای پیوند دادن تنوع با تعارض و شناخت و درک هر دو بدو در قالب روابط قدرت است و همچنین شکل‌گیری هویت به‌نوعی که ایدئولوژی محور و مرکز آن را شکل می‌دهد. این‌ها موضوعاتی هستند که نبودشان در گفتمان حاکم در حوزه تنوع و تعارض کاملاً به چشم می‌خورد. همچنین به این نتیجه می‌رسیم که صحبت از مدیریت تنوع، ترویج تنوع، احترام به تنوع، در آغوش کشیدن و زنده‌گی کردن با تنوع بسیار بسیار ساده‌انگارانه است.

پنجمین نتیجه‌ای که در این فصل به آن می‌رسیم این است که گفتمان حاکم یک دیدگاه پاک و پاکیزه^{۶۷۹} و به‌نوعی پاستوریزه شده از تنوع و تجویزهای آن را ارائه می‌دهد تا جایی که بتواند بر روی تعارض‌های برآمده از تنوع ناگزیر سرپوش بگذارد. از این‌رو، یک شیوه بدیل تفکر باید بتواند تنوع و تعارض را به‌گونه‌ای واقع‌بینانه مدنظر قرار دهد.

در صحبت از گفتمان حاکم در فصول ۴ تا ۷، توجه شمارا به انشعابات مختلف از انتقاداتی که به گفتمان حاکم وارد است، جلب کرده و عنوان کردیم که بسیاری از این تفکرات حاصل باور به پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته شده است. اما با این وجود، یک انشعاب فکری در گفتمان حاکم وجود دارد که خود را بری از پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته شده گفتمان حاکم می‌داند و این انشعاب فکری به اصطلاحات متنوعی همچون نظریه انتقادی، ساختارگرایی انتقادی^{۶۸۰}، نظریه فرآیندی نیروی کار^{۶۸۱} و در برخی مواقع تنها به‌عنوان مطالعات انتقادی مدیریت^{۶۸۲} شناخته می‌شود. در اینجا، حرکت اصلی اندیشه و تفکر جدای از ایده سیستمیک فرآیند بوده و به‌نوعی یک فرآیند نسبتاً واکنشی گاه‌وبیگاه تعامل میان افراد است.

این همان ایده و اندیشه‌ای است که ما در خصوص فرآیند داریم و در فصول بخش سوم کتاب در بسط نظریه سازمان‌ها در قالب فرآیندهای واکنشی پاسخگو به آن خواهیم پرداخت. نگاه این نظریه تا حد بسیاری شبیه نگاه نظریه انتقادی و نظریه فرآیندی نیروی کار است و به همان شیوه نیز شناخته می‌شود. اما با این حال برخی تفاوت‌ها وجود دارد که در فصل بعد بیشتر به آن خواهیم پرداخت.

⁶⁷⁹ Sanitized

⁶⁸⁰ Critical Structuralism

⁶⁸¹ Labor Process Theory

⁶⁸² Critical Management Studies

۸-۶. خلاصه و سؤالات کلیدی که در بخش‌های دوم و سوم کتاب به آن پرداخته

می‌شود.

در این فصل، تعدادی از موضوعات مهم در گفتمان حاکم که در بخش اول کتاب هم به آن‌ها اشاره شده بود مرور کردیم. این موضوعات از آن جهت مهم هستند که نقطه عزیمت ما را برای حرکت به سوی توسعه و بسط شیوه بدیل تفکر در خصوص سازمان‌ها را بازنمایی می‌کنند. جان کلام این فصل این است که شیوه‌های مفید بدیل برای تفکر در خصوص سازمان‌ها باید ریشه در علوم غیرقطعی داشته باشند و نه علوم یقینی و قطعی. در وهله دوم این شیوه بدیل باید از دوقطبی‌سازی میان قصد و نیت و پدیدارگی اجتناب ورزد. سوم اینکه یک شیوه بدیل مفید و کارآمد باید از مفهوم بندی سازمان در قالب یک سیستم به دور باشد. چهارم اینکه این شیوه بدیل باید از دوگانه علت تکوینی و منطق‌گرایی اجتناب ورزد و نهایتاً پنجم اینکه این شیوه باید ریشه در درک و شناخت واقع‌گرایانه از تعارض و تنوع داشته باشد. بازبینی و مرور این فصل سؤالاتی را به ذهن خواننده متبادر می‌سازد که ما در اینجا به آن‌ها اشاره کرده و در بخش سوم به طور مفصل به آن‌ها خواهیم پرداخت:

- اگر مدیریت یک علم نیست، پس چه نوعی از دانش می‌تواند باشد؟
- اگر سازمان‌ها سیستم نیستند و ما به طور مفید نمی‌توانیم در قالب سیستم در مورد آن‌ها بیندیشیم، پس اندیشه در مورد سازمان‌ها چگونه باید باشد؟
- اگر افراد مستقل و خودمختار نیستند، پس چه هستند؟
- اگر سازمان‌ها سیستم نیستند و افراد نیز خودمختار نیستند، پس ما چگونه باید در خصوص فرآیند استراتژی بیاندیشیم؟ به‌ویژه در تضاد پیوند خورده میان نیت و پدیدارگی و همچنین میان فرایندهای سطح خرد و کلان.
- اگر پیش‌فرض‌های ما در خصوص قابلیت پیش‌بینی، عقلانیت و منطق‌گرایی و علیت تکوینی درک و شناخت ما را از تکامل سازمانی خلاق محدود می‌کند، بنابراین چه تئوری علیتی کارآمدتر است؟
- آیا مدیریت استراتژیک بدو در مورد حل مسئله است یا اینکه بهتر است در قالب نوعی شیفتگی در بازی‌های سازمانی شناخته شود؟
- اگر اندیشه "عاملین انسانی به‌عنوان پیروان قانون" بسیار ساده‌انگارانه است، پس نگاه ما به قانون چگونه باید باشد؟
- اگر اندیشه حل‌وفصل تعارضات و احترام به تنوع بسیار ساده‌انگارانه است، و همگی این‌ها بازارهایی برای بهبود هستند، پس ما در مسیر مشارکت در زنده‌گی سازمانی چه نقشی را برای آن‌ها باید در نظر بگیریم؟

- نقش ایدئولوژی و قدرت در مدیریت استراتژیک چیست؟

با این او صاف، در خاتمه بخش اول کتاب، فصل نهم با تکیه بر ماهیت اجتماعی زنده گی سازمانی، گفتمان‌هایی بدیل را مورد مطالعه قرار می‌دهد، اگرچه این گفتمان‌های بدیل فاصله و زاویه چندانی با گفتمان حاکم ندارند.

برای مطالعه بیشتر

برای اکتشاف بیشتر پیرامون موضوع علم و روش‌شناسی در حوزه سازمان و مدیریت باید به آثار "تسوکاس" (۱۹۹۶)، "آلوسون" و "اسکولدبرگ" (۲۰۰۹)، گوبا (۲۰۰۵) و همچنین هندبوک روش‌های تحقیق سازمانی انتشارات "سیج"^{۶۸۳} (۲۰۱۱) مراجعه کنید. گفت‌وگوها و مکاتبات میان مینتزیبرگ (۱۹۹۰ و ۱۹۹۱) و آنسف (۱۹۹۱) در خصوص قصد و نیت و پدیدارگی و میان "لرمانث"^{۶۸۴} (۲۰۰۶) و "رو سو"^{۶۸۵} (۲۰۰۶) در خصوص ادعای مبنای شواهد علمی برای مدیریت هم می‌تواند ارزشمند باشد.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. در تجربه شما از مدیریت، احساسات و پیگیری برنامه‌ها و دستور کارهای فردی چه نقشی را ایفا کرده‌اند؟
۲. به تجربه شما، تعارض و تنوع در سازمان‌ها چه نقشی را ایفا می‌کنند؟
۳. اگر مدیریت یک علم نیست، پس چه نوع دانشی می‌تواند باشد؟
۴. اگر سازمان‌ها سیستم نیستند و به صورت مفید هم نمی‌توان تلقی انگاره‌ای سیستمی به آن‌ها داشت، پس چگونه باید در مورد سازمان‌ها اندیشه و تفکر کنیم؟
۵. اگر افراد مستقل و خودمختار نیستند، پس چه هستند؟
۶. اگر تفکر در خصوص عامل‌های انسانی به‌عنوان پیروی‌کنندگان از قانون، بسیار ساده‌انگارانه است، پس در مورد قوانین چگونه باید اندیشه کنیم؟
۷. در خصوص تنوع و تعارض در سازمان‌ها چگونه باید فکر و اندیشه کنیم؟
۸. قدرت و ایدئولوژی، چه نقشی را در مدیریت استراتژیک ایفا می‌کنند؟

⁶⁸³ Sage handbook on Organizational Research Methods

⁶⁸⁴ Learmonth

⁶⁸⁵ Rousseau

فصل نهم

چالشی بر گفتمان حاکم پیرامون سازمان‌ها

تفکر پیرامون مشارکت و اجرا

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- توجه خود را بر ارتباطات، فرهنگ، سیاست و ایدئولوژی معطوف می‌دارند.
- رویکردهایی که در این فصل مطرح می‌شوند تا چه میزان با گفتمان حاکم در انعکاس ایدئولوژی کارایی و کنترل فاصله دارند.
- چگونه دوگانگی علی مطرح‌شده در گفتمان حاکم در برخی از گفتمان‌های بدیل همچنان به‌عنوان پیش‌فرض مفروض هستند اما در برخی دیگر خیر.
- گفتمان‌های بدیل تا چه اندازه از روان‌شناسی فردی فاصله گرفته و یا تا چه اندازه بر آن متکی هستند.
- چگونه بر روی اعتبار دیدگاه‌های متفاوت و معانی چندگانه در گفتمان‌های بدیل تأکید می‌شود؟
- دیدگاه و نگاه گفتمان بدیل به زمان چیست؟
- گفتمان بدیل چگونه با اخلاقیات روبه‌رو شده و با آن برخورد می‌کند؟
- تعداد متفاوتی از گفتمان‌ها که از برخی جنبه‌ها با گفتمان حاکم زاویه داشته و در فصول گذشته به آن‌ها اشاره شد.
- چگونه در سیستم‌های تفکر مرتبه دوم و رویکردهای بر ساخت‌گرایی اجتماعی، این موضوع مدنظر قرار می‌گیرد که انسان‌ها در رابطه با پدیده‌های انسانی به دلیل اینکه خود در این پدیده‌ها مشارکت دارند نمی‌توانند نقش یک مشاهده‌گر عینی را ایفا کنند؟
- چگونه رویکردهای بر ساخت‌گرایی اجتماعی و اندیشه اجتماعات حرفه‌ای، جنبه‌هایی از زنده‌گی سازمانی را به پیش می‌رانند؟
- چگونه تفکر سیستم‌های مرتبه دوم، رویکردهای بر ساخت‌گرایی اجتماعی، نظریه‌پردازی‌های انجمن‌های حرفه‌ای، فرایندهای کار، مطالعات سازمان فرآیند و نظریه پرکتیس، کم یا بیش،

ایده‌ها و نظرات مطرح شده در این فصل بسیار مهم هستند، چراکه این ایده‌ها گفتمانی را شکل می‌دهند که از جهات بسیاری با گفتمان حاکم متفاوت است. این گفتمان‌های بدیل اشکالی از تفکر سیستم‌های مرتبه دوم، رویکردهای بر ساخت‌گرایی اجتماعی، ایده‌هایی از اجتماعات حرفه‌ای و ایده‌هایی از شکل‌گیری فرهنگی استراتژی‌ها و مدیریت انتقادی را به خود می‌گیرند. هرکدام از این گفتمان‌های بدیل و به میزان متفاوت توجه ما را متمرکز مسائلی می‌کنند که در گفتمان حاکم نادیده گرفته شده است که در ابتدا به نحوه مواجهه آن‌ها با

ماهیت اجتماعی فعالیت انسانی از جمله قدرت و ایدئولوژی می‌توان اشاره کرد. این بسط و گسترده سازی توجه و تمرکز بر روی این دیدگاه‌هاست که این فصل را خواندنی‌تر می‌کند.

۹-۱. مقدمه

در طول فصول گذشته در این بخش کتاب، ما تمامی ایده‌ها و نظرات را در قالب آنچه "نظریه جریان اصلی سازمانی" نامیده می‌شود طبقه‌بندی کردیم که البته در برخی اوقات هم تحت عنوان "گفتمان حاکم" آن را توصیف کردیم. ایده‌هایی که تا حالا مطرح شد از این جهت غالب هستند که امروزه افراد در اغلب سازمان‌ها در مورد آن‌ها صحبت می‌کنند و تمامی اقدامات و فعالیت‌های خود را بر اساس آن‌ها توصیف و توجیه می‌کنند. این گفتمان حاکم است، چراکه اگر شما در قالب چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، برنامه‌های استراتژیک، قوانین و خط‌مشی‌ها، عملکرد، کارآیی و بهبود صحبت نکنید، جایگاهی در سازمان‌ها و گروه‌های قدرتمند سازمان نخواهید داشت. این موضوع فقط مختص سازمان‌های بخش خصوصی و شرکت‌های تجاری نیست بلکه در شرکت‌های بخش دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی هم شاهد آن هستیم. ایده‌هایی که تاکنون در این بخش مطرح شده‌اند، بدنه مهمی از گفتگوها و مناسبات کاری را شکل می‌دهند که بسیاری از مسائل پیرامون سازمان‌دهی و حکمرانی بر اساس آن‌ها شکل گرفته و قوام می‌یابد. گفتمان حاکم، بازتاب‌دهنده یک ایدئولوژی بسیار قدرتمند پیرامون کنترل، کارآیی، پیشرفت و بهبود است، که بسیار ساده بدیهی فرض شده و بحث و گفتگو و زیر سؤال بردن آن در محافل عمومی بسیار مشکل است. برای زیر سؤال بردن این موضوعات باید ریسک به حاشیه رانده شدن را به جان بخرید. اغلب مؤسسات تحقیقاتی آکادمیک با ژورنال‌های آن‌چنانی تمایل دارند تا مقالاتی را منتشر کنند که بازتاب‌دهنده نظریات جریان اصلی باشد و همچنین انجمن‌های تحقیقاتی برای تقدیر و ارج‌گذاری و همچنین حمایت‌های مالی از پژوهشگران از شاخص‌هایی استفاده می‌کنند که کاملاً مبتنی بر نظریات جریان اصلی است. اگر بخواهید مسیر شغلی آکادمیک موفقیت‌آمیزی داشته باشید باید لحظه‌ای از گفتمان حاکم دور نشوید! گفتمان حاکم ریشه در تعدادی از پیش فرض‌های مهم دارد که در تاریخ تفکر غرب ظاهر شده‌اند و امروزه به طور کامل بدیهی فرض می‌شوند:

۱. نظریات جریان اصلی گفتمان حاکم فرض می‌کنند که عاملیت بدواً در افراد مستقل و خودمختار جای دارد که این افراد به‌صورت عقلایی و در برخی اوقات نیز غیرعقلایی عمل می‌کنند اما در هر حال، مستقلاً عمل می‌کنند.
۲. تمامی نظریات جریان اصلی این‌گونه می‌پندارند که یک گروه، سازمان یا جامعه یک سیستم است، اگرچه برخی از آن‌ها نیز عنوان می‌کنند که این فقط یک شیوه تفکر در مورد سازمان‌ها است. گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع به‌عنوان موجودیت‌هایی بیرون از افراد انسانی فرض می‌شوند که صاحب ذهن به‌عنوان یک دنیای

درونی هستند. افراد گروه‌ها و سازمان‌هایی را شکل می‌دهند که نهایتاً به دنبال انسان‌ها پیش رفته و در اختیار آن‌ها هستند.

۳. نظرات معینی از علیت از این استعاره پیروی می‌کنند که ذهن فرد درون خود شخص است و سازمان‌ها بیرون از ذهن انسانی هستند. زمانی که افراد به‌عنوان عاملیت‌های مستقل عمل می‌کنند، اقدام و کنش آن‌ها به علت انتخاب عقلایی صورت می‌گیرند این یعنی همان علیت عقلایی یا منطقی. زمانی که افراد به‌عنوان بخشی از یک سیستم سازمانی عمل می‌کنند، آن‌ها در معرض علیت تکوینی هستند.

۴. سیستم‌های ذهنی و سازمانی هم می‌توانند به‌صورت عینی مشاهده شوند و هم می‌توانند توسط این مشاهده‌گران راهبری شوند.

۵. تغییر سازمانی و استراتژی از یک طراحی اولیه و پیشینی نشئت می‌گیرند و تنها بدیل و جایگزین، اتفاقات شانسی و تصادفی هستند که به آن‌ها ظهور و پدیدآیی نیز می‌گویند.

گفتمان حاکم، ایدئولوژی خود را بدیهی می‌پندارد و در سراسر نظریات اصلی‌اش هیچ صحبتی از نحوه مواجهه با وابستگی درونی، عدم قابلیت پیش‌بینی، قدرت، فعالیت‌های عادی روزمره همچون مکالمه، سیاسی‌کاری و موضوع مهمی چون زنده‌گی اجتماعی به میان نمی‌آید.

اما با این اوصاف، گفتمان‌های بدیلی نیز وجود دارند و هدف این فصل آن است تا خلاصه‌ای از آن‌ها به شما ارائه کند. تمامی این گفتمان‌هایی که در ادامه فصل معرفی خواهند شد بدیل‌هایی برای گفتمان حاکم هستند به دو دلیل. دلیل اول اینکه، هیچ‌کدام از گفتمان‌هایی که در قسمت‌های بعد معرفی می‌شوند در مباحثات عمومی پیرامون سازمان و همچنین در مدیریت مدیران سازمان‌ها، سیاستمداران و خط‌مشی‌گذاران جایگاه برجسته‌ای ندارند. این ایده‌ها در تحقیقات آکادمیک دنبال می‌شوند، اما در ژورنال‌های تخصصی این جریان اصلی چندان نقش محوری ندارند و یا اگر هم خبری از آن‌ها باشد به‌زحمت می‌توانید در مجلات مدیریت استراتژیک جریان اصلی ردپایی از آن‌ها پیدا کنید. این ایده و نظرات به‌ندرت در برنامه‌های درسی مدارس کسب‌وکار جای دارند و معمولاً تنها به‌عنوان یک درس اختیاری در تحصیلات تکمیلی رشته‌هایی همچون مدیریت بازرگانی می‌توانید آن‌ها را پیدا کنید. این انعکاسی از چالش‌هایی است که هر یک از شیوه‌های تفکری که در ادامه معرفی خواهند شد در مقابل ایدئولوژی غالب کنترل و کارآیی پیش می‌کشند. هر یک از این شیوه‌های تفکر حداقل یکی از پیش فرض‌های بدیهی پنداشته شده‌ای را که نظریات جریان اصلی بر اساس آن‌ها بنا شده‌اند را با سؤال مواجه می‌کند. یکی از پیش فرض‌های بدیهی پنداشته شده که کمتر موردانتقاد شیوه‌های تفکر بدیل قرار گرفته است، به نقش ظهور و پدیدارگی در زنده‌گی سازمانی مربوط می‌شود. این موضوع در شیوه تفکری که در بخش سوم کتاب مطرح می‌گردد، نقش محوری داشته و به‌تفصیل بسط داده می‌شود.

اولین گفتمان بدیل که از آن صحبت خواهیم کرد، تفکر سیستم مرتبه دوم است. این گفتمان از باورهای واقع‌گرایانه در سیستم فاصله گرفته و با سیستم به‌عنوان یک فرضیه برخورد می‌کند- و همچنین به‌عنوان یک شیوه تفکر تا یک واقعیت موجود- و توجه خود را به مشاهده‌گر سیستم و به‌عنوان یک مشارکت‌کننده در سیستم معطوف می‌دارد. اگرچه این شیوه تفکر پیش‌فرض‌های فردگرایانه خود در مورد روان‌شناسی انسانی را حفظ می‌کند و اگرچه هنوز قائل به دوگانه علیت عقلانی و تکوینی است، اما این شیوه در مقایسه با گفتمان حاکم تصویر غنی‌تری از تعامل اجتماعی ارائه می‌دهد و در این مسیر به فرهنگ و همچنین به قدرت به‌گونه‌ای همگرا تر با واقعیت^{۶۸۶} می‌پردازد. در اینجا یک جابه‌جایی معنادار ایدئولوژیک از ایدئولوژی کنترل و کارآیی به ایدئولوژی مشارکت و شمول^{۶۸۷} و ایده پست‌مدرن گفتمان‌ها^{۶۸۸} یا واقعیت‌های چندگانه صورت می‌گیرد.

دومین گفتمان بدیل از تعدادی از رویکردهای برساخت‌گرای اجتماعی تشکیل شده است که برخی از آن‌ها پشت‌پیش‌فرض استقلال و خودمختاری فردی را خالی کرده و تقدم را به جامعه می‌دهند. این شیوه تفکر بر چگونگی شکل‌گیری واقعیت‌های اجتماعی در ارتباطات انسانی تمرکز کرده و توجه خود را بر مکالمات و گفتگوها و زنده‌گی عادی روزمره معطوف می‌دارد. در اینجا یک تغییر ایدئولوژیک از کنترل و کارآیی به نگاه مثبت به افراد^{۶۸۹} و نقاط قوت آن‌ها، شمول، مشارکت و به رسمیت شناختن گفتمان‌های چندگانه صورت می‌پذیرد.

سومین گفتمان، کاری است که بر روی اجتماعات حرفه‌ای انجام شده که همچنین به فرآیندهای اجتماعی درگیر در یادگیری نیز توجه دارد. ایدئولوژی این گفتمان، همانند ایدئولوژی دو گفتمان قبلی است که در بالا عنوان شد.

چهارمین گفتمان، متشکل از چند دیدگاه است که عدم قابلیت پیش‌بینی و رفتارها و اقدامات عادت^{۶۹۰} را جدی می‌گیرد. تا بدین جا، گفتمان‌های مطرح‌شده تفکری در قالب سیستم دارند، این موضوع در شیوه تفکر سیستم‌های مرتبه دوم به شدت و قوت مشهود است، تا حدودی در نظریات اجتماعات حرفه‌ای مطرح شده است، در برخی از رویکردهای برساخت‌گرای اجتماعی چندان مشهود نیست و همچنین به صورت بسیار کم‌رنگی در کارهای دو گروه از محققین دانشگاهی که خود را محققین سازمان فرآیند^{۶۹۱} یا حوزه عمل و اجرا^{۶۹۲} می‌دانند. (چیا و هولت، ۲۰۰۹؛ هرنس، ۲۰۱۴؛ هرنس و میتلیس، ۲۰۱۲؛ لانگلی، ۲۰۰۷؛ نیکولینی، ۲۰۱۲)

⁶⁸⁶ Reality Congruent

⁶⁸⁷ inclusion

⁶⁸⁸ Multiple Discourses

⁶⁸⁹ Appreciative Inquiry

⁶⁹⁰ Habitual Actions

⁶⁹¹ Process Organization

⁶⁹² Practice

به گفتمان پنجم رسیدیم. وقتی از گفتمان پنجم، یعنی مطالعات انتقادی مدیریت، صحبت می‌کنیم - که از نظریه فرآیند نیروی کار هم بهره می‌گیرد اما خود را محدود به آن نمی‌کند- شاهد یک چرخش قابل توجه هستیم هم از فردگرایی و هم از مفهومی به نام سیستم. محققان منتقد مدیریت موضعی درست مقابل تفکر سیستمی دارند و به دنبال این هستند تا فرآیندهای اقتصادی و سیاسی کنترل را در قالب روابط میان مدیران و کارگران تبیین کنند. آن‌ها ایده بدیهی فرض شده رهبران و مدیران به‌عنوان صاحبان منافع و کسانی که در جهت منافع آن‌ها باید عمل شود را مورد سؤال جدی قرار می‌دهند. در اینجا ما شاهد یک چرخش قابل توجه از ایدئولوژی گفتمان حاکم هستیم به‌صورتی که مفهوم بدیهی پنداشته شده مدیریت مسئله‌ساز^{۶۹۳} شده و تلاش برای غیرطبیعی جلوه دادن آن^{۶۹۴} می‌شود.

با شیوه تفکر سیستم‌های مرتبه دوم آغاز می‌کنیم.

۹-۲. اندیشه سیستم‌های مرتبه دوم

رشته‌هایی همچون سیستم‌های عمومی، سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم از تفکر سیستمی همگی راه خود را از رویکردهای مکانیستی^{۶۹۵} و تقلیل‌گرایانه^{۶۹۶} جدا کرده‌اند چراکه آن‌ها بر تعامل پویا میان اجزای یک سیستم، میان سیستم‌ها و میان سیستم و محیط متناظرش تأکید و تمرکز دارند. با این وجود، آن‌ها زاویه چندانی با جدا سازی رادیکال میان مشاهده‌گر (فاعل شنا سا و علیت عقلایی) و مشاهده شونده (شیء و علیت تکوینی) ندارند. همانند تفکر مکانیستی و تقلیل‌گرا، به‌عنوان اولین موج تفکر سیستمی در قرن بیستم، که اغلب از آن‌ها به‌عنوان تفکر سخت هم یاد می‌شود، فرض آن‌ها بر این است که واقعیت عینی به صورت عینی توسط یک فرد مشاهده می‌شود. فرض این است که دنیای اجتماعی از سیستم‌هایی تشکیل شده است که این سیستم‌ها هدف دارند و می‌توانند به صورت عینی مشاهده شده و مدل سازی شوند. مرزهای این سیستم هم توسط خود ساختار واقعیت مشخص می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر، باور این است که واقعیت در یک چشم‌انداز واقع‌گرایانه از سیستم‌های مختلف تشکیل شده است. اغلب متفکرین سیستم‌های سخت، مفهوم انگاره در ایده تنظیم‌کننده کانت را در رابطه با سیستم‌ها فراموش می‌کنند (به فصل ۳ رجوع کنید) و سازمان‌ها را در قالب یک سیستم واقعی تجسم کرده و به آن جسمیت^{۶۹۷} می‌دهند. این رویکرد، این اجازه را به مدیران می‌دهد تا سازمان خود را در قالب یک سیستمی که کنترل آن در اختیار خودشان است و قابلیت کنترل به صورت بهینه را دارد، تصور کنند. دغدغه تفکر در سیستم‌های مرتبه اول، مداخله در سیستم به‌منظور تعریف اهداف روشن، شناسایی مسائل

⁶⁹³ Problematize

⁶⁹⁴ Denaturalize

⁶⁹⁵ Mechanistic

⁶⁹⁶ Reductionist

⁶⁹⁷ Reified

مشکلات و پیشنهاد راه‌حل‌های منطقی است. یعنی این تفکر به دنبال شناخت و وضعیت‌های مختلف بر اساس اهداف شناخته‌شده و ویژگی‌های خوب تعریف‌شده است، همچنین این تفکر به دنبال یافتن قوانین عمومی است که بتوان آن‌ها را بسته به اهداف و ویژگی‌های این وضعیت‌ها به کار برد و با استفاده از این قوانین نتایج منطقی را استخراج کرده و بر اساس آن‌ها اقدام لازم را صورت داد. این رویکرد با روش علمی سازگار است و بر اندیشه و تفکر و بر کاربردهای آن به‌عنوان فعالیت‌های مستقل تأکید دارد. این تفکر بر دانش قابل‌انتقال نظر داشته و بر پایه مدل فرستنده-گیرنده ارتباطات پی‌ریزی شده است.

در دهه‌های آخر قرن بیستم، انتقاد به این نوع تفکر - سیستم‌های مرتبه اول - و همچنین تفکر سیستم‌های سخت‌گسترش پیدا کرد که در نهایت منجر به توسعه تفکر سیستم‌های مرتبه دوم گردید. (سایبرنتیک، پویایی‌های سیستم و نظریه عمومی سیستم‌ها). تفکر سیستم‌های مرتبه دوم بر پایه این شناخت ساخته می‌شوند که انسان‌ها جهانی را که تجربه می‌کنند خود تعیین می‌کنند (روان‌شناسی ساخت‌گرا) و این نیازمند درک آن است که ما به‌عنوان "مشاهده‌گران" ادراک‌کننده و صاحب شناخت چگونه عمل می‌کنیم. تفکر سیستم مرتبه دوم تلاش مستمر و ادامه‌دار مدیران و محققان برای آگاه بودن از چارچوب‌های شناختی خود است. یکی از افرادی که نام آن با تفکر سیستم‌های مرتبه دوم گره‌خورده است کسی نیست جز "فون فارستر"^{۶۹۸} (۱۹۸۴) که گفت او بخشی از کائنات بوده و هرزمانی که دست به کنشی می‌زند در حال تغییر خود و کائنات است. شخص کلیدی دیگر در این زمینه، "بیتسون" (۱۹۷۲) است که کاوش کرد که یک مشاهده‌گر چگونه خود شامل سیستمی است که در حال مشاهده آن است. بیتسون، میان یادگیری سطح ۱، یا همان یادگیری تک‌حلقه‌ای که در آن مدل‌های ذهنی شبیه به هم بوده و دست‌نخورده باقی می‌مانند و یادگیری سطح ۲ یا همان یادگیری دو حلقه‌ای که در آن مدل‌های ذهنی تغییر می‌کنند و یادگیری سطح ۳ همانند تغییر کیش و مذهب^{۶۹۹} و تغییرات عمیق شخصی، تفاوت قائل می‌شود. سیستم سایبرنتیک مرتبه اول، یک مکانیسم جبری^{۷۰۰} است که به شکاف میان هدف و واقعیت واکنش نشان می‌دهد و در آن هیچ یادگیری حاصل نمی‌شود. برای رسیدن به سطح ۱، مرز سیستم سایبرنتیک باید برای لحاظ کردن اپراتور انسانی سیستم مرتبه اول باز ترسیم شود چراکه این انسان است که اهداف را برای سیستم تعیین می‌کند. اپراتور انسانی، چنین اهدافی را مطابق با چارچوب‌های ذهنی خود یا همان مدل ذهنی تنظیم می‌کند. بنابراین، سیستم مرتبه دوم، حالا شامل فردی است که می‌تواند خطا را ردیابی کرده و شکاف میان آنچه او تجربه می‌کند و آنچه او می‌خواهد و مطلوب است را تشخیص دهد. اپراتور انسانی می‌تواند به این خطا پاسخ داده و هدف جدیدی را برای سیستم تعریف کند بدون اینکه تغییری در

⁶⁹⁸ Von Forester

⁶⁹⁹ Religious Conversion

⁷⁰⁰ Deterministic Mechanism

عادات، مدل ذهنی و شیوه شناخت خود از دنیای اطراف به وجود آورد. به عبارت دیگر، مدل ذهنی شخص، که دست نخورده باقی مانده است، حالا بخشی از یک سیستم مرتبه بالاتر است و این سیستم مرتبه بالا می تواند یاد بگیرد که رفتار خود را تنظیم کند. این یادگیری خود یک فرآیند سایبرنتیک است که در آن تجربه یک خطا می تواند تغییر هدف در سیستم مرتبه پایین تر را موجب شود. از این رو، مدل های ذهنی، ابزارهای سایبرنتیک مرتبه بالا هستند که اهداف را برای سیستم سایبرنتیک مرتبه پایین تغییر می دهند. بنابراین، یادگیری سطح ۱ یا همان یادگیری تک حلقه ای، با لحاظ کردن مدل ثابت ذهنی مشاهده گر عینی، در یک سیستم گسترده شده، امکان پذیر می شود. اگرچه فرآیند تغییر مدل های ذهنی، خارج از تعریف سیستم یادگیری سطح ۱ قرار می گیرد، مرز سیستم می تواند برای لحاظ کردن مشاهدات مشاهده گر در حین انجام یادگیری تک حلقه ای بازترسیم شود و در صورت لزوم، مشاهده گر می تواند انتخاب کند که مدل ذهنی خود را در یادگیری سطح ۲ یا یادگیری دو حلقه ای تغییر دهد. باین حال، فرآیند تغییر مدل ذهنی حالا بخشی از یک سیستم مرتبه بالاتر است و مدل ذهنی نیازمند آن است که مرز مجدداً برای لحاظ کردن فرآیند تغییر مدل های ذهنی بازترسیم شود. حال، مشاهده گر، تغییر ترجیحات خود را که محرک انتخاب تغییر مدل ذهنی خود است، مشاهده می کند و این یعنی یادگیری سطح ۳. بیتسون عنوان کرد که دیگر قادر به تبیین و شناسایی چیستی این نوع یادگیری نیست و با نقبی به عرفان - به عنوان مثال تغییر کیش و مذهب - گفت که این نوع یادگیری بی نهایت نادر و کمیاب است. حال، اینجا، مسئله، فرآیندی است که از طریق آن مشاهده گر از نیاز به تغییر در ترجیحات خود آگاه می شود یعنی مشاهده گر انتخاب می کند که وارد سطح ۳ یادگیری بشود یا خیر. از این رو، مسئله تفکر سیستم مرتبه دوم این است که این طرز تفکر به سرعت به یک بازگشت بیکران و یا به نوعی عرفانی گری^{۷۰۱} ختم می شود.

این طور به نظر می رسد که این مسئله بازگشت بیکران^{۷۰۲} علامتی است که به ما نشان می دهد، تفکر سیستم های مرتبه دوم به پارادوکس مشاهده گر مشارکت کننده یا مشارکت کننده مشاهده گر اشاره ای نمی کند، اما به وسیله بازترسیم مرزها^{۷۰۳} و تغییر سطوح توصیف^{۷۰۴} آن را کلاً حذف می کند. متفکرین سیستم های مرتبه دوم با ادعای اینکه در عمل همه چیز به پایان خود خواهد رسید، تمایل دارند تا مسئله را نادیده بگیرند. مسئله بازگشت بیکران برای تمامی اشکال تفکر سیستمی بنیادی است چراکه تفکر سیستمی بر پایه استعاره مفهومی فضایی^{۷۰۵} بنا می شود. فرضیه و پنداشت مسلّم این تفکر این است که یک کلیت، توسط یک مرز، از کلیت های دیگر جدا می شود. همیشه یک درون و یک بیرونی وجود دارد. ترسیم یک مرز، یک درونی را خلق می کند که با آنچه در

701 Mysticism

702 Infinite Regress

703 Redrawing Boundaries

704 Changing levels of Description

705 Conceptual Spatial Metaphor

بیرون است، متفاوت است. این موضوع نمی‌تواند جدای از این دوگانگی باشد که نوع از علیت برای درون و نوع دیگر برای بیرون به کار گرفته می‌شود. در اینجا همیشه باید چیزی بیرون از سیستم وجود داشته باشد، چیزی که مرزی را به دور خود می‌کشد و نهایتاً این چیز باید به صورت یک رمز و راز باشد. تفکر سیستمی اساساً همان تفکر کانتی "هم این و هم آن" است. در قالب عمل، این موضوع مهمی است چراکه در انتها ما را به سوی عرفانی‌گری رهنمون می‌کند. بخش سوم کتاب با عبور از تفکر سیستمی با استعاره فضایی آن به تفکر فرآیندهای واکنشی می‌رسد که در آن مفاهیمی چون "درون"، "بیرون" و "مرزها" هیچ کاربردی ندارند.

با این وجود، در توجه به این موضوع که مشاهده‌گر یک سیستم انسانی خود یک انسان است و همچنین مشارکت‌کننده در سیستم، منتقدین سیستم‌های سخت‌دورنمایی اجتماعی‌تر و مشارکتی دارند. آن‌ها همچنین نظریات اولیه سیستم‌ها را نیز مورد سؤال قرار می‌دهند چراکه این نظریات بر این باور بودند که سازمان‌ها همانند ارگانیسم‌ها موجودیت‌هایی فیزیکی با مرزها، ساختارها و کارکردهای مشخص هستند و همین موضع دامنه کاربرد اثربخش آن‌ها را محدود می‌کند. منتقدین دیگر همسو با سایرین معتقدند بودند نظریات سیستم‌های سخت‌افراد را به عنوان ماشین‌های متفکر و بدون اختیار معرفی کرده و جنبه‌های احساسات، تعارض، سیاست، فرهنگ و اخلاق را نادیده می‌گیرد. به عبارتی دیگر، منتقدین اندیشه سیستم‌های سخت دیدگاهی به نسبت اجتماعی‌تر را در این خصوص اتخاذ می‌کنند. به عنوان مثال، "چرچمن"^{۷۰۶} (۱۹۶۸، ۱۹۷۰) بر روی مرزها و اخلاقیات تمرکز کرد؛ "ایکاف"^{۷۰۷} (۱۹۸۱، ۱۹۹۴)، طرح‌ریزی تعاملی را توسعه بخشید؛ و "چکلند"^{۷۰۸} (۱۹۸۱، ۱۹۸۳)؛ چکلند و اسکولز^{۷۰۹} (۱۹۹۰) تفکر سیستم‌های نرم را مطرح کرد که عنوان می‌کرد تنها در موقعیت‌های بسیار معدودی از دنیای واقعی، می‌توان سیستم‌هایی با اهداف و آماج شفاف و خط‌کشی شده را دید. بعدها، تفکر انتقادی سیستمی (فلاذ،^{۷۱۰} ۱۹۹۰، ۱۹۹۹؛ جکسون، ۲۰۰۰؛ مجلی^{۷۱۱}، ۲۰۰۰) از بطن انتقادهای چرچمن، ایکاف و چکلند رشد پیدا کرد و در تأکید بر قدرت و مشارکت، این نظریات به شکل معناداری از گفتمان حاکم فاصله گرفتند. این حرکت، در بخش سوم کتاب با گذار از تفکر سازمان در قالب سیستم، بیشتر مطرح خواهد شد.

به عنوان نمونه‌ای از نگاه‌های انتقادی به موج اولیه تفکر سیستمی قرن بیستم، با اشاره به کار ایکاف در طرح‌ریزی تعاملی بحث را پی‌می‌گیریم.

⁷⁰⁶ Churchman

⁷⁰⁷ Ackoff

⁷⁰⁸ Checkland

⁷⁰⁹ Checkland and Scholes

⁷¹⁰ Flood

⁷¹¹ Midgley

برنامه‌ریزی تعاملی ۷۱۲

ایکاف بر این عقیده است که موانع تغییر، در ذهن اعضای سازمان نهفته‌اند یا به عبارتی بهتر در مدل‌های ذهنی آن‌ها. او معتقد است که کشف این مدل‌های ذهنی و تغییر آن‌ها به نحوی که بسیاری از نظریه‌پردازان سازمان یادگیرنده به آن باور دارند، به راحتی میسر نیست. در عوض، او عنوان می‌کند که اعضای یک سازمان باید در تدوین یک طرح آرمانی از آینده که مطلوب آن‌هاست، مشارکت کرده و راه‌های دستیابی به آن را خلق کنند. آن‌ها باید در تکاپوی پر کردن شکاف میان وضع موجود و آینده مطلوب باشند. جان کلام اینکه یا باید طرح‌ریزی کنید یا باید خود بخشی از یک طرح‌ریزی باشید. به همین منظور، ایکاف، روش برنامه‌ریزی تعاملی را مطرح کرد که بر روی توسعه مشارکتی سناریوها برای نیل به آینده مطلوب تمرکز می‌کند. به عقیده او، اولین گام در این فرآیند، تحلیل سیستم است. تحلیل سیستم به این معنا که یک تصویر با جزئیات دقیق از وضعیت کنونی سازمان و بر اساس فرآیندها، ساختار، فرهنگ و روابط با محیط تدوین کنید. دغدغه او این است که برای خلق آینده، اکنون چه کاری را باید انجام دهیم.

ایکاف، نسخه‌ای از نظریه انتخاب استراتژیک را ارائه می‌کند که نه تنها بر روی نقش رهبران بلکه بر مشارکت اعضای سازمان در ساختن انتخاب استراتژیک تأکید دارد. بنابراین، به نظر من، دیدگاه او یک تحول و تغییر ایدئولوژیک، از حالت "فرماندهی و کنترل" به "کار تیمی و مشارکت دموکراتیک" است. ایکاف به اینکه مدیران و دیگران در واقعیت چگونه رفتار می‌کنند، نمی‌پردازد. در عوض، او تجویز می‌کند که مدیران برای یک کنش اثربخش چه کارهایی را باید انجام دهند. در حالی که ایکاف همچنان بر گام برداشتن در مسیر نظریه انتخاب استراتژیک ادامه می‌دهد، چرچمن در مسیر نظریه یادگیری سازمانی حرکت می‌کند.

نقد چرچمن

بحث چرچمن (۱۹۶۸، ۱۹۷۰) این است که سیستم‌های انسانی در قالب سیستم‌هایی از معنا (ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌ها) و یادگیری به بهترین نحو شناخته می‌شوند. چرچمن بحث را با شرایطی که برای هدفمند بودن یک سیستم مورد نیاز است، آغاز می‌کند. سیستم‌های هدف‌دار با این ویژگی‌ها متمایز می‌شوند، یک تصمیم‌ساز که می‌تواند معیارهای عملکرد را تغییر دهد، یک طراحی که برای پیشینه ساختن ارزش شکل یافته و یک ضمانت اجرایی مستتر در سیستم که می‌تواند دستیابی به هدف را تضمین کند. او بر اهمیت نگاه نقادانه و بازاندیشانه بر طراحی سیستم و عملیات به شدت تأکید دارد.

در اینجا به تمایز میان تصمیم‌ساز یا طراح و سیستمی از ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌ها - که تصمیمات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد و یا تغییر در طراحی‌ها بر اساس آن‌ها انجام می‌شود - توجه داشته باشید. تصمیم‌ساز یا طراح به‌عنوان فردی شناخته می‌شود که به‌صورت عقلایی و منطقی در تکاپوی پیشینه ساختن ارزش و دستیابی به هدف از طریق سیستمی از ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌هاست. بنابراین، به عمل این تصمیم‌ساز یا طراح در قالب همان فرد مستقل و خودمختار "کانت" و یا به بیانی دیگر قالب علیت عقلایی فکر می‌شود. با این وجود، این سیستم‌هایی از ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌ها، که فرد مستقل خودمختار آن‌ها را طراحی و اندازه‌گیری می‌کند، باید در معرض علیت‌های دیگری نیز باشد که در برابر آن‌ها این افراد چندان مستقل و خودمختار نیستند. آنچه جنبش و حرکت سیستم را موجب می‌شود باید فرآیندی تکوینی از تعامل میان ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌ها باشد که کلیت سیستم مفهومی یا ارزشی را شکل می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر، سیستم مفهومی و ارزشی، آنچه را که طراحان و افراد مستقلی ارزیاب عملکرد در آن‌ها طراحی و تعبیه کرده‌اند، آشکار و فاش می‌سازد. علاوه بر این، تصمیم‌ساز یا طراح در ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌های سیستم مشارکت دارد. تصمیم‌ساز یا طراح باید در قالب این ایده‌ها و مفاهیم اندیشیده و مطابق با این ارزش‌ها عمل کند تا به‌عنوان یک عنصر مرتبط با سیستم محسوب شود. اگر انحرافی وجود داشته باشد، آن‌ها دیگر هیچ ارتباط و پیوندی با ساخت سیستم اجتماعی ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌ها نخواهند داشت.

از این رو، تفکر چرچمن، ساختاری شبیه به آنچه تمام متفکرین سیستمی که در این بخش از کتاب آن‌ها را معرفی کردیم داشتند، دارد، بدین معنا که تعامل انسانی بدواً برحسب علیت عقلایی تصمیم‌ساز یا طراح و سپس برحسب علیت تکوینی سیستم‌های مفهومی و ارزشی طراحی شده توسط آن‌ها شناخته می‌شود. در اولی آن‌ها این آزادی عمل را دارند تا طرح سیستم را انتخاب کنند و در دومی دیگر این آزادی را ندارند چراکه آن‌ها در معرض علیت تکوینی سیستمی که طراحی کرده‌اند قرار می‌گیرند. این موضوع به‌عنوان یک پارادوکس حس نمی‌شود و هیچ تبیینی نیز ارائه نمی‌شود که افراد چگونه می‌توانند تغییر و جایگزینی میان آزادی و عدم آزادی را مدیریت کنند.

چرچمن، همچنین اهمیت بسیاری نیز برای عمل اخلاقی و معنوی قائل است. برای او، اولین گام در تفکر سیستمی ترسیم مرز پیرامون سیستم است، که این اساساً انتخابی است که جا را برای طرح سؤالات اخلاقی باز می‌کند چراکه ترسیم مرز همیشه به معنای دربرداشتن عده‌ای و عدم شمول عده‌ای دیگر است و به‌عبارتی دیگر تسلط بر یک عده و آزاد گذاشتن عده‌ای دیگر. برای چرچمن، هدف تفکر سیستمی رهایی افراد از سلطه بوده است تا افراد بتوانند آزادانه در فرآیند طراحی سیستم به‌طور برابر مشارکت داشته باشند به بیانی دیگر افراد بتوانند در طراحی تفکر خویش آزاد باشند. شیوه‌ای که در آن، برخی دیدگاه‌های مشخص بر برخی دیگر رجحان

وبرتری پیدا می‌کنند، باید شناخته و آشکار شود (فلاد، ۱۹۹۰) تا افراد بتوانند از سایه افکار و دیدگاه‌های غالب و مسلط بیرون بیایند. (فلان، ۱۹۹۹). چرچمن همچنین بر مشارکت، مباحثه و کار تیمی بینارشته‌ای^{۷۱۳} و بیناکارکردی^{۷۱۴} نیز تأکید می‌کند. واکنش به انتقاد از سیستم‌هایی که توسط تکنوکراتها طراحی شده و افراد را نادیده گرفته و از دایره شمول خارج می‌کند، تمرکز بر دموکراسی و مشارکت در فرآیند طراحی است. آنچه این حرکت صورت می‌دهد، جایگزینی فرد طراح سیستم با یک گروه دموکراتیک است. شناخت یک سیستم یا طراحی سیستم، حالا یک وظیفه است که از گفتگوی افراد تیم با یکدیگر حاصل می‌شود. اما با این حال هنوز فرض بر این است که روش تفکر این افراد و روش صحبت کردن آن‌ها باهم، روشی سیستمیک است. بنابراین، ایده سیستم‌های انسانی به‌عنوان سیستم‌هایی از معنا، پیوند نزدیکی با تأکید بر مشارکت به‌عنوان برابری و آزادی دموکراتیک و آرمانی دارد. از این رو، بنیان ایدئولوژیک تفکر چرچمن کاملاً شفاف است. این بنیان ایدئولوژیک بر اساس باور به آزادی و مشارکت شکل گرفته و تجویزی را برای شیوه‌های بهتر مدیریت امور انسانی پیش می‌کشد. تبیین چرچمن نه پیرامون آنچه در واقع اتفاق می‌افتد، بلکه حول تلاش برای یافتن شیوه‌های بهتر تصمیم‌گیری شکل گرفته است.

با این حال، توجه داشته باشید که اگرچه چرچمن عمیقاً نگران تعامل اجتماعی و مشارکتی و آزادی انسان است اما او چارچوبی را به کار می‌گیرد که خود با آزادی مسائل بسیاری دارد. افراد مستقل و خودمختار که در مورد سیستم‌هایی از ایده‌ها و ارزش‌ها تصمیم‌سازی کرده و طراحی می‌کنند، واضح است که آزادند چراکه آن‌ها خود طرح سیستم را انتخاب می‌کنند. اما آنچه آن‌ها طراحی می‌کنند سیستم‌هایی از ایده‌ها و ارزش‌های خودشان است. اگر بناست که این سیستم‌ها برای آن‌ها معنی داشته باشد باید هم خود آن‌ها و هم سایرین به هدف تکوینی و فرآیند تکوینی سیستم پایبند باشند. همچنین، ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌های سیستم باید ایده‌ها، مفاهیم و ارزش‌های آن‌ها هم باشد. همین‌طور که می‌بینید، این افراد نمی‌توانند آزاد باشند و دقیقاً به همین دلیل است که کانت در خصوص اندیشه در مورد عمل انسان در قالب سیستمی هشدار می‌دهد. مسئله آزادی به همان اندازه که در موضع‌گرایانه متفکران پیشین سیستم‌های سخت مشهود است در موضع‌گرایانه چرچمن نیز مشاهده می‌شود. در موضع‌گرا، افراد واقعاً به‌عنوان بخش‌ها و اجزایی از یک سیستم واقعی به شمار می‌روند در حالی که در موضع‌گرایانه، سیستم به‌عنوان بر ساخت ذهنی افراد درگیر شناخته می‌شود. با این حال، اگرچه سیستم بر ساخت ذهنی خود افراد است، خود همین عمل بر سازش^{۷۱۵}، بدین معناست که افراد باید خود را در قالب اجزایی از سیستمی که در ذهن خود می‌سازند تصور کنند، در غیر این صورت آن‌ها

⁷¹³ Trans-Discipline

⁷¹⁴ Trans-Functional

⁷¹⁵ Construction

به هیچ عنوان در قالب سیستمی فکر نمی‌کنند. به نکته‌ای که قبلاً در خصوص سیستم‌های سخت اشاره شد، توجه داشته باشید. از آنجایی که سیستم، چه یک سیستم واقعی چه یک سیستمی از ایده‌ها، در معرض علت تکوینی است، بنابراین نمی‌تواند چیز جدیدی را خلق کند. پس، منبع و منشأ نوزایی و تازگی که در افراد و تفکر سیستمی نهفته است، نمی‌تواند چگونگی برآمدن این تازگی و نوزایی را تبیین کند. ویژگی علیت دوگانه و مشکلاتی که این موضوع برای آزادی و نوزایی به همراه می‌آورد، در تفکر چرچمن کاملاً مشهود است.

روش‌شناسی سیستم‌های نرم

"چکلند" منتقد دیدگاه اثبات‌گرایانه و مهندسی به سیستم‌هاست، دیدگاهی که در سه انشعاب از تفکر سیستمی که در فصول گذشته این بخش هم به آن اشاره کردیم، مشهود بود. این دیدگاه‌های سیستمی، دورنمایی واقع‌گرا داشته و دنیا را در واقع در قالب مجموعه‌ای از سیستم‌هایی که موجودیت عینی^{۷۱۶} دارند در نظر می‌گیرند. در مقابل، چکلند، پیشنهاد داد که سیستم‌ها بر ساخته‌های ذهنی مشاهده‌گران هستند و در واقع این بازگشتی به دیدگاه آرمان‌گرای کانت یعنی ماهیت "انگار" ^{۷۱۷} سیستم‌ها بود. برای چکلند، ایده و مفهوم سیستم‌ها مرتبط با فرآیند جستجو، معنا و مقصود است و در انعکاس این دیدگاه او روش‌شناسی سیستم‌های نرم (^{۷۱۸}SSM) را توسعه داد. توجه داشته باشید که این رویکرد چگونه به مفهوم فرد مستقل خودمختار، مشاهده‌گر در جستجوی علم - که فرضیاتی را در مورد واقعیت مطرح می‌کند که انگار این واقعیت یک سیستم است - اشاره می‌کند.

روش‌شناسی سیستم‌های نرم بر این اساس به موقعیت مسئله نزدیک می‌شود که گویی افراد صاحب اراده آزاد هستند و در معرض نیروهایی که خارج از کنترل آنهاست قرار ندارند و به همین دلیل آنها باید در هر تغییری که در سیستم خود ساخته آنها به وجود می‌آید دخیل باشند. از این رو، چکلند به صورت ضمنی، این بار با لحاظ کردن احساساتی که در عمل انسانی به کار گرفته می‌شود، نوعی از علیت عقلایی را فرض می‌گیرد. این فرض‌های ضمنی پیرامون روان‌شناسی انسانی، جنسی شناخت‌گرا دارند. هدف این روش‌شناسی این است تا دیدگاه‌های چندگانه مشارکت‌کنندگان آزاد را به منظور کمک به پیش‌بینی و کنترل تغییرات در سیستم‌های خودشان - در موقعیت‌های مبهم که در آن هیچ توافقی بر روی اهداف وجود ندارد - یکپارچه کند. پیش فرض‌های علیت عقلایی و روان‌شناسی شناختی مجدداً آشکارسازی می‌شوند.

مراحل کلیدی روش‌شناسی سیستم‌های نرم به شرح زیر است:

⁷¹⁶ Objective Existence

⁷¹⁷ as if nature of systems

⁷¹⁸ Soft Systems Methodology

۱. مرحله ابتدایی، مرحله تحلیل است که نباید در قالب سیستمی دنبال شود، اما باید آنچه را که چک کنند " تصویر غنی" از موقعیت مسئله می‌نامد، به دست دهد. در اینجا باید از جهش سریع به نتیجه‌گیری در خصوص بازنمایی موقعیت و در قالب سیستمی اجتناب شود.

۲. در مرحله بعدی، تعدادی از سیستم‌ها برگرفته از تصویر غنی مرحله قبل، اخذ می‌شوند. این‌ها سیستم‌هایی هستند که می‌توانند در بهبود موقعیت مسئله‌ساز مؤثر باشند و هر سیستم دیدگاه مشخصی را نمایندگی می‌کند چراکه هنوز مشخص و روشن نیست که کدام طرح سیستم می‌تواند برای موقعیت مسئله مناسب باشد. توجه داشته باشید که در اینجا چک‌کنند در فرض کردن یک واقعیت غنی - که از آن طبقه‌بندی‌هایی ذهنی به نام سیستم، برای شناخت باید استخراج شده و ترسیم شوند- در قالبی کانتی تفکر می‌کند. اینجا، افراد مستقل خودمختار، سیستم‌ها را به‌عنوان برساخت‌هایی ذهنی، درست همانند ایده‌های تنظیم‌کننده کانت، فرضیه‌سازی می‌کنند که هدف "انگاره" ای به سیستم منتقل می‌کند.

۳. مرحله سوم، ساخت تعدادی از مدل‌های سیستمی است. این مدل‌ها، طرح و نقشه‌هایی برای طراحی یک سیستم عینی نیستند بلکه مدل‌هایی ذهنی هستند که در بحث پیرامون تغییر ایفای نقش می‌کنند. این ایده، مجدداً ایده‌ای کانتی است چراکه مدل‌های مفهومی را در معرض علیت تکوینی می‌بیند. تعامل و برهم‌کنش میان این اجزا، که تشکیل‌دهنده سیستم هستند، سیستم کلی مفهومی را تولید می‌کند که هدفی را که طراحان سیستم به آن منتسب کرده‌اند، آشکار می‌سازد. به‌محض اینکه طراح یک سیستم را در قالب و برحسب تعامل میان اجزای آن تعریف می‌کند، طراح، هدف و ایده‌ای را در آن مستتر می‌سازد که توسط خود سیستم نیز آشکار و رمزگشایی می‌شود.

برای اینکه رویکرد چک‌کنند، واجد شرایط تفکر سیستمی باشد، گام‌های دوم و سوم بسیار حیاتی هستند. یک گام، باید کلیت‌های شکل‌گرفته از طریق تعامل و برهم‌کنش اجزا را در درون یک مرز جای دهد تا بتوانیم ویژگی تفکر سیستمی را به آن نسبت دهیم. با این وجود، همین عمل تفکر، دقیقاً در بردارنده همان علیت دوگانه‌ای است که در نسخه چرچمن از تفکر سیستمی هم دیدیم که دقیقاً همان مسائل آزادی و نوزایی را نیز با خود به همراه می‌آورد. پس در اینجا افراد مستقل و خودمختار وجود دارند، طراحان سیستم که در معرض علیت آزادی انتخاب هستند وجود دارند و همچنین سیستمی وجود دارد که به دست آن‌ها طراحی شده و در معرض علیت تکوینی نیز قرار دارد. واضح است که تفکر سیستم‌های نرم، شکلی از تفکر، در قالب دوگانگی علی است. گام دیگر، به طور ضمنی، به یک، فرد به‌عنوان طراح و در قالب علیت استقلال و خودمختاری فکر می‌کند و در همین حال به فرد به‌عنوان بخشی از سیستم طراحی‌شده نگاه می‌کند که خود به معنایی در معرض علیت تکوینی قرار می‌گیرد.

در نسخه بعدی روش‌شناسی سیستم‌های نرم، چکلند، دو رشته و انشعاب را شناسایی کرد. اولین انشعاب، انشعاب فرهنگی بود که شامل دیدگاه‌هایی از مداخلات و قوانین مشتریان، حل‌کنندگان مسئله و ذی‌نفعان بود. این انشعاب صاحب یک نگاه فرهنگی به سیستم‌های اجتماعی، نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌ها و همچنین سیاست و منابع قدرت می‌شد. انشعاب دوم، تحلیل منطقی است. هر دو این انشعابات در قالب دو سیستم، مدل‌سازی شده و با موقعیت واقعی مورد مقایسه قرار می‌گیرند تا از تفاوت میان آن‌ها یادگیری حاصل شود. بنابراین، چکلند، در سطح شناخت افراد توقف نکرد. در توسعه تفکر سیستم‌های نرم، او هوادار یک رویکرد تفسیری به سیستم‌ها بود (چکلند، ۱۹۸۱؛ چکلند و اسکولز، ۱۹۹۰) که در آن، قوانین اجتماعی و اعمال مشارکت‌کنندگان^{۷۱۹} در موقعیت مسئله، مدنظر قرار می‌گرفت. او یک مدل، یک چرخه یادگیری با تعدادی گام و مرحله اجرایی را برای روش‌شناسی سیستم‌های نرم تعریف کرد، این روش‌شناسی شامل اعمال اجتماعی^{۷۲۰}، سیاست و فرهنگ که برای طراحان سیستم ارائه شده بود تا به هنگام مواجه شدن با مسائل نرم و خوب ساختار نیافته از آن استفاده کنند. همگام و درهم‌تنیده با این مداخله طراحی شده، باید یک بررسی بر روی خود فرآیند طراحی مداخلات و همچنین سیاسی‌کاری و فرهنگی که این فرآیند با آن درگیر بود، انجام می‌شد. به عبارت دیگر، چکلند در اینجا بر روی اندیشه سیستم‌های مرتبه دوم یا همان بازاندیشی حساب می‌کند، بازاندیشی که در آن، افراد به دنبال شناخت و فهم فرآیندهای تعامل خود، به گونه‌ای سیستمیک هستند. خلاصه کلام اینکه، به افراد توصیه می‌شود تا در مورد تعاملات خود با یکدیگر، به هنگام خلق یک سیستم از ارزش‌ها، فرهنگ، ایده‌ها، منافع مستتر در قدرت، روابط اجتماعی و غیره، تفکر کنند.

در روش‌شناسی سیستم‌های نرم، جنبه‌های غیرعینی تصمیم‌گیری مورد ملاحظه قرار گرفته و تعدادی مدل‌های سیستمی متفاوت برای آشکار سازی دلالت‌ها و اشارات ضمنی دیدگاه‌های مختلف توسعه داده می‌شود، به این ترتیب، امکان مقایسه عواقب و پیامدهای اقدامات احتمالی و جایگزین‌های متفاوت فراهم می‌گردد. هدف، فراهم کردن یک فرآیند یادگیری سیستمیک است که در آن مشارکت‌کنندگان می‌توانند به طور کامل دیدگاه‌های متفاوت را بررسی کرده و بپذیرند و برای انجام تغییر، به یک اجماع و همفکری دست پیدا کنند. روش‌شناسی سیستم‌های نرم، به دنبال این نیست که حقایق عینی را مطالعه کند و یا به دنبال روابط علی بگردد، چراکه این روش، سیستم‌ها را به عنوان سازه‌های خلاق ذهنی انسان می‌بیند، انسانی که درگیر موقعیت مسئله است. بنابراین، محققان و شاغلین حرفه‌ای، باید به طریقی غیرعینی دیدگاه‌های تمامی طرفین درگیر مسئله را فهم و درک کنند. روش‌شناسی سیستم‌های نرم، شیوه‌ای برای کاوش در

⁷¹⁹ Practices of Participants

⁷²⁰ Social Practices

دیدگاه‌های بدیل در دنیاست و این روش از مدل‌های مشخصی از سیستم‌ها استفاده می‌کند تا بجای تلاش برای کشف حقیقت ماهیت سیستم‌ها، به تأویل و تفسیر دیدگاه‌های متفاوت جهانی در موقعیت‌های مشخص بپردازد.

توجه داشته باشید که چکلند، دست به تبیین چگونگی کنش و واکنش واقعی افراد در زنده‌گی سازمانی نمی‌زند. در عوض، او به ارائه تجویزهایی برای مواجهه اثربخش در موقعیت‌های مسئله می‌پردازد. این موضع‌گیری به شدت تجویزی و نه توصیفی، اشاره به ایدئولوژی زیربنایی توجه به مشارکت و تصدیق و تأیید دیدگاه‌های بدیل دارد.

با پیش کشیدن روش‌شناسی سیستم‌های نرم، چکلند از یک پارادایم بهینه‌ساز و هدف‌جو، همانند آنچه در سیستم‌های سخت می‌بینیم به یک پارادایم یادگیری که به دنبال حفظ و توسعه روابط است، هجرت می‌کند. برخلاف ایکاف، چکلند، به دنبال تعریف یک آینده ایدئال و شناسایی روش‌هایی برای دستیابی به آن نیست. چکلند از یک فلسفه اثبات‌گرا، کارکردگرا به یک فلسفه پدیدارشناسانه^{۷۲۱} و تفسیری روی می‌آورد، که در آن واقعیت اجتماعی^{۷۲۲} بر ساخته شده و در یک فرآیند اجتماعی و از طریق مذاکره معنا^{۷۲۳} باز سازی می‌شود. برای او، یک سازمان یک موجودیت نیست بلکه بخشی از معنا بخشی^{۷۲۴} گروهی از افراد است که با یکدیگر در یک گفتگو^{۷۲۵} مشارکت دارند. اقدام و عمل، مدیریت و اداره کردن تغییر در یک مجموعه از روابط است تا یک اقدام منطقی و عقلانی برای دستیابی به اهداف، (چکلند و هالول، ۱۹۹۸). روش‌شناسی سیستم‌های نرم به ما کمک می‌کند تا بتوانیم روابط را از طریق هماهنگ و هم‌نوا ساختن یک فرآیند مدیریت کنیم تا در نهایت از این طریق، کنشگران سازمانی بتوانند همفکری با یکدیگر برای رسیدن به نتایج ممکن و مطلوب را یاد بگیرند. چکلند فهرستی از قوانین سازنده را تهیه کرده است که به ما تجویز می‌کند برای یک مطالعه اصیل و واقعی پیرامون سیستم‌های نرم (چکلند، ۱۹۸۱؛ چکلند و اسکولز، ۱۹۹۰) چه چیزهایی لازم‌اند و همچنین به ما یقین می‌دهد که فلسفه سیستم‌های نرم در بطن اقدام و عمل انجام می‌شود. در این روش، قرار است مدیران از هیاهو و همه‌رویدادهای جاری سازمان عبور کرده و به این رویدادها معنا بخشی کرده و تفکر ساختارمند و سیستمیک را روی آن‌ها به کار ببندند. به کار بستن مدل‌های سیستمی به معنای تسهیل فرآیندهای اجتماعی و پرسشگری است که در آن‌ها واقعیت‌های اجتماعی ساخته می‌شوند. توجه داشته باشید که چقدر ظریف، مفهوم زیربنایی افراد مستقل و خودمختار در این روش حفظ شده است،

721 Phenomenological

722 Social Reality

723 Negotiation of Meaning

724 Sense-making

725 Dialogue

اگرچه چکلند از "اقدام منطقی و عقلانی برای دستیابی به اهداف" فاصله می‌گیرد. در اینجا خیلی مستقیم و بی‌پرده به علیت آزادی عمل افراد اشاره می‌شود چنانچه در عبارات اداره کردن و هم‌نوا و هماهنگ سازی روابط و همچنین کاربرد نیت مند مدل‌های سیستمی برای تسهیل فرآیندهای اجتماعی هم مشهود است.

تفکر سیستمی انتقادی

در نقد رویکرد چکلند، ایکاف و چرچمن، جکسون، مینگرس، فلاد و مجلی تفکر سیستمی انتقادی را مطرح نمودند. در این قسمت، به کارهای مجلی و جکسون به‌عنوان نمونه خواهیم پرداخت.

دغدغه مجلی (۲۰۰۰)، موقعیت‌های مسئله‌ای بود که افراد با آن‌ها مواجه می‌شوند و پرسش او این بود که متفکران سیستمی چگونه می‌توانند به افراد در این موقعیت‌های مسئله، که در قالب یک کلیت شناخته می‌شوند، می‌توانند کمک کنند. همانند تمامی متفکران سیستمی، رویکرد مجلی بر این پیش‌فرض استوار بود که افراد با یک موضوع یا مسئله سیستمیک مواجه می‌شوند و باید راه‌حل یا پاسخی برای آن پیدا کرده و بر آن اساس عمل کنند.

بحث مجلی این است که متفکران سیستمی به دنبال این هستند تا حد امکان به صورتی جامع به مسئله نزدیک شوند و آن را تحلیل کنند، اما از آنجایی که هر چیزی با هر چیز دیگری متصل و مرتبط است، داشتن یک دید و نگاه کاملاً جامع، غیرممکن است. بنابراین ضروری است تا قضاوت‌ها بر روی مرزهای سیستم صورت گیرد. برای او، قضاوت‌های مرزی^{۲۲۶}، هسته و محور تفکر سیستمی است و این همان چیزی است که او از آن به‌عنوان "فلسفه سیستم‌ها"^{۲۲۷} نام می‌برد. مرزها، سازه‌هایی شخصی و اجتماعی هستند که حد و حدود و محدوده دانش مرتبطی که باید به کار گرفته شود (سیستم مرتبه اول) و همچنین افرادی که به صورت مشروع و قانونی تصمیم گیر و یا ذینفع محسوب می‌شوند را تعیین می‌کنند. (سیستم مرتبه دوم). این شمول و لحاظ کردن ذی‌نفعان است که سیستم‌های مرتبه دوم را به وجود می‌آورد و این، به آن معنا است که هیچ متخصصی در اینجا وجود ندارد و تفکر سیستمی بیش از آن که جامع باشد، ماهیت محدود شده شناخت و فهم ما از سیستم را پررنگ می‌سازد. باین‌وجود، نیاز است تا متفکرین سیستمی مرزها را به‌اندازه‌ای گسترش دهند تا بتوان اطلاعات بیشتری را به دست آورد، چراکه به‌رحال دانسته‌ها و شناخت ما هرگز نمی‌تواند به طور مطلق، جامع و کامل باشد، اما حداقل از آنچه در حال حاضر داریم می‌تواند بیشتر باشد.

چشم‌اندازی که مجلی در نظر دارد، یک عامل (یک فرد یا گروه) است که با برخی موقعیت‌هایی مواجه می‌شود که در آن موقعیت‌ها این عامل باید تصمیم‌گیری کرده یا دست به انتخاب بزند. او در اینجا، از رویکردی مشخص

طرفداری می‌کند که " مداخله سیستمیک"^{۷۲۸} نام دارد. این رویکردی است که برای تحلیل موقعیت از قضاوت‌های مرزی و طراحی خلاقانه روش‌های مداخله استفاده می‌کند تا عاملین را قادر سازد به بیرون سیستم نگاهی داشته (سیستم مرتبه اول) و همچنین آن‌ها بتوانند به سیستم مولد دانش^{۷۲۹} (ارگان‌های بیولوژیک، ذهن، گروه‌های اجتماعی، جامعه و غیره) که عاملان و ذی‌نفعان در آن قرار دارند نیز نگاهی داشته باشند. (سیستم مرتبه دوم). قضاوت مرزی مرتبه اول، قضاوتی است که تمامی روابط و پیوندهایی که مرتبط با موقعیت تشخیص داده شده‌اند - که باید تحلیل شده و بر اساس آن‌ها اقدام شود- را شامل می‌شود.

قضاوت مرزی مرتبه دوم، قضاوتی است که دربردارنده تمامی ذی‌نفعان قانونی است یعنی ذی‌نفعانی که این حق قانونی را دارند تا درگیر موقعیت یا اقدام شده و یا از آن متأثر شوند. بنابراین، قضاوت‌های مرزی، موضوعاتی از جنس ارزش‌ها و اخلاقیات هستند و باید توجه ویژه‌ای به این موضوع شود که چه کسانی از دایره شمول آن خارج شده و یا به حاشیه رانده شده‌اند. افراد یا موارد به حاشیه رانده شده تنها در قالب قضاوت‌های مرزی بعدی و بیشتر قابل‌شناسایی و ردیابی هستند. اگرچه این موضوع به لحاظ نظری، دچار و درگیر بازگشت نامتناهی می‌شود، در عمل افراد به قضاوت‌های مرزی ادامه نمی‌دهند اما به گونه‌ای عمل می‌کنند که انگار این مسئله و مشکل عملی^{۷۳۰} و کاربردی نیست.

از آنجایی که همه چیز به همدیگر متصل هستند، در نتیجه ما با واقعیت‌های چندگانه و بسیاری مواجه خواهیم بود. بنابراین، ضروری است تا در هر موقعیت قضاوت‌های مرزی مختلفی انجام شود و این خود نیازمند به کارگیری نظریات مختلف و روش‌شناسی‌های مختلف است. این موضوع همان زیربنای تجویز طراحی خلاقانه روش‌ها را شکل می‌دهد، به این معنا که مجموعه و ترکیبی از روش‌ها (هیوریستیک سیستم‌های انتقادی^{۷۳۱}، مدل سیستم‌های زنده^{۷۳۲} و غیره) برای یک موقعیت کنار هم گذاشته شده و در حین کار مداخله سیستمیک باید آن‌ها را دست‌کاری کرده و تغییر داد.

مداخله سیستمیک همیشه هدف‌دار است و هدف آن چیزی نیست جز بهبود، بهبود به معنای تحقق پیامدهای مطلوب که بتواند تا مدت طولانی پایداری داشته باشد.

این رویکرد چند ویژگی کلیدی دارد:

⁷²⁸ Systemic Intervention

⁷²⁹ Knowledge-generating System

⁷³⁰ Practical Problem

⁷³¹ Critical Systems Heuristic

⁷³² Viable Systems Model

- تفکر و اندیشه در قالب بازاندیشی، تحلیل، تعیین پیامدهای مطلوب، طراحی مداخله همگی یا قبل از عمل و یا جدا و منفک از اقدام و عمل هستند.
- چگونگی دستیابی عاملین به قضاوت‌های خلاقانه مرزی و اقدامات متعاقب آن تبیین نشده است.
- مشارکت، سیستمیک است به این معنا که در یک سیستم مولد دانش تعبیه شده است. باوجود حرکت به سطح مرتبه دوم- سیستم مولد دانش- دلالت این است که یکی از عاملان زمانی که به بیرون سیستم می‌نگرد، کسی است که خارج از سطح یک است و زمانی که به عقب و به درون سیستم می‌نگرد خارج از سطح مرتبه دوم قرار می‌گیرد. این موضوع به‌عنوان موضوعی که دچار بازگشت نامتناهی است به رسمیت شناخته شده، اما به چشم یک مسئله به آن نگاه نمی‌شود. از نگاه ما، این مسئله، مسئله بسیار جدی است، چراکه در موقعیت‌های عملی افراد تلاش می‌کنند تا از چگونه خلاقانه عمل کردن شناخت به دست آورند. به‌عنوان مثال، وقتی افراد شروع به پرسیدن سؤال‌هایی در مورد اینکه "چه کسی مرزها را ترسیم می‌کند" می‌کنند، تبیین‌ها به‌سوی ارجاع به مسائل ماورایی و رمز و رازگونه گرایش پیدا می‌کند. این ارجاع، تفکر و عمل فکر کردن را با سدی مواجه می‌کند که می‌تواند عواقب و پیامدهای بسیار مهمی داشته باشد. بنابراین بازگشت نامتناهی تفکر سیستمی، از تبیین چگونگی بروز نوزایی و خلاقیت طفره رفته و همچنین با تضاد آزادی به هنگام اینکه افراد بخش و جزئی از سیستم مولد دانش می‌شوند، کاری ندارد.
- مباحثات "مجلی" تفکر "هم این و هم آن" را منعکس می‌کند. یعنی در اینجا هم تفکر سیستم مرتبه اول و هم تفکر سیستم مرتبه دوم وجود دارد. در اینجا هم سیستم‌ها و هم عاملان مستقل خودمختار، مرزها را ترسیم می‌کنند.
- او به‌طور ضمنی، روانشناسی شناختی/برساختی را مفروض دارد.

جکسون (۲۰۰۰) می‌گوید، تفکر سیستمی، یک روش کل‌گرایانه تفکر است که پیوندهای درونی عمیق^{۷۳۳} را محترم شمرده و در واکنش به تقلیل‌گرایی علم اثبات‌گرا، به ویژگی‌های پدیدار شده نیز توجه می‌کند. جکسون، تفکر سیستمی را به کار می‌گیرد تا افراد با باورها، اهداف، ارزیابی‌ها و تعارض‌های مختلف را در کانون و مرکز دغدغه‌های خود قرارداد. تفکر سیستمی، مدل‌ها را به کار می‌گیرد تا رفتارها را شناسایی کرده و یاد بگیرد و هیچ مرزی را بر موقعیت‌های مختلف تحمیل نکرده و یا بدیهی نمی‌پندارد. این تفکر بر محل ترسیم مرزها تأمل کرده و آن‌ها را مورد پرسش قرار می‌دهد تا بتواند به‌نوعی بهبودی را در سیستم به وجود آورد. این تفکر، چشم‌انداز و دیدگاه‌های مختلف را تشویق کرده و سهم آن‌ها را در فهم و درک کل‌گرایانه ارج می‌نهد.

جکسون اظهار می‌کند که مفاهیم سیستم‌های محوری عبارت‌اند از:

- کل‌گرایی، یا به معنای نمود کلیت در قالب مدل‌های مختلف و یا به معنای انعکاس و بازتاب مستمر عدم وجود جامعیت در طراحی یک سیستم.
- دانش به‌عنوان یک مفهوم به ناگزیر سازمان‌دهی شده در سیستم‌های شناختی، سیستم‌های شناختی که شامل چارچوب‌های ساختارمندی هستند که عناصر دانش را به یک کلیت منسجم پیوند می‌دهند. سیستم، یک عنصر بنیادی در نظم بخشیدن به تفکر انسانی است. این موضوع اشاره به این دارد که پایه و اساس تفکر سیستمی انتقادی را در نظریات روان‌شناسی شناختی باید جستجو کرد.
- مرزها به شیوه‌های مختلف و منطبق با دیدگاه‌های متفاوت ترسیم می‌شوند.
- جکسون به دنبال بازسازی و باز تأسیس هژمونی تفکر سیستمی، از طریق توسعه یک چارچوب چندوجهی با چشم‌اندازهای مختلف و با روش‌شناسی‌های چندگانه است که این چارچوب تمامی انشعابات تفکر سیستمی را در برمی‌گیرد.

جکسون می‌خواهد نشان دهد که تفکر سیستمی محدود به نگاه کارکردگرایانه موج اول تفکر سیستمی در قرن بیستم نیست، بلکه این تفکر می‌تواند در گفتمان‌های تفسیری^{۷۳۴} و بنیادی نیز سهم داشته و مشارکت کند. او معتقد است تفکر سیستمی باید یک انسجام نظری و روش‌شناختی در دنیای پارادایم‌های چندگانه داشته باشد و بتواند یک راهنمایی و مشاوره شفاف و خالی از تضاد در چگونگی به‌کارگیری تفکر سیستمی ارائه کند. جکسون، جوهره تفکر سیستمی انتقادی را در قالب آگاهی اجتماعی و انتقادی تعریف می‌کند. آگاهی انتقادی^{۷۳۵}، تمایز و تفکیک میان انشعابات و پارادایم‌های مختلف تفکر سیستمی و آگاهی اجتماعی^{۷۳۶}، درک و شناخت بستر و زمینه‌های اجتماعی است که به محبوبیت و به‌کارگیری روش‌شناسی‌های مختلف سیستمی می‌انجامد.

تفکر سیستمی انتقادی به دنبال این است تا نشان دهد که مسائل و مشکلاتی که ضعف‌ها و یا توانمندی‌های هر رویکرد سیستمی ایجاد می‌کند وابستگی نزدیک به پارادایمی دارد که از دریچه آن، به سیستم نگاه می‌شود.

جکسون، سیستمی را توسعه می‌دهد به نام سیستم روش‌شناسی سیستم‌ها (SOSM)^{۷۳۷}، که دربردارنده تمامی روش‌شناسی‌ها است و اشاره می‌کند که چگونه بستر و زمینه‌های مسائل نوعی ایجاد شده و یا به معنایی دیگر چگونه این روش‌شناسی‌ها وابسته به پیش‌فرض‌های متفاوت هستند.

⁷³⁴ Interpretive Discourse

⁷³⁵ Critical Discourse

⁷³⁶ Social Discourse

⁷³⁷ System of System Methodologies

جکسون، در یک سلسله مراتب، از پایین به بالا، میان روش، روش‌شناسی و فراروش‌شناسی^{۷۳۸} تمایز قائل می‌شود. "روش"، یک ابزار سیستمیک ویژه است که در یک موقعیت مسئله^{۷۳۹} مشخص به کار برده می‌شود. روش‌شناسی، به معنای اصول زیربنایی روش‌هاست، که می‌تواند در بردارنده چندین روش باشد. فراروش‌شناسی، رابطه میان روش‌شناسی‌هاست. این فراروش‌شناسی، شامل تمامی تفکرهای سیستمی در یک چارچوب کثرت‌گرا می‌شود که می‌تواند برای انتخاب یک‌گونه مشخص از تفکر سیستمی و یا برخی از ترکیبات آن‌ها و یا برخی ترکیبات از بخش‌هایی از آن‌ها شود که برای بستر و زمینه یک مسئله مناسب هستند.

سیستم روش‌شناسی سیستم‌ها، که قلب تفکر سیستمی انتقادی جکسون را شکل می‌دهد، یک چارچوب فرا روش‌شناختی است که تمامی روش‌شناسی سیستم‌ها را به بسترهای مناسب یعنی منطبق با پیش فرض‌های مطرح‌شده در خصوص ماهیت مسئله، مرتبط می‌سازد. این چارچوب، از طریق تعریف بسترهای ایدئال مسئله که به شکل معناداری از یکدیگر متفاوت هستند، به تفکر سیستمی، کثرت می‌دهد. جکسون عنوان می‌کند که وجود این بسترهای ایدئال مسئله، دلالت بر نیاز به انواع متنوعی از روش‌شناسی‌های حل مسئله دارد. تفاوت‌های مهم در بستر و زمینه‌ها باید در روش‌شناسی‌های متفاوت، انعکاس یابد.

آخرین عنصر تفکر سیستمی انتقادی جکسون، چیزی است که او از آن به عنوان مداخله کل سیستم‌ها^{۷۴۰} (TSI) و به عنوان یک فرا روش‌شناسی یاد می‌کند. این فرا روش‌شناسی، دیدگاه‌های مختلفی را در یک موقعیت مسئله مشخص اتخاذ کرده، روش‌شناسی‌های متفاوت را باهم ترکیب کرده و در قالب سه مرحله ارائه می‌دهد: مرحله خلاقیت، جایی که استعاره‌ها برای تحریک تفکر به کار گرفته می‌شوند، انتخاب روش‌شناسی مناسب مبتنی بر سیستم و/اجرا که در واقع به کارگیری روش‌شناسی‌های سیستمی مشخص برای دستیابی به اهداف مشخص است. ابزارهای TSI شامل فهرست‌ها، استعاره‌ها و مدل‌ها برای کمک به این فرآیند فراهم هستند و برونداد، یک تغییر هم‌آهنگ شده است که بهبود را به همراه دارد.

الزامات اساسی تفکر سیستمی انتقادی عبارت از تعهد، تکثر^{۷۴۱}، رهایی^{۷۴۲} و یا بهبود هستند. هدف این تفکر این است که به افراد کمک کند تا ظرفیت‌های خود را محقق کنند. در اینجا تکثر به معنای فراهم آوری امکان به کارگیری بهینه روش‌شناسی‌ها، روش‌ها، مدل‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها در هر مداخله است. پس واضح است که تفکر سیستم انتقادی، یک ایدئولوژی است. این یک توصیف و یا تبیین از آنچه واقعاً افراد در سازمان انجام

738 Meta-methodology

739 Problem Situation

740 Total Systems Intervention

741 Pluralism

742 Emancipation

می‌دهند، نیست، بلکه مجموعه تجویزهایی برای چگونه مواجه شدن و نزدیک شدن به موقعیت مسئله است. این ایدئولوژی، تعهد به تکثر، رهایی و بهبود است.

ویژگی دوگانگی علی که در تمامی تفکرهای سیستمی که تاکنون بررسی کردیم مشهود بود، در تفکر جکسون هم به چشم می‌خورد. او از شخصی می‌نویسد که یک روش‌شناسی مناسب مبتنی بر سیستم را انتخاب می‌کند. این موضوع بلافاصله دلالت بر افراد مستقل و خودمختاری دارد که در معرض علیت انتخاب آزاد قرار دارند. شخص یا اشخاصی که از میان انواع مختلف تفکر سیستمی دست به انتخاب می‌زنند، نوعی از انتخاب را بر پایه مشاهدات خود از بستر و روش‌شناسی سیستمی تمرین می‌کنند. این شخص، یک پژوهشگر، مشاور و یا مدیر، باید گونه‌ای از قضاوت را پیرامون ماهیت بستر و زمینه یک موقعیت مسئله شکل دهد و روش‌شناسی مناسب را انتخاب کند. با این حال، زمانی که شخص یک روش‌شناسی را انتخاب کرده است، این روش‌شناسی از این به بعد برای تعامل با انسان‌ها به کار گرفته می‌شود که خود فرد یا افراد انتخاب‌کننده روش‌شناسی نیز در این دسته قرار می‌گیرند. از این رو، خود آن‌ها نیز در معرض علیت تکوینی سیستمی که خود انتخاب کرده‌اند، قرار می‌گیرند. این همان علیت دوگانه و همان تفکر هم این و هم آنی است که تناقض را از بین می‌برد. در بحث جکسون، تناقض درونی مشاهده دیگر معنایی ندارد چراکه خود شخص مشاهده‌گر به‌عنوان مشارکت‌کننده در نظر گرفته می‌شود.

بنابراین، تفکر سیستمی انتقادی، یک وجه مشترک با تمامی گونه‌های دیگر تفکر سیستمی دارد و آن به‌کارگیری مفهوم محوری "کلیت" و "مرز" است. مشکلات متناظر با مفهوم کلیت در اینجا تصدیق شده و بحث این است که این کلیت‌ها به ناگزیر ناکامل و ناقص هستند. مشکلات متناظر با ترسیم مرزها که به بازگشت نامتناهی می‌انجامد نیز در اینجا تصدیق می‌شوند. با این حال، این مشکلات و دوگانگی علی ناگزیر همراه با آن‌ها، مشخصاً چندان مهم تلقی نمی‌شوند. گفته می‌شود که این مشکلات در عمل و از طریق تکثر و کثرت‌گرایی قابل حل و فصل هستند.

تکثر، به این معناست که در مورد یک موقعیت مسئله بتوانید چشم‌اندازها و دیدگاه‌های مختلف و متفاوت را در نظر بگیرید و آن‌هایی را که می‌توانند در یک موقعیت خاص بیشترین کمک را به ما بدهند، انتخاب کنیم. اغلب در اینجا از استعاره "لنزها" نیز استفاده می‌شود. ادعا این است، همان‌گونه که افراد می‌توانند عدسی یا لنزهای دوربین را تعویض کنند، این ظرفیت را دارند که بتوانند دیدگاه و چشم‌اندازهای خود را نیز تغییر دهند. باور بر این است که در فرآیندهای تصمیم‌گیری در گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع، اگر افراد درگیر در تصمیم از تعهد و توسل به یک چشم‌انداز و نگاه مشخص و تکین اجتناب ورزند، کیفیت تصمیم می‌تواند تا حد بسیاری بهبود پیدا کند. در مقابل، آن‌ها باید وارد گفتگو باهم دیگر شده، نگاه متعصبانه به عقاید خود نداشته و روی آن‌ها پافشاری نکنند و بتوانند نظرات و نگاه‌های بسیار آرمانی را باهم کشف کنند، اگرچه ما شک داریم افراد بتوانند به همچنین

توصیه‌ای عمل کنند! دیدگاهی که ما نسبت به دنیاداریم به صورت بسیار نزدیکی با هویت ما گره خورده است و ما نمی‌توانیم به سادگی تعویض یک لنز، هویت‌مان را عوض کنیم.

اگر شیوه‌ای که ما باهم دیگر به دنیایمان معنا می‌بخشیم، تا حدود بسیاری بخشی از هویت ما باشد، آنگاه تغییر لنز، یکی پس از دیگری، به معنای تغییر چندباره هویت‌مان است و در قاموس کثرت‌گرایی، این موضوع به سادگی تغییر و تعویض لنزها، شدنی و عملی است. این یک شیوه آرمانی برای برون‌رفت از تعارض است. افراد به سادگی دیدگاه‌های خود را تغییر نمی‌دهند زیرا این موضوع، موضوع پیش‌پاافتاده‌ای برای آن‌ها نیست تا جایی که افراد به خاطر عقاید خود به جان‌همدیگر هم رحم نمی‌کنند، چراکه این دیدگاه‌ها و عقاید بخشی از هویت جمعی آن‌ها است. علی‌رغم این دغدغه‌ها در مورد کنش اجتماعی، کنش سیاسی، قدرت و آزادی، شیوه سیستمیک در نگاه به این مسائل، طبیعت متعارض خود را تغییر نداده و همچنان بر موضوع تقدّم فرد^{۷۴۳} اصرار می‌ورزد.

توسعه و بسط تفکر سیستمی مرتبه دوم پیرامون سازمان‌ها موفق به این پرسش بنیادی و مورد سؤال قرار دادن ماهیت مشاهده‌گر سیستم شده و ایدئولوژی غالب و مسلط کنترل و بهبود را با ارائه یک ایدئولوژی بهبود مرتبط با مشارکت، رهایی، تحمل^{۷۴۴} دیدگاه‌های مختلف و تصمیم‌گیری عقلایی که پیوندهای درونی را مدنظر قرار می‌دهد، با چالش‌های معناداری مواجه کرده است. این تفکر، تکنیک‌هایی را به منظور تدوین مسائل و تصمیم‌گیری به شیوه‌های فراگیر که می‌تواند مکالمه و گفتگو را فعال کند، توسعه بخشیده است. این تفکر همچنین مدل‌هایی از تنیدگی و پیوندهای درونی^{۷۴۵} سازمانی را نیز ارائه کرده است تا بتواند درک و شناخت بهتر پویایی‌های سازمانی و تحلیل‌های کاربردی جریان‌های کاری را ترویج دهد. درحالی که تفکر سیستم‌های مرتبه دوم همچنان تقدّم فرد عامل را بدیهی می‌پندارند، رویکردهای برساخت‌گرایی اجتماعی به‌عنوان چالش بعدی به‌گفتمان حاکم، که در این فصل بحث خواهیم کرد، موضع خود را به‌طور جدی از تقدّم فرد به تقدّم اجتماعی تغییر می‌دهند.

۹-۳. رویکردهای برساخت‌گرایی اجتماعی

در این قسمت، سه موضع و دیدگاه در خصوص برساخت‌گرایی اجتماعی به‌طور خلاصه توصیف خواهد شد. اولین دیدگاه، دیدگاه نظریه‌نهادی است که در فصل هفتم این کتاب به آن پرداخته شد، دومین دیدگاه، دیدگاه افراطی برساخت‌گرایی اجتماعی و سومین دیدگاه، نظریه هویت اجتماعی است. در نظریه نهادی، نگاه این است که معنا به‌عنوان یک ویژگی جمعی عقلانیت و قضاوت، به‌طور اجتماعی و از طریق به اشتراک‌گذاری اعمال و

⁷⁴³ Individual Primacy

⁷⁴⁴ Tolerance

⁷⁴⁵ Interconnectedness

کنش‌ها میان سازمان‌ها ساخته می‌شود. در اینجا عنوان می‌شود که سازمان‌ها در جست‌وجو مشروعیت، گرایش و تمایل به همگونی و همسانی دارند. رویکرد افراطی بر ساخت‌گرایی اجتماعی به سازمان‌ها، بر تعامل میان اعضای سازمان تمرکز می‌کند که در آن افراد به‌صورت نیت‌مند و عامدانه فرهنگ‌های جدید را خلق کرده و اعمال جدیدی انجام می‌دهند و بنابراین هویت‌های متفاوتی از یکدیگر را توسعه می‌دهند. (پدرسون و دابین، ۲۰۰۶).

در ابتدا با توضیح مختصری از نظریه نهادی شروع می‌کنیم.

نظریه نهادی

دغدغه نظریه نهادی در مقایسه با دیدگاه‌های بیشتر اقتصادمحور اقتصاددانان نهادی همچون "کوز" (۱۹۳۷) و "ویلیامسون" (۱۹۷۵)، عمدتاً بر تأثیر نفوذ اجتماعی گسترده بر روی ساختارها و اعمال سازمانی است. ویلیامسون، نظریه هزینه-مبادله را ارائه کرد تا عنوان کند، وجود سازمان‌ها به این دلیل است که سازمان‌ها در مقایسه با تعاملات بازار، کم‌هزینه‌ترین شیوه برای انجام تعاملات و مراودات هستند. برای این اقتصاددانان نهادی، نهادها به دلیل صرفه اقتصادی به وجود می‌آیند. از طرفی دیگر، نظریه نهادی، نهادها را به‌عنوان بستر و زمینه‌های تاریخی و فرهنگی که درون آن‌ها اعمال و اقدامات مدیریتی توسعه پیدا می‌کند، فهم می‌کند و چنین بستر و زمینه‌هایی، پاسخگو و مسئول تفاوت‌ها، میان اعمال و اقدامات در بخش‌ها و یا مناطق متفاوت هستند. سازمان‌ها نه صرفاً در مورد کارایی و صرفه اقتصادی هستند و نه به‌سادگی می‌توانند با محیط خود منطبق شوند، بلکه آن‌ها محیط‌های خود را از درون اعمال روتین شده و عاداتی که به صورت تاریخی فرهنگ را شکل داده‌اند، وضع می‌کنند (وایک، ۱۹۹۵) و تغییر نهادی به دلیل برخی بحران‌ها یا شکست در آرایش‌های جاری^{۷۴۶} نهادی، ریشه می‌زند. از این رو، استراتژی به‌عنوان یک مقوله وابسته به بستر^{۷۴۷} و زمینه، به عبارتی مقوله‌ای وابسته به روابط میان سازمان‌ها و نه انتخاب یک سازمان مستقل و خودمختار، شناخته می‌شود. ایده‌ها و اعمال مدیریتی، همچنان که مدیران در جستجوی حمایت و مشروعیت در مقیاس گسترده‌تر اجتماعی- روابط با نهادهای دولتی و قانون‌گذار- هستند، به دلایل نمادین اخذ می‌شوند و همین موضوع موجب می‌شود سازمان‌ها بیشتر و بیشتر شبیه یکدیگر شوند.

در نظریه نهادی (دی ماجیو و پاول، ۱۹۹۱؛ اسکات، ۲۰۰۱؛ تزوکر، ۱۹۷۷)، نهادها به‌عنوان آرایش‌های اجتماعی شناخته می‌شوند که توسط سیستمی از نمادها، سیاهه‌های فرهنگی^{۷۴۸} و مدل‌های ذهنی بازنمایی می‌شوند. بازتاب این مدل‌های ذهنی را می‌توان هم در مصنوعات و آثار فرهنگی^{۷۴۹} و هم در برساخت‌های شناختی^{۷۵۰} افراد - که نشانگر آگاهی از هنجارها و قوانینی است که ساختار تعامل میان افراد را شکل می‌دهند- دید. نهادها،

⁷⁴⁶ Current Institutional arrangement

⁷⁴⁷ Context dependent

⁷⁴⁸ Cultural scripts

⁷⁴⁹ Cultural artefacts

⁷⁵⁰ Cognitive Construction

فرآیندهای تنظیم‌کننده مشوق و محدودیت را تکامل می‌بخشند که این فرآیندها تعاملات اجتماعی را شکل داده و به رفتارهای جمعی پایداری، نظم و معنا می‌دهند. نهادها، مجموعه‌ای از نقش‌های مقتدر مشروعیت یافته^{۷۵۱} هستند که در بازآفرینی دائمی و مکرر کنش‌ها و اعمال و همچنین تکرار تعامل‌های اجتماعی - که الگوهای اجتماعی را تولید کرده و در یک حالت دائمی و به‌صورت خودمختار خود را بازتولید می‌کنند - ظهور و بروز پیدا می‌کنند. نهادها در قالب فرآیندهای اجباری، هنجاری و تقلیدی شکل گرفته و بازتولید می‌شوند. به‌عنوان مثال، برخی نهادگرایان همانند پاول و دی ماجیو، از "نظریه ساخت‌یابی"^{۷۵۲} گیدنز استفاده کرده و بر این اساس عنوان می‌کنند که نهادها در یک پویایی پدیدار می‌شوند که در آن اقدامات و اعمال افراد، توسط نهادهایی که افراد متعلق به آن‌ها هستند، شکل می‌گیرد و این افراد بر روی محیط نهادی خود کار می‌کنند تا نهادها را متحول سازند. نهادی شدن^{۷۵۳}، یک فرآیند سیاسی است که بستگی به قدرت نسبی کنشگران دارد. دی ماجیو و پاول، همچنین از آرا و نظرات "بورديو" نیز استفاده کرده و در قالب یک میدان سازمانی^{۷۵۴} فکر می‌کنند که این میدان، اجتماعی از سازمان‌های محاسبه‌کننده، هماهنگ‌کننده و تنظیم‌کننده با الگوهای به‌درستی تعریف‌شده‌ای از سلسله‌مراتب است. چنین میدان‌هایی توانایی و تأثیر بسیار و چندگانه‌ای دارند و در عین حال، با مجادلات و مناقشاتی که در آن‌ها بروز پیدا می‌کند می‌توانند متلاشی و فروپاشیده شوند. استراتژی‌های سازمانی، تصمیمات مستقل خودمختار نیستند اما به‌هنگامی که سازمان، چه به صورت آگاهانه و چه به صورت ناخودآگاه، با ادعای مشروعیت بخشی به اهداف و رفتارها، خود را برای هم‌ترازی و هماهنگی با سازمان‌های دیگر تغییر می‌دهد، این استراتژی‌ها توسط میدان سازمانی شکل داده می‌شوند. میدان‌ها، ادراک مدیران را شکل می‌دهند.

بحث نظریه‌پردازان انتقادی (نایتز و ویلموت^{۷۵۵}، ۲۰۰۷)، این است که اقتصاد نهادی، نظریه نهادی، نظریه تکامل، نظریه شبکه و نظریه سازمان‌های مجازی بیش از اینکه وضع کنونی گفتمان حاکم را به چالش بکشند، آن را تأیید و تصدیق می‌کنند. آن‌ها بر این موضوع تأکید دارند که چگونه معناهای نهادی، از طریق روابط قدرت که خود بازتابی از ایدئولوژی است، تغییر پیدا می‌کند. نهادی شدن، فرآیند متقاعدسازی و جلب حمایت است و از این رو این فرآیند یک فرآیند سیاسی است.

⁷⁵¹ Legitimized Roles of Authority

⁷⁵² Structuration Theory

⁷⁵³ Institutionalization

⁷⁵⁴ Organizational Field

⁷⁵⁵ Knights and Willmott

همسازی رابطه‌ای^{۷۵۶} و روایت‌های چندگانه

گرگن^{۷۵۷} (۱۹۹۹)، پیش فرض‌های زیر را در مورد برساخت‌گرایی اجتماعی ارائه می‌دهد:

- زبان، نگاشت یا تصویری از یک جهان مستقل را ارائه نمی‌دهد اما ظرفیت نامحدودی از توصیف و تبیین‌ها برای به تصویر کشیدن واقعیت ارائه می‌کند که هیچ‌یک از لحاظ ظرفیت توصیف و به تصویر کشیدن واقعیت، بر دیگری برتری ندارند. هر آنچه انسان‌ها آموخته‌اند می‌توانست غیرازاین باشد.
- زبان و تمامی اشکال دیگر بازنمایی، معنای خود را از شیوه‌هایی کسب می‌کنند که از آن‌ها در روابط خود بهره می‌برند. ذهن فرد، سرچشمه و منشأ نیست. ذهن فرد، مجرداً، زبان را خلق نکرده و یا دنیا را کشف نمی‌کند. روابط بر هر چیز قابل‌فهم و فهمیدنی مقدم هستند.
- پایه و ریشه روابط در الگوهای گسترده‌ای از عمل، همچون مراسم و سنت‌ها جای دارند. روابط و واقعیت به صورت اجتماعی بر ساخته می‌شوند و به وسیله فرهنگ، تاریخ و جای‌گیری^{۷۵۸} بشر در دنیای فیزیکی محدود می‌شوند.
- زبان، تشکیل‌دهنده زنده‌گی اجتماعی است و بدون تو صیفات زبانی به اشتراک گذاشته شده، زنده‌گی اجتماعی غیرممکن است. بشر با ساخت و زایش مستمر معنا، به زنده‌گی خویش قوام می‌بخشد. گفتمان زاینده و مولد، زنده‌گی اجتماعی را متحول می‌کند.
- زایش و تولد یک‌چیز خوب، همیشه از درون یک سنت است و این موضوع نیازمند بازاندیشی است، یعنی تلاش برای تعلیق مشهودات و به سؤال کشیدن مفروضات.

گرگن اشاره می‌کند، بسیاری از افرادی که در گفتگوهای برساخت‌گرا مشارکت می‌کنند، لزوماً این مفروضات را به اشتراک نمی‌گذارند. او میان برساخت‌گرایی اجتماعی و ساخت‌گرایی^{۷۵۹} - که بر شیوه‌ای که در آن ذهن، منفرداً آنچه را که به‌عنوان واقعیت در نظر می‌گیرد، تمرکز دارد - (فون گلاسر فلد، ۱۹۹۱) و ساخت‌گرایی اجتماعی^{۷۶۰} - که در آن ذهن‌های افراد، واقعیت را به‌گونه‌ای معنادار و منبعث از روابط می‌سازند - تفاوت می‌گذارد. (برنر، ۱۹۹۰؛ ویگوتسکی، ۱۹۷۸). رویکرد برساخت‌گرایی اجتماعی، جنبه اجتماعی را به‌عنوان فرآیند بیان خود افراد^{۷۶۱} و جهان در نظر می‌گیرد. این یک چالش برای تقدّم و اولویت است که در نتیجه رابطه و اجتماع را در اولویت و تقدّم قرار می‌دهد. این یک بنیان قوی ایدئولوژیک است که در آن یک چرخش در شیوه تفکر را شاهد

756 Relational Co-construction

757 Gergen

758 Embeddedness

759 Constructivism

760 Social Constructivism

761 Individual Selves

هستیم، تغییری که نوید اشکال بهتری از زنده‌گی اجتماعی را به ما می‌دهد. (گرگن، ۱۹۹۹، ص ۱۲). شوتر^{۷۶۲} (۱۹۹۳)، این بحث را پیش می‌کشد که افراد انسانی در یک جریان بی‌وقفه فعالیت ارتباطی مشارکت دارند که کاملاً خودجوش^{۷۶۳} و بی‌دردسر است و به خودآگاهی^{۷۶۴} چندانی نیاز ندارد. او این موضوع را به‌عنوان یک فعالیت مشترک، توصیف می‌کند، سومین قلمرو تجربه انسانی میان فاعل شناسا و شیء، که نه فقط یک اقدام است و نه یک رفتار، بلکه یک "فضای گفتگو"^{۷۶۵} بر روی مرز میان خودآگاه افراد و به عبارتی درهم تنیدگی خودآگاهی‌های منفک از هم^{۷۶۶}. اقدام مشترک زمانی به وقوع می‌پیوندد که کنش و عمل یک فرد توسط کنش و عمل فرد دیگر شکل داده شود، به نحوی که هیچ‌کدام از آن‌ها را نمی‌توان مسئول این اقدام معرفی کرد. در چنین رابطه و پیوندی است که معنا و نوزایی ظهور و بروز پیدا می‌کند. او قلمرو اقدام مشترک را به‌عنوان حوزه‌ای توصیف می‌کند که در آن افراد به طور مشترک، اقدامات خود را می‌سازند و این به‌عنوان یک "عاملیت سوم"^{۷۶۷} با الزامات و مطالبات مخصوص به خود آن‌ها، تجربه می‌شود.

وقتی صحبت به‌ویژه از سازمان‌ها به میان می‌آید، بسیاری از نویسندگان این دیدگاه، بر ساخت‌گرایی اجتماعی را به‌عنوان یک شیوه تفکر می‌شناسند تا یک مجموعه از تکنیک‌ها. (هاسکینگ و مک نیم^{۷۶۸}، ۲۰۰۶). بر ساخت‌گرایی اجتماعی بر کارها و امور ارتباطی روزمره زنده‌گی حرفه‌ای با محوریت گفتگو تمرکز می‌کند. در این اعمال ارتباطی گفت‌وگومحور^{۷۶۹} روزانه است که افراد واقعیت‌های جاری زنده‌گی سازمانی را باهمدیگر می‌سازند. بر ساخت‌گرایی اجتماعی، در اشکال افراطی خود، یک موضع پست‌مدرن اتخاذ کرده و مواضع واقع‌گرایانه مدرنیستی را انکار می‌کند. در اینجا روایت‌های کلان، به این موضع می‌پردازد که چگونه واقعیت‌های چندگانه، گفتمان‌ها و معناها توسط گروهی از افراد و در حین هماهنگی امور و کارهایشان، ساخته می‌شود. در اینجا، نگرش تحقیق و تفحص و پرسشگری ارج‌گذاری شده، تنوع محترم شمرده شده و از کنار گذاشتن دیگر اشکال گفتمان اجتناب می‌شود. به‌جای رقابت و ستیزه‌جویی میان حقایق، به موضوعات متعارض به‌عنوان چالش‌هایی نگریسته می‌شود که باید در تفکر به‌طور همگام و هم‌زمان در نظر گرفته شوند. این واکنشی به این ادعا است که حقیقت از طریق مخالفت، بحث و اقناع کسب می‌شود. به‌علاوه، هماهنگی فعالیت‌ها و همسازی معنا به‌عنوان یک تعامل محلی و خرد، صورت می‌گیرد، جایی که واژه محلی به معنای روابط زمینه‌ای مشخص است و روابط جهان‌شمول و کلان مدنظر نیست. اقدامات معنادار، همیشه در روابط محلی پدیدار می‌شوند.

⁷⁶² Schotter

⁷⁶³ Spontaneous

⁷⁶⁴ Consciousness

⁷⁶⁵ Dialogue Space

⁷⁶⁶ Unmerged Consciousness

⁷⁶⁷ Third Agency

⁷⁶⁸ Hosking and McName

⁷⁶⁹ Dialogical Relational Practice

تعاملات خُرد، منتهی به برساخت‌های متفاوت و گوناگون می‌شود و این ممکن است به تعارضی ختم شود که در آن یک برساخت به دنبال تسلط بر برساختی دیگر است و یا از دریچه نگاه برساخت‌گرایی اجتماعی، برساخت‌های متفاوت می‌توانند به‌عنوان منابعی برای توسعه انواع مختلف روابط در نظر گرفته شوند. چنین فرآیند و انتخابی، بحث روابط قدرت را فرامی‌خواند. در واقع چنین فرآیندهایی، خود، دیگری و روابط خود-دگر^{۷۷۰} را می‌سازند. هویت، به‌عنوان یک برساخته اجتماعی شناخته می‌شود.

اشخاص و سازمان‌ها نه به‌عنوان موجودیت‌های جدای از هم، بلکه به‌عنوان واقعیت‌های رابطه‌ای^{۷۷۱} که در تعاملات محلی و خُرد پدیدار می‌شوند، به شمار می‌آیند. تغییر و پایداری، بازتولیدهای مستمر و ادامه‌داری از فرآیندهای رابطه‌ای هستند. روش‌های مناسب تحقیق و پرسشگری، اقدام پژوهی مشارکتی^{۷۷۲}، تحقیق مشارکتی^{۷۷۳}، تحقیق ارج‌گزار^{۷۷۴}، رویکردهای روایتی و داستان‌سرایی، فناوری‌های فضای باز و کار با گفتگو و نمایش است. بر ساخت اجتماعی، به‌عنوان اقدام یا عملکرد واکنشی و دعوتی شناخته می‌شود که هم در زبان و هم در سایر اشکال و گونه‌های اقدام و عمل که با انسان سروکار دارد، حادث می‌شود. روابط قدرت از تسلط بر اخلاقیات و روابط همگانی، یعنی جایی که اخلاق محوریت دارد، عزیمت می‌کنند. در اینجا ما شاهد یک جابه‌جایی از "قدرت بر دیگران" به "قدرت انجام کار در کنار هم" هستیم. این موضوع منتهی به نظریات رهبری می‌شود که از مفهوم یک رهبر اقدام‌گر مسلط^{۷۷۵} به مفهوم رهبرانی که به بستر و زمینه‌های اجتماعی توجه کرده و واکنش می‌دهند، می‌رسیم. (گرینت، ۲۰۰۵). در این دیدگاه، رهبران صاحبان پاسخ نیستند، بلکه آن‌ها به دنبال این هستند تا پیروان را وادار کنند با مسئولیت‌های خودشان روبه‌رو شوند.

مشکلاتی که این توجه و ترفیع اجتماع ایجاد می‌کند در بحث‌های پیرامون مسئولیت، مشهود می‌شود. اگر اقدامات مشترک است، چگونه یک فرد می‌تواند پاسخگو و مسئول شمرده شود؟ گرگن و شوتر، هر دو بر این باورند که هیچ فردی را نمی‌توان مسئول دانست. "مک نیم" و "گرگن" (۱۹۹۹) قویاً تأکید می‌کنند که نباید هیچ فردی را برای این اقدامات مسئول و پاسخگو دانست. آن‌ها همگان را به‌سوی مفهوم مسئولیت رابطه‌ای فرامی‌خوانند، یک "ما" که به‌عنوان مسئول اقدامات باید به رسمیت شناخته شود. در ادامه، "مری گرگن"^{۷۷۶}، پا را از این نیز فراتر گذاشته و پیشنهاد می‌دهد که "واژه" مسئولیت را باید به نفع مفهوم "ارج‌گزاری رابطه‌ای"^{۷۷۷}

770 Self-Other Relations

771 Relational Realities

772 Participative Action Research

773 Collaborative Inquiry

774 Appreciative Inquiry

775 Dominant Proactive

776 Mary Gergen

777 Relational Appreciation

کنار گذاشت. سایر برساخت‌گرایان اجتماعی در مقابل این نظر، موضع گرفته و به مشکلات پرداختن به مفاهیمی چون قدرت، سلطه، تزویر، فریبکاری و خودکامگی اشاره می‌کنند. (دیتز و وایت^{۷۷۸}، ۱۹۹۹؛ لانه مان^{۷۷۹}، ۱۹۹۹)

برساخت‌گرایان اجتماعی عنوان می‌کنند که گفتمان، زنده‌گی اجتماعی را به‌وسیله تغییر و نوزایی برآمده از جزئیات رابطه افراد در گفتمان، متحول می‌سازد. در توسعه و بسط این نوع مباحث، برساخت‌گرایان اجتماعی از نظریات تکوینی و کارآی‌علیت که زیربنای گفتمان حاکم را می‌سازند، فاصله می‌گیرند. آن‌ها به‌سوی دیدگاهی از علیت حرکت می‌کنند که در آن، آینده، در جزئیات تعاملات میان افراد به‌صورت مداوم و جاودانه در حال ساخت است. این حرکت به‌سوی این چارچوب متفاوت علی، نقطه قوت اصلی برهان^{۷۸۰} برساخت‌گرایی اجتماعی است و در بخش سوم کتاب به آن پرداخته خواهد شد. با این حال، برساخت‌گرایان اجتماعی، بر موضوع تقدّم اجتماع توافق داشته و به‌طور کلی عاملیت فردی را رها می‌کنند. در بهترین حالت، برساخت‌گرایی اجتماعی، میل به این دیدگاه که آینده قابل پیش‌بینی است و بر اساس انتخاب مشارکت‌کنندگان ساخته می‌شود، پیدا می‌کند. (گرگن، ۲۰۱۲). به این ترتیب، این رویکرد به سمت یک علیت عقلایی جمعی و ایجاد یک "باید"^{۷۸۱} آرمانی حرکت می‌کند و علاقه‌ای به آنچه در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، ندارد. همچنین این دیدگاه، در مقابل مقوله تفاوت قدرت‌ها، خود را بی‌تفاوت نشان داده و یا حتی در برخی مواقع تردید می‌کند، چراکه مفهوم قدرت می‌تواند به‌عنوان یک برساخت اجتماعی دیگر تفسیر شود. شیوه متفاوت شناخت رابطه میان افراد و اجتماع و اهمیت قدرت در روابط انسانی در بخش سوم ارائه خواهد شد.

۹-۴. اجتماعات (انجمن‌های) حرفه‌ای

رویکرد دیگر به یادگیری سازمانی و خلق دانش که توجه بسیاری از فعالان سازمانی را به خود جلب کرده، مفهوم اجتماعات حرفه‌ای است. (براون و دگید، ۱۹۹۱؛ لیو و ونگر، ۱۹۹۱؛ ونگر، ۱۹۹۸). ونگر (۱۹۹۸)، شرکت در عمل اجتماعی را به‌عنوان فرآیندی بنیادی در نظر می‌گیرد که افراد از طریق آن می‌آموزند و هویت خود را شکل می‌دهند، از این رو، او پیوندی قوی میان عمل اجتماعی و شکل‌گیری هویت برقرار می‌کند. افراد نه‌تنها اجتماعات عمل اجتماعی را شکل می‌دهند بلکه خود آن‌ها نیز از طریق فرآیند یادگیری در اجتماعات حرفه‌ای که در آن‌ها شرکت دارند، شکل می‌گیرند. از این دیدگاه، می‌توانیم سازمان‌ها را در قالب اجتماعات حرفه‌ای ببینیم، به این معنا که سازمان به‌عنوان یک هویت جمعی هم‌شکل می‌دهد و هم خود توسط هویت افراد شکل می‌گیرد. آنگاه، سازمان، سازمانی می‌شود که در فرآیند یادگیری اجتماعات حرفه‌ای، استراتژی‌ها را شکل می‌دهد.

⁷⁷⁸ Deetz and White

⁷⁷⁹ Lannemann

⁷⁸⁰ Argument

⁷⁸¹ Ought

"ونگر"، نظریه‌ای از اجتماع، عمل اجتماعی، معنا و هویت می‌سازد که در آن، یادگیری، یک فرآیند مشارکت اجتماعی است. یادگیری تنها یک فرآیند یادگیری ساده نیست، بلکه تجربه زیسته مشارکت در موقعیت‌های محلی و خرد در دنیا است و این موضوع در قالب تولید و بازتولید شیوه‌های مشخصی از مواجهه و درآمیختن با دنیا، نمود پیدا می‌کند. از طریق تعاملات محلی، یادگیری، ساختار اجتماعی - که یادگیری در آن حادث می‌شود - و همچنین هویت افراد مشارکت‌کننده را بازتولید کرده و متحول می‌سازد. برای ونگر، عمل، اساساً تجربه‌ای از زنده‌گی روزمره است و معنا در فرآیند مذاکره معنا جای گرفته است. عمل، اساساً فرآیند مذاکره معنا در اجتماعات حرفه‌ای است و چنانکه افراد در یک پروژه مشترک - یک شرکت - تعامل دارند، تعریف می‌شود. این همان پروژه مشترک یا شرکت است که میان اجتماعات حرفه‌ای، فرهنگ‌ها و ساختارهای اجتماعی تمایز قائل می‌شود. عمل، منبع انسجام در اجتماعات حرفه‌ای است و دارای سه بُعد است: درگیری و اشتغال متقابل در اقداماتی که معانی آن‌ها مورد مذاکره قرار گرفته است، پروژه و موضوع مشترک که یک فرآیند جمعی مذاکره است که روابط پاسخگویی متقابل را ایجاد می‌کند، برنامه‌های مشترک و به اشتراک گذاشته شده که شامل روتین‌ها، کلمات، شیوه‌های انجام کار، داستان‌ها، ژست‌ها، نمادها و ژانرها می‌شود. ونگر (۱۹۹۸، ص ۹۶-۹۷) این سه بعد را به‌عنوان ابعاد به هم وابسته و درهم‌تنیده در یک سیستم سفت‌وسخت روابط درونی توصیف می‌کند. او از آشفتگی^{۷۸۲} و اختلالات خردی صحبت می‌کند که به سرعت در سراسر سیستم منعکس می‌شوند و از این رو یادگیری شامل تعامل نزدیک میان آشوب و نظم است. عمل به‌عنوان یک تاریخچه به اشتراک گذاشته شده از آموخته‌ها، ناپیوستگی‌هایی را میان آن‌ها که مشارکت کرده و آن‌ها که مشارکت نکرده‌اند ایجاد می‌کند و در این مسیر مرزها و همچنین پیوندهایی را با سایر اجتماعات و بر روی مرزها خلق می‌کند. ونگر، یادگیری را با عبور از مرزها مرتبط می‌کند. به‌علاوه، عمل، امری محلی است اما تعامل‌هایی میان سطوح محلی و جهانی وجود دارد. در اینجا آنچه شایسته تأکید است، شیوه‌ای است که در آن، ونگر، واژگان^{۷۸۳} تفکر سیستمی و مفاهیم محوری آن از جمله مرزها و سطوح سلسله‌مراتبی را به کار می‌گیرد.

مروری بر اظهارات و مطالب ارائه‌شده ونگر نشان می‌دهد که او نقش محوری را به مذاکره معنا می‌دهد، مذاکره معنایی که او آن را به‌مثابه یک فرآیند در نظر می‌گیرد و آشکارا نظریه خود را از نظرات سیستمی، کارکردی و سایبرنتیک دور نگه می‌دارد. در این راه، او کاملاً بر چیزی مشخص و اختصاصی نظر دارد. (ونگر، ۱۹۹۸، ص ۲۸۶). او می‌خواهد اشیا (همانند کامپیوترها) را از جایگاه و مقام مشارکت‌کننده در مذاکره معنا کنار بگذارد. او تمایل ندارد در قالب یک سیستم کلی فکر کند که در آن هم اشخاص و هم اشیا جزو کنشگران به شمار می‌آیند. او می‌خواهد درک کند که معنا، چگونه مذاکره می‌شود و تنها این افراد هستند که می‌توانند مذاکره کنند و

⁷⁸² Perturbation

⁷⁸³ Terminology

تجربه معنایی را در یکدیگر تصدیق و شناسایی کنند. باین حال، چنانچه در بالا هم اشاره شد او به ابعاد یادگیری به عنوان ابعادی درهم تنیده در یک سیستم سفت و محکم، به روابط درونی میان افراد به عنوان یک سیستم سفت و محکم و همچنین بر اهمیت مرزها تأکید دارد. بنابراین، این طور به نظر من می رسد که او در حالی که اغلب در قالب فرآیند مذاکره سخن می گوید، این نظر را با ایده سیستم روابط درونی نیز همراه می سازد.

او چگونه مذاکره معنا را به عنوان یک فرآیند در نظر می گیرد؟ بحث او این است که مذاکره معنا، فعل و انفعال و برهم کنش میان دو فرآیند اصلی است که یک دوگانگی و همزادی را با یکدیگر شکل می دهند. او این فرآیندها را مشارکت و تجسم (جسمیت دادن) می نامد. مشارکت، فرآیند فعال درگیر شدن و شرکت کردن افراد و اشخاص در یک عمل است. این اقدامات، شخصی و اجتماعی بوده و شامل، انجام دادن، آموزش دادن، صحبت کردن، مکالمه، تفکر، بازاندیشی، احساس کردن و حس تعلق داشتن می شود. مشارکت، فرآیندی است که با شناخت متقابل، که منبع هویت نیز هست، مشخص می شود. تجسم هم فرآیند درگیر شدن و ورود کردن به دنیاست اما این بار، دنیای اشیا. تجسم، فرآیند تولید مصنوعات از یک عمل است. این فرآیندی است که در آن افراد معنا را به جهان بیرون نسبت می دهند و سپس آن معانی را به عنوان موجودیتی بیرونی در دنیا ادراک کرده و به آن جان می دهند. در جسمیت دادن، ما خودمان را به دنیای بیرون منعکس می کنیم، اما در این برون فکنی، خودمان را نمی بینیم و به معناهای خود، موجودیتی مستقل را منتسب می کنیم. تجسم به تجربه ما شکل داده و نقاط تمرکزی را ایجاد می کند که مذاکره حول آن سازمان دهی می شود. شناخت و فهم ما شکل داده شده و این شکل، خود مبنای تمرکز قرار می گیرد.

فرآیندهای مشارکت و تجسم، هر دو متمایز و مکمل یکدیگر بوده و یکی از پس دیگری بیرون می آید. مذاکره معنا، درهم تنیدگی یکپارچه ای از این دو فرآیند مکمل و متمایز است و تجربه معنا، عین همین دوگانگی است. یک دوگانه، یک واحد مفهومی مجرد است که توسط این دو عنصر جدانشدنی اصلی شکل داده می شود و این مکمل بودن و کشش ذاتی میان این دو عنصر، تنوع و غنا را به مفهوم می دهد. مشارکت و تجسم در کنار یکدیگر، عناصری جدانشدنی از دوگانه مذاکره معنا هستند. این یک تناقض نیست، چون اگرچه این دو هم زمان و با یک کشش، درهم تنیده شده اند، اما آن ها فرآیندهای متمایزی هستند که هیچ تضاد ذاتی در آن ها وجود ندارد و کشش میان آن ها به پویایی جدیدی تبدیل نمی شود. آن ها حالات دوگانه ای از وجود در طول زمان هستند، چراکه آن ها در قلمروهای متفاوتی وجود دارند. (ونگر، ۱۹۹۸، ص ۸۷). آن ها به هنگام آشکار شدن در رسانه های مختلف، مستمراً به هم نزدیک شده و از هم دور می شوند. این دوگانگی به این شکل عمل می کند. مشارکت خود را همانند کلمات حول تجسم، سازمان دهی می کند. گفته می شود که مکالمه قوی ترین شکل ارتباطات است، چراکه مکالمه در هم تنیدگی مشارکت - یعنی اقدام به صحبت کردن و شناخت متقابل یکدیگر - و تجسم -

کلمات و براهینی که ما به کار می‌بندیم - است. کلمات (تجسم‌ها) از مشارکت برای خلق میانبرهایی برای ارتباط معنایی استفاده می‌کنند درحالی‌که مشارکت، تجسم را تولید کرده و به کار می‌گیرد.

چنانچه متوجه شدیم، ونگر می‌گوید، اجتماعات حرفه‌ای به‌صورت بنیادین، فرآیندهای اجتماعی مذاکره معنا درست همانند یادگیری هستند. مشارکت و تجسم فرآیندهایی متمایز، یا حالات وجودی هستند که در قلمروهای متفاوت، در رسانه‌های متفاوت و با قوانین خاص خود، عمل می‌کنند. با این حال، این دو، مکمل یکدیگر بوده و فرآیند مذاکره معنا، فعل و انفعالات مستمر فرآیندهای مشارکت و تجسم است که در کنار هم یک واحد جدانشدنی و درهم‌تنیده را می‌سازند. قلمرو مشارکت، اقدامات، کنش‌ها و برهم‌کنش‌های افراد است. این قلمرو شامل انجام دادن، صحبت کردن، فکر کردن، احساس کردن، بازتاب دادن یا بازاندیشی و احساس تعلق کردن است. قلمرو تجسم، حالت دیگری از وجود است، یعنی فرآیند بازتابش معنا بر روی اشیاء که همان صنوعات، ابزارها و انتزاعاتی است که همانند اشیاء با آنها برخورد می‌شود. علاوه بر صنوعات مادی و ابزارها، مجسم هم شامل نمادها، از جمله زبان و هرگونه بیان مجسمی از احساسات یا ارتباطات همانند نگاه‌ها یا سکوت هستند.

آنچه ونگر انجام می‌دهد، حرکت از توصیف خرد اجتماعات حرفه‌ای به یک سطح کلان و انتزاعی تبیین فرآیند است. او یک توصیف با جزئیات کامل از تجربیات روزانه، عادی و روزمره یک زن در یک اجتماع حرفه‌ای پردازشگران و رسیدگی‌کنندگان به دعاوی ارائه می‌دهد. در ساخت یک نظریه برای تنویر و تبیین این اعمال، او از تجربیات زیسته روزانه عبور کرده و در قالب مدلی صحبت می‌کند که در آن گونه‌هایی از فرآیندهای کلان، مشارکت و تجسم، در قالب مذاکره معنا باهم تعامل دارند تا معنا را شکل بدهند. فصل شانزدهم، میان انتزاعات مرتبه اول و مرتبه دوم تمایز قائل می‌شود. تمامی تفکرها نیاز به انتزاع دارند، یعنی نیاز به جداسدن و فاصله گرفتن از جزئیات تجربه مستقیم برای شکل دادن به یک طبقه‌بندی و یا کلیشه‌های عمومی. ما این را انتزاع مرتبه اول می‌نامیم. علم، زمانی که مدل‌هایی شامل انتزاعات مرتبه اول ساخته می‌شوند و این مدل‌ها را به‌منظور و هدف تبیین به کار می‌گیرد، به شیوه انتزاع مرتبه دوم عمل می‌کند. به نظر می‌رسد ونگر هم مدلی می‌سازد که ما آن را انتزاع مرتبه دوم توصیف می‌کنیم. در این راه، او، تجربه اقدام، کنش و برهم‌کنش را در قالب دو جنبه مکمل و متمایز تقسیم کرده که این دو یک دوگانه واحد را شکل می‌دهند. به عبارت دیگر، او حالت "هم این و هم آن" تفکر را در نگاه به مذاکره معنا در قالب مشارکت و تجسم، اخذ می‌کند.

ونگر می‌گوید که یادگیری نمی‌تواند طراحی شود، اما می‌تواند پاسخی به یک طراحی باشد. بنابراین، برای او، طراحی‌ها منجر به یک پاسخ آموزنده می‌شوند و او به طور ضمنی، اشاره به کنترل محدود اعمال شده از سوی طراح، حداقل بر روی زمان وقوع یادگیری دارد. حرکت ونگر به سوی صحبت از طراحی مشارکت و تجسم به طور ضمنی پیشنهاد می‌کند که یک شخص می‌تواند، درحالی‌که دیگران در اجتماع حرفه‌ای در معرض جنبه‌ها و

ویژگی‌های طراحی شده مشارکت و تجسم هستند، از فرآیندها فاصله گرفته و کلیت را طراحی کند. این موضوع، برای آزادی شخصی، مسئله‌ساز است، چراکه اشخاص در معرض فرآیندهای کلان مشارکت و تجسمی هستند که زنده‌گی و حیات خودشان را دارند.

باین حال، در تأکید بر ماهیت اجتماعی فرآیندهای یادگیری و نقش آن در شکل‌دهی به هویت، او فاصله معناداری از پارادایم غالب می‌گیرد. این حرکت به‌سوی اجتماع، تا حد بسیاری کانون توجه ما در بخش سوم کتاب خواهد بود. اما باین حال تبیینی که در این بخش از کتاب ارائه خواهد شد با تبیین ونگر تفاوت‌هایی خواهد داشت. اولین تفاوت این است، درحالی‌که ونگر تا حدودی از تفکر سازمان به‌عنوان یک سیستم فاصله می‌گیرد، اما او همچنان به یادگیری به چشم سیستم نگاه می‌کند (اگرچه او تا حدود زیادی این موضوع را به‌عنوان یک شیوه در خصوص توضیح مشارکت به کار می‌گیرد). تفکر و تصور سیستم، تماماً در بخش سوم کتاب، در تبیین زنده‌گی سازمانی به کنار گذاشته می‌شود. تفاوت دوم میان نظریه ونگر و نظریه‌ای که در بخش سوم کتاب ارائه خواهد شد، این است که درحالی‌که ونگر فرآیندهای یادگیری را در قالب دوگانه مشارکت و تجسم تبیین می‌کند، نظریه‌ای که در بخش سوم ارائه می‌شود بر پایه تعدادی از تناقضات و نه دوگانه‌ها شکل می‌گیرد. به‌عنوان مثال، ارتباطات انسانی به‌عنوان تعارض میان ژست و پاسخ، قدرت به‌عنوان تناقض میان توانمندسازی و محدودسازی و ارزش به‌عنوان تناقض میان اجبار و انتخاب شناخته می‌شود.

حال، به این می‌پردازیم که چگونه برخی از نویسندگان، ماهیت اساساً غیرقابل‌پیش‌بینی زنده‌گی سازمانی را مورد توجه قرار داده و همچنین، پدیدار شدن استراتژی، بدون طراحی، چگونه امکان‌پذیر خواهد بود.

۹-۵. عمل (ورزه) و مکاتب فرآیند

در طول یک و نیم دهه گذشته، شاهد حرکت معناداری از مطالعه سازمان‌ها به‌عنوان موجودیت‌ها و چیزهایی ثابت - که با یکدیگر در تعامل هستند تا آثار کلان‌مقیاس را تولید کنند- به سمت شناخت و درک سازمان‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها بوده‌ایم. در درون جهت‌گیری به‌سوی فرآیند با دو روند بسیار گسترده روبه‌رو بوده‌ایم: یک‌روندی که به‌گونه‌ای وسیع، بر عمل و یا اعمال تمرکز دارد و دومی روندی که به دنبال پررنگ ساختن و توسعه هستی‌شناسی فرآیند^{۷۸۴} است. در فصل هفتم، در مورد برخی از نویسندگان مکتب استراتژی به‌عنوان عمل^{۷۸۵} بحث کردیم. از طرفی آن‌ها دغدغه شیوه‌هایی را دارند که از طریق آن کنشگران سازمانی به همراه دیگران، استراتژی را در تعامل‌های خرد و محلی محقق می‌سازند و از طرفی دیگر آن‌ها هنوز پایبند به این ایده هستند که این کنشگران، افراد عاملی هستند که به طور گسترده و منطبق با خرد و عقلانیت جمعی عمل

⁷⁸⁴ Process Ontology

⁷⁸⁵ Strategy as Practice

می‌کنند. اقدامات و اعمال میان عاملانی که به طور محلی باهم تعامل دارند، ساختار را در سطح دیگری از واقعیت در سازمان خلق می‌کند. ما همچنین مکتب مطالعات سازمان‌های نوظهور فرآیندی^{۷۸۶} را با تمام نسخه‌های ضعیف و قوی آن‌ها بررسی و بحث کردیم.

به باور نیکولینی (۲۰۱۲)، برخی از صاحب‌نظرانی که ما در فصل هفتم، آرا و نظرات آن‌ها را مطرح کردیم، گونه و شکلی ضعیف از نظریه عمل^{۷۸۷} را نشان می‌دهند. در مقابل، او گونه‌ای قوی از تحقیقات پیرامون عمل و کنش در سازمان را توصیف می‌کند که نه تنها افراد و آنچه آن‌ها در سازمان انجام می‌دهند را مدنظر قرار می‌دهد، بلکه پا را از این هم فراتر گذاشته و به دنبال این است تا تغییرات سازمانی را نیز برحسب اعمال و کنش‌ها توضیح دهد. بحث او این است که به رسمیت شناختن و تصدیق تقدّم عمل در موضوعات اجتماعی، یک انتخاب هستی‌شناختی است. این موضوع شاکله چیزی را تشکیل می‌دهد که "شاتزکی" (۲۰۰۱)، یکی دیگر از چهره‌های پیشرو در تحقیقات حوزه عمل، از آن به‌عنوان "گردش به‌سوی عمل"^{۷۸۸} در علوم اجتماعی یاد می‌کند. این گردش به‌سوی عمل، به طور وسیعی از فلسفه هایدگر و ویتگنشتاین و همچنین "نظریه ساخت‌یابی" گیدنز (۱۹۸۳) و نظریه کنشگر-شبکه "لاتور"^{۷۸۹} استفاده می‌کند. نیکولینی عنوان می‌کند که ایده عرفی قوی در نظریه‌پردازی عمل، پنج ویژگی دارد: اول اینکه، بر شیوه‌هایی که از طریق آن‌ها، زنده‌گی سازمانی به موفقیت رسیده، خلق شده و توسط انسان‌ها بازآفرینی می‌شود، تمرکز می‌کند. منظور ما از فرآیند و ساختار اجتماعی هرچه که باشد، آن‌ها به گونه‌ای بازگشتی^{۷۹۰}، حفظ می‌شوند. دوم اینکه، اعمال، توسط وجود فیزیکی انسان‌ها و اشیاء مادی پایدار می‌شوند. سوم اینکه، نظریه عمل، فضا را برای عاملیت فردی و ابتکار عمل باز می‌کند، اگرچه این نظریه در چشم‌انداز کمتر دغدغه فرد را داشته و بیشتر دغدغه بدنه عمل^{۷۹۱} و پس‌زمینه‌های عمل^{۷۹۲} را دارد. چهارم اینکه، تحقیقات حوزه عمل، دانش را به‌عنوان چیزی که از بطن مشارکت در امور و فعالیت‌های اجتماعی و مادی برمی‌آید، فهم می‌کند، به‌عبارت‌دیگر دانش شکل و گونه‌ای از یادگیری با دیگران است. نهایتاً اینکه، تحقیقات پُرمايه حوزه عمل، گرایش به قدرت و سیاست دارند، چراکه این دو بر شیوه تفوق و برتری اعمال، بسیار اثرگذار هستند.

اگرچه به نظر می‌رسد، نظریه عمل، آن چنانکه نیکولینی آن را توصیف می‌کند، حسب نقاط تمرکز و علاقه‌مندی‌هایش، به شکل معناداری از گفتمان حاکم فاصله می‌گیرد، اما با این وجود هنوز در کشمکش و تلاش

⁷⁸⁶ Emerging Process Organization Studies School

⁷⁸⁷ Practice Theory

⁷⁸⁸ Practice Turn

⁷⁸⁹ Latour

⁷⁹⁰ Recursively

⁷⁹¹ Body of Practice

⁷⁹² Practice Background

برای پشت سر گذاشتن مفاهیمی چون تقدّم فرد، ایده سیستم و گزاره "عمل به‌عنوان یک لنز تفوریک" است. به‌عنوان مثال، نیکولینی، با استفاده از پیشنهاد "اورتنر" (۱۹۸۴)، مبنی بر اینکه عمل، سه ضلع مثلث را توصیف می‌کند، جایی که در آن جامعه یک سیستم است، سیستم افراد را محدود می‌کند، اما این سیستم می‌تواند به‌وسیله اعمال انسانی ساخته‌شده و یا فروریخته شود. در این فرمولاسیون، عمل، مجسم شده و میان فرد در یک سطح و سیستم در سطح دیگر، میانجی‌گری می‌کند. نیکولینی در جای دیگر از کتاب خود (۲۰۱۲، ص ۱۰)، اعمال را به‌عنوان واحدهایی دارای یک کلیت پیچیده و متشکل از سایر عناصر، فهم می‌کند. علی‌رغم تأکید روی انسان‌ها و آنچه آن‌ها انجام می‌دهند، این خطر وجود دارد که مطالعه عمل از چشم‌انداز ظریف سیستمیک، همان مسائل و مشکلات گفتمان حاکم را که در فصول گذشته نقد کردیم، بازآفرینی کند. اما هنوز بازمانده‌هایی از تفکر سیستمی و نگرش کانتی - که مشاهده‌گر منفک شده می‌تواند لنزهای متفاوتی را برای واقعیت زیسته به کار گیرد- وجود دارد.

به‌طور مشابه، در آنچه به‌عنوان سنّت فرآیند توصیف می‌شود، مطابق با آرا " فان دِ وِن و پول"^{۷۹۳} (۲۰۰۵) و یا نظریات فرآیندی درون‌زا و برون‌زا (هرنس، ۲۰۱۴)^{۷۹۴}، که در فصل هفتم آن‌ها را بررسی کردیم، اندیشه و تفکرانی با نسخه‌های ضعیف و قوی وجود دارد. سنّت ضعیف، اولویت را به سازمان به‌عنوان یک موجودیت پایداری می‌دهد که دستخوش دوره‌هایی از تغییرات می‌شود، درحالی‌که سنّت قوی، با معکوس کردن این تلقی، سازمان‌ها را به‌عنوان پایداری‌های موقتی از فرآیندهای تغییر تلقی می‌کند. نظریات برون‌زا، فرآیند را محدود شده در نظر گرفته و معتقدند که این، فرآیند در واکنش و پاسخ به چیزهای بیرونی و خارجی به وقوع کی پیوندد که این شیء بیرونی می‌تواند محیط و یا قوانین و روتین‌های سازمانی باشد، درحالی‌که دیدگاه نظریات درون‌زا فرآیند این است که فرآیندها خود-مولد^{۷۹۵} هستند. بحث نظریات قوی و پرمایه فرآیند این است که تنها یک فرآیند وجود دارد. همپوشانی‌های معنادار و مشابهت‌های خانوادگی میان این دو مکتب تفکر وجود دارد، همچنان که این مشابهت‌ها میان محققان سنّت تفکر انتقادی مدیریت- که آن‌ها هم دغدغه فرآیندها و اعمال را دارند- که در قسمت بعد بررسی خواهیم کرد نیز، وجود دارد. " لانگلی و تزوکاس"، با بازبینی دیدگاه قوی فرآیند، عنوان می‌کنند که فرض محققان سازمان فرآیند این است که سازمان یک مفهوم انتزاعی است که با یک نگاه و مشاهده نزدیک، سازمان حل‌شده و ما چیزی جز فرآیند را نمی‌بینیم. (۲۰۱۲، ص ۴). در ضمن، رخدادهای تجربیات، از رخدادهای تجربیات پیشینی برمی‌آیند و به‌عنوان موجودیت‌های جدای از هم که در دل یکدیگر لانه کرده‌اند نیستند. جهت‌گیری فرآیندی، اولویت را به غیرخطی بودن، بازگشتی بودن و پدیدارگی می‌دهد که در

⁷⁹³ Van de Ven and Pool

⁷⁹⁴ Hernes

⁷⁹⁵ Self-generating

آن زمان، به‌عنوان یک عامل بسیار مهم، مطرح است. اما باین‌وجود، محققان حوزه فرآیند، در تلاش برای توسعه هستی‌شناسی فرآیندی، تمایل دارند که به فرایند، جسمیتی بدهند که زنده‌گی خودش را دارد و فارغ از اینکه افراد در کنار هم چه کاری را انجام می‌دهند، این شیء یا جسم وجود دارد. به‌عنوان مثال، " مک کی و چیا"^{۷۹۳}، در توصیف استراتژی نوظهور و پدیداره در شرکت " نورثکو" - برای ناشناس ماندن شرکت، این نام ساختگی، انتخاب شده است - عنوان می‌کنند که این استراتژی نه حاصل قصد و نیت مدیران ارشد است و نه توسط فشارهای گسترده اجتماعی تعیین شده است، بلکه برآمده از یک فرآیند رازآلود و مرموز ترکیب دو چیز است که البته در گزارش به آن اشاره‌ای نشده است.

کتابی که چیا و هولت تألیف کرده‌اند (۲۰۰۹)، نمونه خوبی از همپوشانی چشم‌انداز و دیدگاه‌های فرآیند و عمل از دو نویسنده‌ای است که به مدتی طولانی سهم فراوانی در ارائه مقالات در حوزه تفکر و اندیشه داشته‌اند. آن‌ها به شیوه‌های معمول شناخت آنچه در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، اشاره می‌کنند، شیوه‌هایی که پیامدهای سازمانی را محصول طرح و برنامه‌های از پیش موجود و حسابگرانه‌ای می‌دانند که بازتاب‌دهنده انتخاب آگاهانه و مداخله هدفمند است. باین‌حال، بحث آن‌ها این است که چنین اقدامات حسابگرانه مستقیم که به سوی تحقق اهداف نشانه‌گیری شده‌اند، نهایتاً به موفقیت نرسیده و پیامدهای فاجعه باری را تولید می‌کنند. به‌عنوان مثال، آن‌ها فروپاشی بانک‌های سرمایه‌گذاری را مطرح می‌کنند و آن را به مقاصد حسابگرانه استراتژیک بانک‌ها نسبت می‌دهند. از این‌رو، آن‌ها صحبت از یک جایگزین می‌کنند، جایی که استراتژی‌های سازمانی باید به‌گونه‌ای پدیدار شوند و به شیوه‌ای غیر عامدانه، ناشی از تأثیر انباشتی اقدامات انطباقی و تطبیقی - که بسیاری از افراد به طور سازنده در برخورد با موقعیت‌هایی که در آن قرار می‌گیرند، از خود بروز می‌دهند - فهمیده و درک شوند. آن‌ها مدعی هستند که استراتژی‌ها به شیوه‌های غیرمستقیم که در حاشیه و پیرامون اهداف مشخص شکل می‌گیرند، پدیدار می‌شوند.

به‌منظور تبیین اینکه چگونه این انبوه اقدامات می‌توانند یک استراتژی منسجم را شکل دهند، آن‌ها به نیروهای هماهنگ‌کننده نامشهودی رجوع می‌کنند که نتایج و برون‌دادهای مفید و مثمر ثمری را به همراه دارند. اقدامات انطباقی محلی موجب بروز یک سازگاری و ثبات استراتژیک^{۷۹۶} و در نبود اهداف از پیش تعیین‌شده می‌شود و

این ثبات استراتژیک، به دلیل شکل منفی و پنهان علم و شناخت نسبت به آنچه نمی‌خواهیم و نه آنچه می‌خواهیم، به وجود می‌آید. آن‌ها یک رویکرد غیرمستقیم مدارگونه^{۷۹۷} پایین به بالا به استراتژی را اتخاذ می‌کنند که بر روی جزئیات پیرامونی خُرد، تمرکز و تأکید دارد. برخی اوقات از آنچه حساب‌شده و حسابگرانه

⁷⁹⁶ Strategic Consistency

⁷⁹⁷ Indirect Circuitous Approach

طراحی شده است، عبور می‌شود اما هنگامی که استراتژی‌های موفق به طور تصادفی پدیدار می‌شوند، سازگاری و ثبات کلی به وسیله عادات ناآگاهانه به خدمت گرفته شده و به صورت فرهنگی شکل داده شده فراهم می‌شود که این‌ها را در قالب و برحسب "عادت‌واره"^{۷۹۸} بوردیویی می‌توان فهم کرد، یعنی مجموعه‌ای قابل انتقال و ماندگار از حالات و منویات افراد. پس، تصمیمات استراتژیک، که به وسیله نیروهای نامشهود تاریخی و فرهنگی تنظیم و تصنیف می‌شوند، در موقعیت‌هایی که در آن دستورات استراتژیک به صورت خودجوش پدیدار می‌شوند - و قصد و نیت هیچ عامل فردی در آن دخلی ندارد - ماندگار هستند. دستور خودجوش، بدون هیچ قصد و نیتی و به صورت تصادفی، از طریق اقدامات گروهی از افرادی که به صورت ناخودآگاه، اقدامات خود را با یکدیگر هماهنگ می‌کنند، پدیدار می‌شود. چپا و هولت، مکرراً، هماهنگی خودجوش، ظریف و بدون فکر و اندیشه قبلی را (دست نامرئی آدم اسمیت) در مقابل تلاش‌های حساب‌شده و حسابگرانه برای اعمال قدرت و دستور، قرار می‌دهند. آن‌ها تأیید می‌کنند که تبیین چپستی این دست نامرئی و آشکارسازی آن امری دشوار است، در این صورت، مرئی ساختن، دست نامرئی، خود یک معما است. آن‌ها ردپای این نوع تفکر را در نظریه خودسازی^{۷۹۹} (سیستمی باقابلیت بازتولید خود) اقتصاددانانی همچون "هایک، ماتورانا و وارلا"^{۸۰۰} (۱۹۸۷) دنبال می‌کنند، یعنی جایی که شناسایی رابطه میان علت و معلول بسیار مشکل می‌شود و نهایتاً ما را به این نتیجه می‌رساند که نوعی از هوش ماندگار^{۸۰۱} و خود-مولد وجود دارد که یک نظم پدیداره^{۸۰۲} را بدون هرگونه طراحی تولید می‌کند.

آن‌ها مدعی هستند که انطباق و سازش فردی غیرمستقیم با موفقیت طولانی مدت، سازگار است. در نتیجه می‌توان این تجویز را مطرح کرد که نزدیک شدن به موقعیت‌های استراتژیک به صورت غیرمستقیم و میان‌روی بیشتر، این اجازه را می‌دهد که اولویت‌های استراتژیک از دل نبوغ و ابتکارات خرد و محلی و به صورت خودجوش پدیدار شوند. استراتژی موفق، به صورت ارگانیک پدیدار می‌شود و به جای اینکه خود را در بوق و گرنا کند، خود را در سراسر اقدامات و اعمال افراد تزریق و پخش می‌کند. به جای واژه ناوبری، آن‌ها از استعاره مسیریابی استفاده می‌کنند، یعنی همچنان که پیش می‌رویم از مسیرها هم اطلاع پیدا می‌کنیم^{۸۰۳}. آن‌ها همه را دعوت به کوری استراتژیک می‌کنند (کنار گذاشتن موقعیت و جایگاه‌ها و ترجیحات پرزرق و برق)، یک استراتژی بدون استراتژی^{۸۰۴} برای گشودگی در مقابل فرصت‌ها و احتمالات مختلف. آن‌ها نتیجه می‌گیرند که بهترین استراتژی برای کنار آمدن با آشوب، این است که به افراد اجازه دهند که خود اقدام بعدی خود را بر اساس حس و معنایی

⁷⁹⁸ Habitus

⁷⁹⁹ Autopoiesis

⁸⁰⁰ Hayek, Maturana and Varela

⁸⁰¹ Immanent Intelligence

⁸⁰² Emergent Order

⁸⁰³ We know as we go

⁸⁰⁴ A strategy-less Strategy

که از هدف دارند، انتخاب کنند. آن‌ها هیچ نیازی به قصد و نیت حسابگرانه و برنامه‌های از پیش طرح‌ریزی شده نمی‌بینند و از همه می‌خواهند تا به مداخله و سرورکار داشتن با دنیا در سطح کلان و عمومی خاتمه داده و بر روی اهداف عملی افراد تمرکز کنند. به عقیده این نویسندگان، ما سیستم‌هایی درون سیستم‌های دیگر هستیم و مسئله اینجا است که ما از سیستم‌های خود سازمانده و وسیع، که خود بخشی از آن هستیم، هیچ‌گونه اطلاعی نداریم. بنابراین، ما باید توجه خود را از عاملیت فردی به سوی سیستم‌های عظیمی که خود، بخشی از آن هستیم، معطوف کنیم تا بتوانیم یک خرد سیستمیک را توسعه دهیم که تابع پیوستگی‌های درونی با پایان باز^{۸۰۵} است.

آشکار است که چیا و هولت، از دوقطبی صحبت می‌کنند که نگاه جهانی در یک طرف آن و نگاه محلی در سر دیگر آن قرار دارد و مشخصاً موضع آن‌ها در این بحث، قطب پدیداره های محلی است، آن‌ها نماهای کلی و عمومی سطح کلان را رد می‌کنند، چراکه چنین نماهای کلی نمی‌تواند شرایط و موقعیت‌های منحصر به فرد و یکتا را رصد کرده و درک کند. به عقیده آن‌ها، دلیل شکست بانک‌ها، تمرکز بیش از حد مدیران بر روی نماهای کلی سطح کلان بوده است. آن‌ها به "اسکات"^{۸۰۶} (۱۹۹۸) اشاره می‌کنند که بر روی اهمیت تعمیم‌های سطح کلان و فعل‌وانفعالات متناقض^{۸۰۷} آن با اقدامات محلی و خرد منحصر به فرد، بحث می‌کرد اما او کار خود را این‌گونه تفسیر و توجیه می‌کرد که توجه صرف به موقعیت‌های محلی خرد، این تناقضات را به همراه دارد. در فصل شانزدهم به نوعی از فعل‌وانفعالات متناقض میان تعاملات محلی و الگوهای جهانی اشاره می‌کنیم که اسکات در مورد آن‌ها صحبت کرده است. چیا و هولت، ظهور الگوهای کلان را به برخی نیروهای نامرئی نسبت می‌دهند که شناخت و تبیین آن‌ها دشوار است و در این راه، فرض ضمنی آن‌ها یا علیت تکوینی است - آنچه نیروهای نامرئی آشکار می‌کنند از ابتدا و از آغاز وجود داشته است - و یا علیت انطباقی، مبنی بر اینکه آنچه پدیدار می‌شود تنها به دلیل شانس و تصادف است. در بخش سوم کتاب ما از نظریه علیت تحول‌گرا بحث خواهیم کرد که معتقد است آنچه پدیدار می‌شود، به دلیل فعل‌وانفعالات میان مقاصد و نیت افراد پدیدار می‌شود که می‌تواند تفاوت‌های کوچک و خرد را بزرگ‌نمایی کرده و به تغییرات بالقوه عظیمی تبدیل کند. علت آنچه اتفاق می‌افتد، فعل‌وانفعالاتی است که هیچ‌کس کنترلی روی آن‌ها ندارد و در اینجا خبری از دوقطبی قصد و نیت و پدیدارگی نیست چراکه الگوها در فعل‌وانفعالات میان نیتات و مقاصد، ظاهر و پدیدار می‌شوند. این یعنی، شکست بانک‌ها یک الگوی کلان‌مقیاس بوده است که در فعل‌وانفعالات میان مقاصد مختلف، پدیدار شده است و به سادگی آن را نمی‌توان به تمرکز مدیران ارجح بانک‌ها بر مداخلات مستقیم سطح کلان نسبت داد. مداخلات مستقیم سطح کلان، تنها قصد و نیتاتی بوده‌اند که در قصد و نیتات افراد دیگر نقش داشته‌اند و همین فعل‌وانفعالات میان این قصد و نیتات

⁸⁰⁵ Open-ended Interconnectedness

⁸⁰⁶ Scott

⁸⁰⁷ Paradoxical Interplay

بوده است که الگوی شکست را به وجود آورده است. چیا و هولت، نیت استراتژیک را معادل عقل و خرد می‌دانند و آن را غرور و خودبینی توصیف می‌کنند که از ارج نهادن بر هر آنچه خارج از دایره عقل است، عاجز است. با این وجود، آن‌ها انتخابی را به نام انتخاب روشنفکرانه تجویز می‌کنند که استراتژی حساب‌شده را به نفع استراتژی غیرمستقیم رها کرده و اجازه ظهور و پدیدار شدن استراتژی‌ها در انطباق‌های محلی که توسط نیروهای نامرئی شکل داده می‌شود، فراهم می‌کند. مشکلی که ما با این نوع بحثی که چیا و هولت مطرح می‌کنند این است که در دوقطبی نیت و پدیدارگی، آن‌ها توجهی به تناقض جهانی و محلی ندارند. ما شیوه بدیلی را مطرح خواهیم کرد که این تناقض را هم مورد توجه قرار داده و در نظر می‌گیرد.

کار چیا و هولت، با تمرکز دادن توجه بر چگونگی غوطه‌ور شدن افراد در زنده‌گی اجتماعی در یک سازمان و اینکه چه مقدار از تعاملات میان آن‌ها، انعکاس عادت‌های اجتماعی آن‌هاست، از پارادایم غالب فاصله می‌گیرد. به‌عنوان شیوه‌ای برای تمرکز بر روی فرآیندهای واکنشی پیچیده، ما در فصل دوازدهم، نظریات فرآیند و سیستمیک را در مقابل فرآیندهای واکنشی پیچیده قرارداد و باهم مقایسه می‌کنیم.

۹-۶. مطالعات انتقادی مدیریت

مطالعات انتقادی مدیریت، متشکل از گروهی وسیع از صاحب‌نظران است که سابقه طولانی در نقد مکتب کاپیتالیزم (سرمایه‌داری) داشته‌اند که از آن جمله می‌توان به مارکس و وبر اشاره کرد. آن‌ها گزاره‌ها و تصورات بدیهی فرض شده مدیریت را مورد انتقاد قرار داده و سؤالاتی را مطرح می‌کنند که به تعبیر "آلو سون" (۲۰۰۸) می‌توان آن‌ها را در چهار آ، سرواژه کلمات انگلیسی ایدئولوژی^{۸۰۸}، نهادها^{۸۰۹}، منافع^{۸۱۰} و هویت‌ها^{۸۱۱} خلاصه کرد. با ارزیابی این چهار حوزه می‌توان فهمید که چقدر این موارد غالب هستند یا ممکن است مضر بوده و یا با چالش مواجه باشند. بسیاری از اندیشمندان، تحت تعالیم مکتب جامعه‌شناسی فرانکفورت، همچون "هورکهایمر"، "آدورنو" و بعدها "هابرماس" و همچنین متفکرین پسا-ساختارگرایی همچون "فوکو" در کنار فمینیست‌ها، منتقدان سیاست‌های زیست‌محیطی و ضد استعماری بدنه این حرکت و جنبش را شکل می‌دادند.

" نایت و ویلموت"، (۲۰۰۷) در آخرین کتاب خود ریشه‌های فکری رویکرد انتقادی را این‌گونه برشمردند:

- **تحلیل مارکس از ساختار کاپیتالیزم.** او معتقد بود سیاست سرمایه‌داری گرفتار یک تعارض منافع میان مالکان (و عاملان آن‌ها همچون مدیران) و نیروی کار است. این موضوع درست، در مخالفت با

⁸⁰⁸ Ideology

⁸⁰⁹ Institution

⁸¹⁰ Interests

⁸¹¹ Identities

پیش فرض گفتمان حاکم است، که قائل بر وحدت منافع، در سازمان‌های مدرن است. این وحدت، توسط مدیری بازنمایی و نمایندگی می‌شود که مشکل و مسئله انگیزش را از طریق توسعه و کاربرد دانش، حل می‌کند. با این حال، از دریچه نگاه مارکسیست، مدیران به این منظور ایدئولوژی انگیزش را به کار می‌گیرند تا بتوانند کارکنان را کنترل کنند. افراد نسبت به آنچه تولید می‌کنند، فرآیندهایی که در تولید به کار می‌گیرند، دیگران و خودشان دچار بیگانگی^{۸۱۲} می‌شوند.

• **نظریات ساخت اجتماعی "خود"، با استفاده از کارهای "جرج هربرت مید" و همچنین اعمال و عملیات قدرت از ضباطی برگرفته از آثار و نظریات "فوکو".** قدرت شکل‌دهنده مجموعه ایدئال‌ها برای فرد مستقل و خودمختار است.

در دهه هفتاد میلادی، "براورمن" (۱۹۷۴)، عنوان کرد که مدیریت علمی در واقع، فرآیندی برای مهارت زدایی افراد، به دلایلی همچون کاهش هزینه‌ها، مقاومت کارگران و همچنین سخت شدن و شدت گرفتن کارها بوده است. باورمن، در فاصله گرفتن و طرد ایدئال‌گرایی‌های گفتمان حاکم، بر فرآیندهای واقعی نیروی کار تأکید می‌کرد. "بوراووی"^{۸۱۳} توجه را به موضوع به‌کارگیری "خودسازمانی"^{۸۱۴} کارگران از سوی مدیران جلب کرد. منظور او از "خودسازمانی"، به‌کارگیری پرداخت پاداش و کارانه از سوی مدیران برای ایجاد بازی‌های رقابتی میان کارگران بود که خستگی و کسالت در کارگران را از بین برده و احساس استقلال و خودمختاری فردی را به آن‌ها می‌داد. کارگران هم همانند مدیران همین رویکرد ابزاری را به کار می‌گرفتند. "تاونلی"^{۸۱۵} (۱۹۹۴)، با طرح ایده ساخت اجتماعی "خود"، و با استفاده از نظرات "فوکو"، عنوان کرد که روابط قدرت هویت افراد را شکل داده و آن‌ها را قابل کنترل می‌سازد. دیگر صاحب‌نظران (سوول و ویلکینسون^{۸۱۶}، ۱۹۹۲) هم عنوان می‌کردند که ابتکارات مدیریتی همانند مدیریت کیفیت جامع^{۸۱۷}، کارگران را بیشتر در معرض دید قرار داده و در نتیجه گونه‌هایی از کنترل را پی‌ریزی می‌کند. "آلوسون و ویلموت" (۲۰۱۲)، مطرح کردند که "مبحث استراتژی" استراتژی، می‌تواند یک شیوه پرطمطراق و دهان‌پرکن برای خلق هویت‌ها و همچنین ذهنیت‌سازی باشد، به‌عبارت‌دیگر این ایده را تقویت می‌کند که مدیریت ارزشد، در جایگاهی قرار دارد که می‌تواند آینده شرکت را تعیین کرده و آن را تحمیل کند و کارکنان هم با آن موافقت خواهند کرد.

⁸¹² Alienated

⁸¹³ Burawoy

⁸¹⁴ Self-Organization

⁸¹⁵ Townley

⁸¹⁶ Sewell and Wilkinson

⁸¹⁷ Total Quality Management (TQM)

اگرچه این دیدگاه در طول یک دهه اخیر و همچنین نزد دانش‌پژوهان و محققان کمرنگ و رقیق شده است، اما در کل، کم‌وبیش آشکار است که مطالعات انتقادی مدیریت قصد و نیتی آزادی‌خواهانه دارد. به بیانی دیگر، با غیرطبیعی خواندن ادبیات سنتی مدیریت، این دیدگاه قصد دارد تا کارکنان را از شکل سازمانی که در آن تنها گونه‌هایی مشخص تفکر، منفعت عده‌ای مشخص و هویت‌های معین فرصت عرض‌اندام دارند، رهایی بخشد. مطالعات انتقادی مدیریت، در مقاصد و نیت خود تا حدودی هم انسان‌گراست و هم آرمان‌شهرگرا، چراکه معتقد است گونه‌های مشخص از سرمایه‌داری، از طریق گفتمان مسلط مدیریتی و مدیریت مدار، سد راه آزادی و دموکراسی می‌شوند.

این نوع رویکرد نظری، منجر به دیدگاهی از رفتار سازمانی می‌شود که اساساً بر روی فرآیندهای متعارض سیاسی در سازمان‌ها، هویت، عدم امنیت، آزادی، قدرت، نابرابری و دانش تأکید دارد. در اتخاذ این رویکرد فرآیندی، متفکرین سنت انتقادی از تفکر سیستمی که بنیان‌گفتمان حاکم را می‌سازد، فاصله می‌گیرند. آن‌ها معتقدند (به‌عنوان مثال، نایت و ویلموت، ۲۰۰۷؛ آلوسون و ویلموت، ۲۰۱۲) تفکر سیستمی، برداشت‌ها و انتزاعاتی را تولید می‌کند که انسان‌ها و فرآیندهای سیاسی که در آن درگیر هستند را به حاشیه می‌راند. ممکن است متفکرین سیستمی، میان سازمان‌های رسمی و غیررسمی تفاوت قائل شوند، اما به‌نوعی تمایل دارند در طراحی‌ها از شر این دومی خلاص شوند. درحالی‌که تفکر سیستمی نقش‌های سازمانی را، تعریف‌شده توسط اجماع می‌داند، نظریه انتقادی، این نقش‌ها را نقش‌هایی می‌داند که الگوی آن‌ها، به‌وسیله مذاکرات و تفسیرهای تمامی مشارکت‌کنندگان شاغل در آن‌ها، شکل گرفته است.

توسعه و بسط نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده در بخش سوم کتاب، بر بسیاری از همین موضوعاتی تمرکز خواهد کرد که رویکرد انتقادی هم به آن‌ها توجه می‌کند و همان‌نگاهی را به تفکر سیستمی دارد که رویکرد انتقادی نیز بر آن است و به‌علاوه مفهومی بدیل برای فرآیند نیز ارائه خواهد کرد. این نظریه، همچنین، قدرت را محور بحث می‌داند و با استفاده از نظرات "مید" در شناخت فردیت و هویت انسان، سازمان‌ها را به‌عنوان فرآیندهای سیاسی متعارض در شکل‌گیری هویت در نظر می‌گیرد. اما باین‌حال، چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، بدو و در ابتدا، بر اساس دیدگاه‌های مارکسیستی تضاد طبقاتی شکل نمی‌گیرد. حتی واضح است که این نظریه به‌صورت آشکار، نیت رهایی‌بخشی و آزادی‌خواهانه را دنبال نمی‌کند. در مقابل، نظریه فرآیند واکنشی پیچیده، تفکر "مید" در خصوص ارتباطات و همچنین تفکر "الیاس" پیرامون روابط قدرت را با بینش پدیدارگری و خودسازمانی ترکیب می‌کند. (بینش و شناخت این نظریه با رویکردهای انتقادی بسیار متفاوت است.)

این فصل از حرکت به سوی تفکر و اندیشه مرتبه دوم بحث کرده و اشاره می‌کند که این شیوه به چه نحو، به صورت کامل، تمامی فرآیندهای اجتماعی، مکالمات و محاورات و روایت‌ها را مدنظر قرار می‌دهد. این شیوه توجه قابل توجهی را به مشارکت و مشمولیت مبتنی بر دیدگاه همسازی واقعیت که مطابق با آن اعضای سازمان دست به کنشگری می‌زنند، نشان می‌دهد. باین حال، این شیوه همچنان بر مفهوم سیستم به عنوان روش تفکر اتکا کرده و به نظر می‌رسد که همچنان قائل به پیش فرض‌های روان‌شناسی فردگرا است. این فصل سپس گونه‌های متنوعی از تفکر بر ساخت‌گرایی اجتماعی در مورد سازمان‌ها مرور کرد که همچنین یک دیدگاه بیشتر اجتماعی را در خصوص زندگی سازمانی بدون اتکا صریح بر مفهوم سیستم توسعه می‌داد. باین حال، به نظر می‌رسد که این دیدگاه‌ها از اولیاتی که به امر فردی منتسب می‌شد، عزیمت کرده و در عوض این اولویت را به امر اجتماعی می‌دهند. این فصل، سپس به ایده‌های اجتماعات و انجمن‌های حرفه‌ای پرداخت. این شیوه هم بیشتر یک چشم‌انداز اجتماعی و آگاه از اجتماع به یادگیری سازمانی است. سایر دیدگاه‌ها هم با نگاه بر پیامدهای تفکر و اندیشه‌ای که از عدم قابلیت پیش‌بینی و حالات غیر عقلایی تعامل میان افراد سیراب می‌شد، از گفتمان حاکم و غالب فاصله گرفتند. در نهایت هم، فصل با مرور خلاص هوار سنت‌های فرآیند و عمل در تحقیقات و مطالعات سازمانی، به مطالعات انتقادی مدیریت، اشاره کرد که از شناخت سازمان‌ها در قالبی سیستمی فاصله گرفته و آن‌ها را در قالب کنترل و روابط قدرت مفهوم‌سازی می‌کند. تمامی این رویکردها گفتمان حاکم را به چالش می‌کشند زیرا اگرچه این رویکردها خود را از تمامی پیش فرض‌های زیربنایی این گفتمان رها و جدا نمی‌کنند، اما همگی آن‌ها چشم‌اندازهای مهمی را در خصوص ماهیت اساساً اجتماعی فرآیندهای سازمانی و حالتی که در آن افراد در کنار هم یاد گرفته و با عدم قطعیت مواجه می‌شوند، توسعه می‌دهند. این‌ها تماماً مسائلی هستند که فصول بخش سوم کتاب، در تلاش برای فاصله‌گیری از تمام پیش فرض‌های بنیادین گفتمان حاکم که در پایان فصل هشتم مطرح شدند، مدنظر قرار می‌دهند.

برای مطالعه بیشتر

فلاذ (۱۹۹۹)، مجلی (۲۰۰۰) و جکسون (۲۰۰۰) همگی شرح کاملی از توسعه‌های اخیر در تفکر سیستمی که در این فصل توصیف شدند را ارائه کرده‌اند. گرگن (۱۹۹۹) هم به طور کامل مروری بر بر ساخت‌گرایی اجتماعی داشته است. نیکولینی (۲۰۱۲) هم نگاهی اجمالی را بر سنت عمل و ورزه ارائه کرده، و هرنس و میتلیس (۲۰۱۲) هم مطالعات فرآیندی سازمان را معرفی می‌کنند. در همین اثنا، آلسون و ویلموتس (۲۰۱۲) در ویرایش دوم کتابشان "معنابخشی به مدیریت: یک نگاه انتقادی" نیم‌نگاهی خوب از تاریخچه و توسعه مطالعات انتقادی مدیریت را ارائه می‌کنند. هندبوک اکسفورد در خصوص مطالعات انتقادی مدیریت (الوسون، بریجمن، ویلموتس، ۲۰۰۹) هم نسخه باارزش و جالب‌توجهی است.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. تفکر سیستم‌های مرتبه دوم چگونه با مسئله بازگشت بیکران (نامتناهی) مواجه می‌شود؟
۲. تفکر انتقادی سیستم‌ها و تفکر نرم بازتاب‌دهنده چه نوع ایدئولوژی هستند؟
۳. مفهوم تکثرگرایی چه نقشی را در اندیشه انتقادی سیستم‌ها ایفا می‌کند؟
۴. فرآیندهای اجتماعی در تفکر نرم و تفکر انتقادی سیستم‌ها چگونه فهم و درک می‌شوند؟
۵. رویکردهای بر ساخت‌گرایی اجتماعی چه سهمی را در شناخت ما از مدیریت استراتژیک دارند؟
۶. مفهوم اجتماعات حرفه‌ای، چه دلالت‌ها و اشارت‌هایی را برای شناخت ما از مدیریت استراتژیک دارد؟
۷. نظر شما در خصوص استراتژی‌های بدون طراحی چیست؟
۸. مطالعات انتقادی مدیریت، فرآیند کنترل در سازمان را چگونه شناخت می‌کند؟
۹. نظریات مرور شده در این فصل، چگونه به چهار پرسش مطرح‌شده در پایان فصل دوم، پاسخ می‌دهند؟
۱۰. مفهوم پدیدارگی چگونه خود را در گفتمان بدیلی که در این فصل توصیف شد، نشان می‌دهد؟

بخش دوم
پیچیدگی،
چالشی فراروی شیوه‌های
تفکر

در بخش اول کتاب، چگونگی بسط و توسعه برخی ایده‌ها و آرا بسیار مرتبط و نزدیک به هم در خلال سال‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ میلادی را بررسی کردیم. در همین دوران، مهندسان، ریاضیدانان، زیست‌شناسان و روانشناسان مشغول توسعه کاربرد و به‌کارگیری نظریات سیستمی در قالب سیستم‌های باز، سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم بودند. این نظریات سیستمی به شکل تنگاتنگی با توسعه زبان کامپیوتر، روان‌شناسی شناختی و مدل فرستنده-گیرنده ارتباطات مرتبط بودند. در سال‌های بعد، تمامی این نظریات و کاربردهای آن‌ها، در شیوه‌های مختلف، درگیر معنابخشی به زنده‌گی سازمانی بودند. پس‌زمینه اصلی در خلال این پیشرفت‌ها، این بود که انسان‌ها، افرادی مستقل و خودمختار بوده، در برابر گروه‌ها نقشی پیشینی داشته و بر آن‌ها تقدّم دارند و همچنین دغدغه دیگر تمامی این تحولات، کنترل سیستم‌ها بود. این موج اول تفکر سیستمی مسائل و مشکلاتی را با خود به همراه داشت که بعدها تفکر سیستمی مرتبه دوم به آن‌ها پرداخت. یکی از این مسائل، این امر واقع بود که مشاهده‌گر یک سیستم انسانی، خودش هم‌زمان مشارکت‌کننده در سیستم است. این موضوع منجر به توسعه تفکر سیستم‌های نرم و انتقادی شد که کانون توجه و تمرکز خود را از دارایی‌های پویای سیستم‌ها به ورزهای اجتماعی^{۸۱۸} که از ابزارهای سیستمی در فعالیتهای انسانی استفاده می‌کنند، تغییر داد. ایدئولوژی، قدرت، تعارض، مشارکت، یادگیری و روایت‌ها در فرآیندهای اجتماعی، همگی و به شدت در تبیین‌ها از تصمیم‌گیری و تغییر سازمانی، خودنمایی می‌کنند.

دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی شباهت‌هایی با دهه ۴۰ و ۵۰ داشت، چراکه در این دوران نیز ریاضیدانان، فیزیکدانان، هواشناسان، زیست‌شناسان، اقتصاددانان و متخصصین علوم کامپیوتر در حوزه‌های خود به توسعه نظریات جدید سیستمی می‌پرداختند. فعالیتهای این دانشمندان تحت عناوینی همچون نظریه آشوب، نظریه ساختارهای متلاشی‌شونده، سیستم‌های پیچیده انطباقی در قالب علوم پیچیدگی یا پویایی‌های غیرخطی دسته‌بندی و شناخته شد. نقطه اشتراک تمامی این نظریات و رویکردها، محوریت و اهمیت بود که آن‌ها به روابط غیرخطی می‌دادند. برخلاف توسعه تفکر سیستم‌های مرتبه دوم، سیستم‌های نرم و سیستم‌های انتقادی در علوم اجتماعی، این موج جدید توجه و علاقه‌مندی به سیستم‌های پیچیده به شدت دغدغه خواص و ویژگی‌های پویای سیستم‌ها را داشت. این موضوع، افق و بینش نوینی را در شناخت نحوه کارکرد سیستم‌ها فرا روی ما گذاشت. اجازه بدهید در مورد دلایل اهمیت این موضوع، توضیحات بیشتری بدهیم.

بخش اول کتاب، به کنکاش پیرامون شیوه تفکر منعکس شده در گفتمان حاکم حال حاضر سازمان‌ها و مدیریت پرداخت. گفتمان حاکم، شیوه گفتار و نوشتار پیرامون سازمان‌ها است که بلافاصله برای دست‌اندرکاران و فعالان سازمانی، اساتید و آموزگاران و محققان این حوزه قابل تشخیص و تصدیق است. این گفتمان، تنظیم‌کننده و

⁸¹⁸ Social Practices

تعیین‌کننده معیار پذیرش مطالب در مباحث مدیریتی، تأمین مالی پروژه‌های تحقیقاتی و همچنین موازین مدیریتی در سازمان‌ها است. به همچنین، این گفتمان بازتاب‌دهنده پیش‌فرض‌های بنیادی و بدیهی پنداشته شده در مورد دنیای سازمان‌هاست به‌نوعی که شکل‌دهنده نوعی باور عمومی و عقل سلیم در شیوه تفکر نیز هست. اگر فردی بخواهد صحبت‌ها و عقایدش در مجامع مدیریتی و تحقیقاتی، مقبول و متقاعدکننده باشد باید به‌گونه‌ای در قالب این شیوه تفکر غالب و یا حداقل به شیوه‌ای به رسمیت شناخته شده و تصدیق شده در این گفتمان عمل کند. هدف فصول گنجانده‌شده در بخش اول این کتاب این بود که شاخه‌های فکری مختلف در گفتمان حاکم کنونی را معرفی کرده و نقدهای وارده به آن‌ها را تشریح کند تا به این ترتیب تفاوت‌ها و شباهت‌ها در شیوه‌های تفکری که این گفتمان در آن‌ها منعکس شده است، روشن شود.

شاخه‌های فکری تفکر سازمانی یعنی نظریه انتخاب استراتژیک، نظریه سازمان‌های یادگیرنده، سیستم‌های باز-چشم‌اندازهای روان‌تحلیلی به سازمان و تفکر سیستم‌های مرتبه دوم- در بخش اول کتاب توصیف شدند. نقطه اشتراک تمامی این نظریات و چشم‌اندازها این است که سازمان‌ها را به‌عنوان سیستم یا انگاره‌ای از سیستم تلقی می‌کنند. شاخه‌های متفاوت فکری، انواع متفاوتی از سیستم‌ها با دلالت‌های متفاوت را مفروض دارند. در نظریه انتخاب استراتژیک، پیش‌فرض اصلی این است که سازمان‌ها باید در قالب سایبرنتیک طراحی و مدیریت شوند، در واقع در اینجا سازمان‌ها، سیستم‌هایی خود تنظیم‌کننده هستند. در نظریات مرتبط با یادگیری سازمانی، پیش‌فرض غالب این است که سازمان‌ها باید با تصدیق و به رسمیت شناختن انواع پویایی‌های سیستم خود مدیریت شوند. در نظریات مرتبط با سیستم‌های باز یعنی چشم‌اندازهای روان‌تحلیلی، فرض بر این است که سیستم یک سیستم باز است. برخلاف شاخه‌های فکری که تا بدین جا اشاره شد، تفکر سیستم‌های مرتبه دوم از تمامی این نظریات سیستمی به‌نوعی استفاده می‌کند اما با این تفاوت که در این طرز تفکر، سیستم در دنیای واقعی وجود خارجی ندارد و تنها به‌عنوان یک برساخته ذهنی شناخته می‌شود.

از آنجایی که سازمان‌ها با افراد سروکار دارند، همیشه، حال چه به‌صورت آشکار یا چه به‌صورت ضمنی، پیش‌فرض روان‌شناسی انسانی وجود دارد. نقطه اشتراک تمامی این شاخه‌های فکری مطرح در گفتمان حاکم، یک پیش‌فرض روان‌شناختی است، مبنی بر این که فرد بر همه‌چیز مقدم بوده و در سطوح متفاوتی از یک گروه، سازمان و یا جامعه وجود دارد. افراد با ذهن درونی خود، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامعی را در بیرون از خود، و در سطحی بالاتر از خود شکل می‌دهند که سپس به‌عنوان نیرویی علی به اقدامات آن‌ها پاسخ می‌دهد. شاخه‌های فکری متفاوت گفتمان حاکم، این پیش‌فرض مشترک را از طریق به‌کارگیری نظریات متفاوت روان‌شناسی - که هر یک دلالت‌های مهمی نیز دارند- تبیین می‌کنند. نظریات انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده به‌شدت از روان‌شناسی شناختی و انسان‌گرا و به نسبت خیلی کمتری از برساخت‌گرایی بهره می‌برند. دیدگاه روان‌تحلیلی

سازمان‌های باز، منعکس‌کننده پیش‌فرض‌های روان‌تحلیلی است مبنی بر اینکه تجارب دوران کودکی و محرک‌های ناخودآگاه ما، بر تعاملات روزمره ما با دیگران اثر می‌گذارند. تفکر سیستم‌های مرتبه دوم از تمامی نظریات روان‌شناختی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، بهره می‌گیرند.

در فصول بخش اول کتاب، به کاوش پیرامون تفاوت‌های این شاخه‌های فکری و همچنین پیش‌فرض‌های متفاوت آن‌ها در روان‌شناسی و ماهیت سیستم پرداخته شد. اما باین‌حال، نکته حائز اهمیت، اشتراکات این شاخه‌های فکری است. پیش‌فرض‌های مشترک تمامی این تفکران بدین شرح است:

- جایگاهی بیرون از سیستم وجود دارد که از آن جایگاه، افراد توانمند و عقلایی می‌توانند به صورت عینی سیستم را رصد کرده و فرضیاتی را در مورد آن تدوین کنند. همچنین این افراد می‌توانند بر اساس این فرضیات، سیستم را به‌گونه‌ای طراحی کنند تا نتایج مطلوب آن‌ها را تولید کرده و به این امید باشند تا بتوانند این اجتماع را گسترده‌تر و بزرگ‌تر کنند. اگرچه تفکر سیستم‌های مرتبه دوم با عنوان این موضوع که مشاهده‌گر عینی سیستم، خود مشارکت‌کننده در آن سیستم نیز هست، این پیش‌فرض را خدشه‌دار کرده است اما معمولاً این پیش‌فرض، بدیهی پنداشته می‌شود. درجایی هم که این پیش‌فرض ماهیتاً مسئله‌ساز – که افراد می‌توانند سیستم‌های انسانی را طراحی کنند – تصدیق شده و به رسمیت شناخته شود، معمولاً با این استدلال که "شما"، فرد عقلایی توانمند حداقل می‌توانید جهت‌گیری سازمان را مشخص کرده یا چشم‌اندازی ارائه کنید تا سیستم بتواند نتایج معقول مطلوب را کسب کند یا اگر هم در این امر ناموفق بودید "شما"، حداقل می‌توانید شرایطی را فراهم کنید یا فرآیندها را به‌گونه‌ای شکل دهید تا دیگران بتوانند سیستم را در راستای اهداف مطلوب شما به‌پیش ببرند. اگر هم این استدلال و پیش‌فرض اصطلاحاً آبکی⁸¹⁹ مورد سؤال واقع شود، بلافاصله پاسخ می‌دهند که تنها بدیل و جایگزین ما، شانس و تصادف محض⁸²⁰ است، که دیگر هیچ نقشی را برای رهبر یا مدیر قائل نیست.
- این پیش‌فرض اول به‌جایی می‌رسد که علیت عقل‌گرا را در مورد اقدام و کنش انسانی به کار می‌گیرد، اگرچه تمامی شاخه‌های فکری گفتمان حاکم، هر یک به طریقی، بر محدودیت شدید عقل و عقلانیت انسان اذعان دارند.
- همچنین، پیش‌فرض اول، خود متضمن پیش‌فرض دیگر در مورد سیستم‌ها، یعنی قابلیت پیش‌بینی است. یک سیستم، تنها زمانی می‌تواند برای تولید محصولات دلخواه طراحی و عملیاتی شود که عملیات آن از قبل و از پیش، به طور معقولی قابل پیش‌بینی باشد. هدف از طراحی و عملیات، کاهش عدم

⁸¹⁹ Watered-down Assumption

⁸²⁰ Pure Chance

اطمینان و افزایش قاعده‌مندی و پایداری عملیات سیستم به نحوی است که بتواند اهدافی را که طراحان سیستم برایش تعریف کرده‌اند محقق کند. در اینجا، موفقیت معادل ثبات و پایداری است.

- پایداری و ثبات عملیات سیستم نیازمند میزان معقولی از اجماع میان افرادی است که خود بخشی از سیستم هستند یا حداقل این سیستم‌ها را می‌گردانند. پس در اینجا آنچه مورد نیاز است، توافق بر روی اهداف و وظایف است که از طریق ارزش‌ها و یک فرهنگ مشترک قوی پشتیبانی می‌شود. این نقش رهبران و مدیران است که بتوانند الهام‌بخشی بوده و انگیزه لازم را به دیگران داده و آن‌ها را متقاعد کنند تا بتوانند برای بهترین منافع سیستم، سازمان و این "کلیت" عمل کنند.
- پیش‌فرض قابلیت پیش‌بینی و ثبات، بلافاصله بر نوعی از نظریه علیت دلالت می‌کند که این علیت یا می‌تواند علیت کاراً "اگر...آنگاه..." باشد یا علیت تکوینی.
- پس در اینجا ما با یک علیت دوگانه روبرو هستیم، علیت عقل‌گرا که منتسب به افراد طراح سیستم است و علیت تکوینی که منتسب به سیستمی است که آن‌ها طراحی می‌کنند.
- وظیفه اصلی رهبری و مدیریت باید تحت نظر و کنترل سازمان باشد، این امر می‌تواند از طریق شیوه "فرماندهی و کنترل" یا از طریق تسهیل‌کننده یعنی توانمندسازی و مشارکت دیگران انجام شود.

شیوه تفکری که پیش‌فرض‌های بالا را بازتاب می‌دهد، در ابتدا در ارتباط با شرکت‌های بخش خصوصی کشورهای غربی توسعه داده شد. با این وجود، طی دهه‌های گذشته، شاهد تغییرات چشمگیر در شیوه حکمرانی شرکت‌های بخش دولتی بوده‌ایم. بازاری شدن و مدیریتی شدن دو مفهومی بودند که از بخش خصوصی، وارد حوزه بخش دولتی و همچنین سازمان‌های غیردولتی^{۸۲۱} و خیریه^{۸۲۲} شدند. شیوه تفکر سازمانی بخش خصوصی، اکنون، بر این بخش‌ها نیز مسلط است.

پیش‌فرض مشترک تمامی این شاخه‌های فکری متفاوت در گفتمانی که امروز بر همه سازمان‌ها غالب است، منعکس‌کننده چیزی بیش از یک استدلال فکری و عقلی است. حتی مهم‌تر اینکه در برخی مواقع این تفکرات به شدت منعکس‌کننده ایدئولوژی‌های مسلط هستند. در کانون این ایدئولوژی، این باور وجود دارد که به منظور تضمین کارایی اقتصادی و بهبود عملکرد، وجود این افراد قدرتمند و یا گروهی از این افراد - که بتوانند کنترل منابع سازمان از جمله افراد و خروجی‌ها را در اختیار داشته باشند - ضروری است. این ایدئولوژی تاریخچه نسبتاً طولانی در غرب دارد. این ایدئولوژی، به کارگیری علوم طبیعی برای کنترل منابع طبیعی، توسط افراد قدرتمند را توجیه کرده و همچنین محوریت و مرکزیت کارایی و بهبود در عملیات سازمان‌ها - حتی اگر افراد آن را به‌عنوان

⁸²¹ Non-governmental

⁸²² Charity

نوعی ظلم تجربه کنند - را نیز توجیه می‌کند. البته، تسلط بر طبیعت و سرکوب افراد به‌منظور و مقصد افزایش کارآیی، در یک دوره زمانی در معرض شدیدترین انتقادات قرار گرفت. این موضوع در جنبش‌های زیست‌محیطی با ایدئولوژی حفظ و مراقبت از کره زمین، در جنبش روابط انسانی و روان‌شناسی انسان‌گرا با ایدئولوژی انگیزش در درون سازمان‌ها، در فراخوان به توانمندسازی، مردم‌سالاری، رهایی بخشی^{۸۲۳}، تکثرگرایی^{۸۲۴} و تصمیم‌گیری مشارکتی به‌عنوان مثال در تفکر سیستم‌های مرتبه دوم و مطالعات انتقادی مدیریت و همچنین در حرکت به‌سوی عرفان و معنویت^{۸۲۵} به‌عنوان مثال در نظریه سازمان‌های یادگیرنده، کاملاً مشهود است.

با این حال، این واکنش‌های ایدئولوژیک به سلطه و سرکوب، ناشی از ایدئولوژی است که اعمال کنترل از سوی اقلیت قدرتمند را توجیه می‌کند و همچنین تلویحاً این پیش‌فرض را با خود دارد که پیش‌بینی پیامدهای کنش‌ها و اقدامات ما، میسر و امکان‌پذیر است. بنابراین، به‌عنوان مثال، جنبش محیط‌زیست، ایدئولوژی خود را در فراخوان برای کنترل صنعت و مصرف‌کنندگان به‌منظور حفظ کره زمین تبیین می‌کند. در این مسیر، این باور ضمنی وجود دارد که اعضای دولت می‌توانند سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی را پیاده‌سازی و اجرا کنند که به‌طور اثربخش، صنایع و مصرف‌کنندگان را کنترل کرده و نتایج و پیامدهای مطلوب را ایجاد کند. این موضوع، با مطرح کردن تغییر رویه اعمال کنترل و فشار از سوی صنعت‌گرایان بر ملت‌ها و نهادهای بین‌المللی، گفتمان حاکم را به چالش می‌کشد. به همین ترتیب، ایدئولوژی مردم‌سالاری، رهایی بخشی، تکثرگرایی و توانمندسازی بیانگر این است که در چه حالتی و توسط چه کسی این کنترل باید اعمال شود، بدون اینکه اساساً توانایی پیش‌گویی پیامدهای این اعمال کنترل مورد تردید واقع شود. تردید در توانایی در مسند کنترل قرار گرفتن انسان‌همانند تردید در این باور رایج است که گروهی از افراد با نیت خیر می‌توانند شیوه‌هایی را برای بهبود تمامی بخش‌های فعالیت‌های انسانی همانند بخش سلامت و درمان، به شیوه‌ای که مدنظرشان است، طراحی کنند. زمانی که از افراد پاک نیت خواسته می‌شود تا پیامدهای محدودیت و ضعف توانایی‌های خود در بهبود تمامی بخش‌های فعالیت انسانی را در نظر بگیرند، بلافاصله بسیاری مدعی می‌شوند که این بدین مفهوم است که هیچ کار مثبتی نمی‌تواند انجام شود. اما با این وجود، این دعوت به بازاندیشی، دعوت به حرکت از یک سر طیف این دوقطبی، به قطب مخالف آن نیست. در بخش سوم این کتاب اشاره خواهیم کرد که آنچه مورد تردید قرار می‌گیرد، تأثیر و اثربخشی این گروه از افراد پاک دست و پاک‌نیت می‌توانند داشته باشند، نیست، بلکه آنچه مورد تردید قرار دارد، توانایی این افراد در خلق و تولید آنچه از قبل نوید آن را داده و پیش‌بینی کرده‌اند، است. شکی در این نیست که سلامت کلیه اقشار جامعه در کل دنیا در نتیجه اقدامات صورت گرفته از سوی همین افراد پاک نیت و متعهد - که به دنبال بهبود

⁸²³ Emancipation

⁸²⁴ Pluralism

⁸²⁵ The mystical and the Spiritual

سلامت هستند - بهبود یافته است. اما با این حال، این مهم بر اساس یک قاعده خطی قابل پیش‌بینی پیش نرفته است، بلکه این امر به صورت تدریجی انجام شده و در اغلب اوقات با پیامدهای ناخواسته نیز همراه بوده است. اما تصدیق این موضوع - عدم توانایی در کنترل - به معنای آن نیست که دست روی دست گذاشته و اساساً کاری انجام ندهیم. کاملاً آشکار است که اقداماتی همچون برنامه‌های بهبود در مقیاس کلان، همانند کاهش نرخ ابتلا به بیماری‌های قلبی در جامعه، میسر و امکان‌پذیر است. تردید و تفحص در ایدئولوژی غالب و مسلط به این ادراک می‌انجامد که چنین برنامه و طرح‌های کلان‌مقیاس متشکل از وظایفی انتزاعی و آرمان‌گرایانه، می‌توانند هم پیامدهای قصد شده و هم بسیاری پیامدهای ناخواسته و قصد نشده را به همراه داشته باشد.

کنترل، ذاتاً و به‌خودی‌خود، نه خوب است و نه بد. برای اینکه عده زیادی از افراد بتوانند به‌صورت نسبتاً هماهنگ و بی‌دردسری، در یک سازمان یا یک جامعه، کنار یکدیگر زنده‌گی کنند، کاملاً واضح است که باید شکلی از کنترل در آن‌ها حاکم باشد و فراگیرترین شکل کنترل برآمده از درون فرهنگ ما و همچنین ایدئولوژی‌هایی که این فرهنگ در خود جای‌داده است. این‌گونه و شکلی از کنترل است که ما آن را بر روی خود و همچنین دیگران تمرین می‌کنیم. آنچه ما می‌خواهیم توجه شما را به آن جلب کنیم، ماهیت ایدئولوژی زیربنایی گفتمان حاکم است، ماهیتی که سلطه افراد قدرتمند را کاملاً طبیعی دانسته و بر این باور است که این افراد قدرتمند می‌توانند پیامدهای اقدامات خود را از قبل پیش‌بینی کنند و از این‌رو، باید در مسند کنترل سازمان‌ها باشند. در اینجا، مسئله ما خودکنترل نیست، بلکه مسئله ما، وضعیتی است که در آن کنترل اعمال می‌شود، شخصی است که کنترل را بر عهده دارد و همچنین نهایتاً این کنترل منافع چه کسی و یا کسانی را تأمین کرده و چه پیامدهایی دارد.

بنابراین، در به چالش کشیدن شیوه مسلط و غالب تفکر سازمانی، ما با چیزی بیش از یک مباحثه رو‌شنفکرانه سروکار داریم. تحقیق و پرسشگری یک شیوه تفکر به معنای پرسشگری و تفحص ایدئولوژی‌های غالب زیربنایی آن و همچنین کنکاش و تأمل در چگونگی معنابخشی افراد به کارهای خود و کیستی خود، در سطحی بسیار عمیق است. تردید در ایدئولوژی کنترل و بهبود، صرفاً تردید در سلطه و سرکوب نیست، بلکه تردید در ماهیت توانایی ما در حفظ و بهبود دنیایی است که در آن زنده‌گی می‌کنیم. تردید ما، تردید در باورهای عمیقاً پذیرفته‌شده و نهادینه‌شده افراد به امکان انجام بی‌عیب و نقص کارها است.

از این‌رو، ادعای توسعه آنچه ما علوم طبیعی پیچیدگی می‌نامیم، به طور بالقوه، چالش جدی را برای شیوه‌های تفکر، نه تنها در علوم طبیعی، بلکه در مورد سازمان‌ها و کنش‌های انسانی به وجود می‌آورد. این موضوع، موضوع بسیار حائز اهمیت و صدا‌لبته موضوع عمیقاً تهدیدکننده‌ای برای گفتمان حاکم است. اگرچه ریشه و منشأ علوم پیچیدگی به یک قرن پیش بازمی‌گردد، اما از سال ۱۹۶۰، توسعه علوم پیچیدگی آغاز شده و طی دو دهه گذشته

توجه بسیاری از دانشمندان علوم طبیعی و اجتماعی را به خود جلب کرده است. این دانشمندان، از سال‌های اواسط قرن بیستم به این سو، پیشرفت‌های قابل توجهی را در شناخت ماهیت سیستم‌ها کسب کرده‌اند. از آنجایی که گفتمان حاکم کنونی پیرامون سازمان‌ها، به شدت وابسته به موج اول ایده‌های سیستمی است، بسیار حائز اهمیت است تا بدانیم نظریات جدید سیستمی چگونه و به چه شیوه‌ای از نظریات مطرح شده در اواسط قرن بیستم حمایت کرده و یا آن‌ها را به چالش می‌کشند.

به همین دلیل، فصل اول این بخش، یعنی فصل دهم، به طور کلی به مرور ایده‌های اصلی در علوم پیچیدگی می‌پردازد در حالی که در فصل یازدهم، چگونگی به کارگیری این ایده‌ها از سوی اندیشمندان حوزه سازمان، مطرح خواهد شد. در فصل دوم، همچنین به شناخت‌های متفاوتی که دانشمندان مختلف علوم طبیعی در مورد علوم پیچیدگی کسب کرده‌اند نیز اشاره خواهد شد. به عقیده برخی از این دانشمندان، پیچیدگی، اصلاً در قد و قامت یک علم نیست. در میان آن‌هایی که موضوع و فعالیت در حوزه پیچیدگی را علمی می‌دانند، هستند دانشمندانی و یا بهتر است بگوییم اغلب این دانشمندان، ره‌آوردهای نظریات پیچیدگی را چالش جدی برای مفاهیم کنترل و اطمینان در علوم طبیعی - علوم طبیعی که در چند صد سال گذشته توسعه داده شده‌اند - نمی‌دانند. با این حال، برخی دیگر از دانشمندان این حوزه بسیار مجدانه استدلال می‌کنند که رهنمودهای پیچیدگی چالشی جدی را فراروی شیوه‌های غالب تفکر کنونی قرار داده و از همگان دعوت می‌کنند تا بازاندیشی ریشه‌ای و جدی را در مورد این پروژه‌های علمی انجام دهند. حال، این رهنمودهایی که منجر به بازاندیشی ریشه‌ای در این شیوه‌های تفکر می‌شوند، چیست‌اند؟

نخست اینکه، سیستم‌های پیچیده الگوهای فضایی " خودهمانند"⁸²⁶ و همچنین الگوهای حرکتی در طول زمان، تحت عنوان " آشوب"⁸²⁷ یا " لبه آشوب"⁸²⁸ را از خود نمایش می‌دهند. این واژگان در وهله نخست ممکن است نوعی چندپارگی و یا سردرگمی را به ذهن متبادر سازند اما در واقع آن‌ها به جستجو و کشف الگوهای منسجم در چیزهای به نظر تصادفی و به ظاهر بی‌قاعده و نامنظم اشاره دارند. اما با تمام این تفاسیر، این الگوها شبیه الگوهای مرسوم و متداول که ما با آن‌ها آشنا هستیم، نیستند. به عنوان مثال، خودهمانندها یک حد منظم و قاعده‌مند از بی‌نظمی و بی‌قاعدگی را نشان می‌دهند بر این مبنا که در هر فضای باثبات و پایدار، همیشه ناپایداری وجود دارد. جنبش و حرکت در طول زمان، آشوبناک نامیده می‌شوند و در هر " لبه آشوب"، حرکتی است که به طور هم‌زمان هم با قاعده و هم بی‌قاعده و هم منظم و هم نامنظم است. چنین سیستم‌هایی به دوراز تعادل عمل می‌کنند یعنی در جایی که ساختار وجود دارد اما این ساختار اتلافی است. به عبارت دیگر، سیستم‌های

⁸²⁶ Fractal

⁸²⁷ Chaos

⁸²⁸ Edge of Chaos

پیچیده با نوعی پویایی متناقض^{۸۲۹} شناخته شده و مشخص می شوند. بسیاری از پدیده‌ها در طبیعت و تمامی پدیده‌های زنده با این ویژگی پویایی متناقض شناخته می شوند. این موضوع، پیش فرض‌های نظریات سیستمی قبلی در مورد پایداری و تعادل - پیش فرض‌هایی که قبل‌ها وارد شیوه غالب تفکر در مورد سازمان‌ها شده و موفقیت را معادل پایداری می‌دانند- را به چالش می‌کشد. اگر این پویایی‌های متناقض را در مورد سازمان‌ها به کار بگیریم، آنگاه معادل دانستن موفقیت با تعادل، در گفتمان حاکم زیر سؤال رفته و باید به دنبال کشف شیوه‌های تفکری باشیم که در آن‌ها ناپایداری در زنده‌گی سازمانی، وجود داشته و به رسمیت شناخته می‌شود.

دوم اینکه، سیستم‌هایی که در شرایط آشوبناک و یا در لبه آشوب، به‌دوراز شرایط تعادل مشغول فعالیت هستند، به طور بنیادین، در طول زمان طولانی غیرقابل پیش‌بینی هستند. این سیستم‌ها با ویژگی قابلیت پیش‌بینی و عدم قابلیت پیش‌بینی هم‌زمان در زمان حال شناخته‌شده و در درازمدت - یعنی هنگامی که با حضور و وجود تنوع تکامل پیدا می‌کنند- آینده آن‌ها غیرقابل شناخت است. این موضوع، پیش فرض نظریات سیستمی قدیمی - که در آن‌ها حرکت سیستم‌ها قابل پیش‌بینی بود و یا اینکه حرکت سیستم‌ها از کهن‌الگوهای خاصی پیروی می‌کند- را با چالش مواجه می‌کند. همین پیش فرض‌های اخیر، بنیان و اساس شیوه تفکر غالب در مورد سازمان‌ها را شکل می‌دهند. اگر عدم قابلیت پیش‌بینی را به‌عنوان ویژگی زنده‌گی سازمانی در نظر بگیریم، آنگاه به‌وضوح، نیازمند بازاندیشی در بدیهی پنداشته‌شده‌ترین تجویزها برای مدیریت سازمان‌ها هستیم.

سوم اینکه، آینده سیستم‌های پیچیده در خودسازمان‌دهی - تعامل‌های خرد و محلی - موجودیت‌های شکل‌دهنده آن، به طور مداوم در حال ساخت همیشگی است. آینده درازمدت کلیت سیستم - یعنی، الگوی روابط میان جمعیت و عوامل سیستم - در همین تعاملات خرد و محلی پدیدار می‌شود. پدیدارگی به این معناست که هیچ طرح، دستور کار، نقشه و هیچ الگوی کلان‌مقیاسی برای کل سیستم وجود ندارد. به‌عبارت‌دیگر، کلیت، توسط عوامل تشکیل‌دهنده آن طراحی نمی‌شود چراکه این اجزا و عوامل خود به صورت جمعی در این کلیت مشارکت دارند. این موضوع، پیش‌فرض‌هایی را که در نظریات سیستمی قدیمی قائل به اتخاذ موضع بیرونی مشاهده‌گر و امکان مداخله و حتی طراحی کلیت سیستم را میسر می‌دانستند، به چالش می‌کشد. اگر توسعه یک سازمان در تعاملات محلی اعضای آن پدیدار شود، آنگاه ما باید در تمامی رویکردهایی که معتقد بودند افراد قدرتمند یا خیرخواه مستقیماً قادر به تغییر کلیت هستند، بازاندیشی کنیم.

چهارم اینکه، سیستم‌های پیچیده تنها زمانی می‌توانند تکامل پیدا کنند که عوامل تشکیل‌دهنده آن‌ها متنوع باشند. تکامل، تولید تازه‌ها و خلاقیت تنها زمانی امکان‌پذیر است که تنوع و محدودیت‌های متعارض موجود باشد. تکامل به‌عنوان پدیداره بدو از طریق خود سازمان‌دهی - یعنی تعاملات متعارض محلی - عوامل رخ می‌دهد

و نه از طریق یک نقشه یا یک طراحی محوری که الهام‌بخش هماهنگی باشد. این موضوع، پیش فرض‌های قدیمی نظریات سیستمی مبنی بر هماهنگی سیستم‌های فعال و در حال توسعه - که در آن‌ها اجزا متناسب و متجانس با یکدیگر هستند - را به چالش می‌کشد. به این ترتیب، این مسئله نظریات سابق سیستمی که وارد تفکر سازمانی شده‌اند را به چالش می‌کشد.

اگر این چهار رهنمود و چهار بینش متفاوت برآمده از علوم پیچیدگی را جایگزین پیش فرض‌های نظریات سیستمی قبلی کنیم، ما با شیوه بسیار متفاوتی از شناخت زنده‌گی سازمانی مواجه خواهیم شد. در این راه، ما نیاز خواهیم داشت تا چگونگی انطباق افراد - در کنار یکدیگر - با عدم قابلیت پیش‌بینی بنیادی را فهم کرده، چگونگی تکامل سازمان‌ها - به عنوان الگوهای کلان‌مقیاس - را در بسیاری از تعاملات محلی درک کرده و همچنین نقشی که تنوع، تعارض و رفتارهای غیرمعمول در تمامی این‌ها ایفا می‌کنند را بشناسیم. همچنین ما باید در مورد ادراکات، برداشتهای ذهنی و تصورات خود به هنگام انجام فعالیت‌هایی همچون تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک، طراحی سازمانی، فرآیندهای مهندسی مجدد، برنامه‌های تغییر فرهنگ، استقرار ارزش‌ها، توسعه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی و ... تجدیدنظر کنیم. به عبارت دیگر، ما باید در مورد ذهنیت و برداشت خود از مفهوم کنترل، بازاندیشی کنیم، چراکه با وجود پیش فرض‌های جدید، دیگر هیچ‌کس در مسند کنترل نخواهد بود. متعاقباً، هیچ گروه خیرخواه و پاک‌نیت دیگری نیز، مستقیماً نمی‌تواند کلیت را بهبود ببخشد. یکی از پیامدهای جدی گرفتن بینش و رهنمودهای بنیادی نظریات پیچیدگی، تضعیف و از بین رفتن ایدئولوژی‌های غالب و مسلط است.

با این حال، در حوزه کنش و اقدام انسانی، برخی دیگر، برداشتهای متفاوتی از معنای علوم پیچیدگی دارند. طرفداران محیط‌زیست ممکن است چالش به وجود آمده برای پارادایم کنترل را در راستای حمایت و پشتیبانی از ایدئولوژی خود - مقابله و مقاومت در برابر رفتار نابخردانه و نادرست با طبیعت - برداشت کنند. برخی دیگر ممکن است، تأکید بر تعاملات محلی را در راستای حمایت و پشتیبانی از ایده خود - مبنی بر توجه بیشتر بر روابط میان افراد - ببینند. برخی دیگر ممکن است ناشناخته بودن آینده سیستم‌های پیچیده را با موضوعات معنوی پیوند زده و پدیدارگی را موضوعی عرفانی ادراک کنند. هنوز این امکان نیز وجود دارد که عده‌ای دیگر در مطالعه و مدل‌سازی سیستم‌های پیچیده، شیوه و جنبه‌های متفاوتی از سیستم‌های کنترل را یافته و از این رو، همچنان بر ایدئولوژی کنترل پایند بمانند.

در نگاه به تمامی این احتمالات، مهم این است که ما با صرف وقت و تلاش بیشتر بتوانیم شناخت و درک بهتر و صحیح‌تری از آرا و اظهارات دانشمندان علوم پیچیدگی و همچنین شیوه بهره‌گیری از این آرا و نظرات در حوزه سازمان و مدیریت، به دست آوریم. این موضوع، هدف اصلی این بخش از کتاب است.

فصل دهم

علوم پیچیدگی

علوم عدم اطمینان

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- نظریات پیچیدگی به چه شیوه‌هایی تفسیر می‌شوند؟
- آیا توسعه علوم پیچیدگی چالش‌های اساسی را برای پیش فرض‌های بنیادینی که از علوم طبیعی وارد اندیشه و تفکر سازمانی شده‌اند، به همراه خواهد داشت؟
- مفاهیم و تصوراتی چون خودسازمان و پدیدارگی چه چالش‌هایی را برای امکان‌پذیری طراحی کلیت سیستمی حاضر در تفکر جریان اصلی و امروزی سازمانی، به وجود می‌آورند؟
- اهمیت تنوع، تفاوت و رفتارهای غیرمعمول در خلق و تولید تازگی چیست؟ و این مفاهیم چه چالش‌هایی را برای تفکر حاکم بر سازمان‌ها ایجاد می‌کنند.
- آیا پروژه سنتی علمی مبنی بر استقرار قطعیت و یقین، به‌ویژه در حوزه زنده‌گی اجتماعی، باوجود علوم پیچیدگی تضعیف شده است؟
- نقش محدودیت‌های متعارض در کارکرد و عملکرد پدیده‌های پیچیده چیست؟
- چه رابطه‌ای میان تعامل محلی و الگوهای کلان‌مقیاس وجود دارد؟
- نظریات متفاوت علیت چه دلالت‌هایی بر مدل‌های پیچیدگی دارند؟

شناخت و درک ایده‌های مطرح شده در این فصل بسیار مهم است، زیرا تمام نظریات سازمان که در بخش اول کتاب مرور کردیم متکی بر ایده‌های برآمده از علوم طبیعی بوده و در این میان، علوم پیچیدگی می‌توانند چالش‌های جدی را برای این نظریات قدیمی به همراه داشته باشند. بنابراین، بسیار مهم است تا این چالش‌های مطرح شده در مقابل شیوه‌های بدیهی پنداشته شده شناخت سازمان را به‌خوبی درک کنیم. ایده‌های کلیدی مطرح شده در این فصل، شباهت‌های بسیاری با شیوه‌های بدیل تفکر سازمانی که در بخش سوم کتاب ارائه خواهند شد، دارند. از این‌رو، این فصل، در حرکت از بخش اول کتاب به بخش سوم، نقش ویژه‌ای را ایفا می‌کند.

۱۰-۱. مقدمه

در چهارصد سال گذشته، یعنی از زمان نیوتن، بیکن و دکارت، دانشمندان تمایل داشته‌اند تا جهان طبیعی را در قالب نظم و قاعده‌مندی ماشینی - که در آن، داده‌ها و ورودی‌های دریافتی مطلقاً از طریق قوانین ثابت خطی به خروجی‌های مدنظر تبدیل می‌شدند - بشناسند. به‌عنوان مثال، اگر شما نیروی معینی را به یک گوی با وزن معین، وارد کنید، این قوانین حرکتی فیزیک، دقیقاً مشخص می‌کنند که این گوی، در خلأ و روی سطح افقی چه مسافتی را طی خواهد کرد. در اینجا، رابطه علت و معلول به‌گونه‌ای مستقیم و خطی است. بر این اساس، اگر کسی بتواند قوانین ثابت طبیعت را کشف کرده و داده‌های موردنیاز را گردآوری کند، قادر خواهد بود رفتار طبیعت را پیش‌بینی کند. وقتی فرد بتواند نحوه رفتار طبیعت و قوانین حاکم بر آن را بدون مداخله انسانی بشناسد، پس می‌تواند با دست‌کاری و تغییر ورودی‌ها، رفتارهای متفاوت و مدنظر خود از طبیعت را به دست آورد. طبق این نگاه نیوتنی به جهان، درنهایت انسان‌ها قادر خواهند بود بر طبیعت مسلط شوند.

این شیوه استدلال، فهم و شناخت طبیعت وارد علم اقتصاد - جایی که بیش از حوزه‌های دیگر به چشم ما آمد - و همچنین سایر حوزه‌های علوم اجتماعی و مکاتب روان‌شناسی شد. ورود این روش کسب شناخت، منبع و منشأ پارادایم تعادل است که امروزه هنوز تأثیر به‌سزایی بر شیوه تفکر حاکم بر سازمان‌ها و مدیریت دارد. بر همین اساس، این باور شکل گرفت که مدیران اصولاً می‌توانند آینده بلندمدت سازمان‌ها و جوامع را در کنترل خود داشته باشند. چنین باوری، اگر روابط علت و معلولی حاکم بر آن از نوع روابط نیوتنی باشند - که در بالا توصیف شد - یک باور واقع‌گرایانه است چراکه در نگاه نیوتنی، آینده در درازمدت، قابل کنترل و قابل پیش‌بینی است یعنی مدیران می‌توانند سازمان‌ها و جوامع را به هر طریقی که می‌خواهند سوق دهند.

اساس و بنیان این رویکرد به طبیعت و همچنین به اقدام انسانی، هم جبرگرایانه است- یعنی قوانین ثابتی وجود دارند که به طور علیّی یک اقدام و پیامدهای آن را به هم ربط می‌دهند - و هم تقلیل‌گرایانه- یعنی قوانین حاکم بر جنبش و حرکت پدیده‌ها را می‌توان با شناسایی کوچک‌ترین اجزا و قوانین حاکم بر آن‌ها کشف کرد. زمانی که یک کلیت را مجموعه‌ای از اجزاء بدانیم، آنگاه فرد می‌تواند با کسب شناخت از کوچک‌ترین اجزاء، به شناخت از کل یک پدیده دست پیدا کند. از این‌رو، در این رویکرد، جنبه‌های خُرد و کوچک پدیده‌ها از اهمیت بسیار حیاتی برخوردارند.

موضوع سیستم‌ها، که اولین بار از سوی کانت مطرح شد، بخش بسیار مهمی را به این شیوه تفکر اضافه می‌کند که آن نه تمرکز صرفاً بر روی اجزاء، بلکه بر روی تعامل میان این اجزاء است. به این ترتیب، کلیت، چیزی فراتر از جمع اجزاء بوده و تمام این کلیت‌ها در یک حالت باثبات و پایدار فعالیت می‌کنند. این طرز تفکر، موضع ساده‌انگارانه تقلیل‌گرا را رها می‌کند. در فصول بخش اول کتاب ریشه‌ها و خاستگاه نگاه سیستمی موجود در شیوه تفکر غالب سازمان و مدیریت بررسی شد. از این‌رو، ترک موضع تقلیل‌گرا به معنای حرکت از خُرد به سوی کلان است. نظریات سیستمی که در بخش اول کتاب ارائه شدند، پدیده‌ها را در سطح کلان یک کلیت مدل‌سازی می‌کنند.

با این حال، این حرکت از تقلیل‌گرایی به سوی نگاه سیستمی و از اجزای خُرد به سوی کلیت‌های کلان، موجب رهایی از جبرگرایی نمی‌شود. سایبرنتیک، نظریه عمومی سیستم‌ها و مدل‌های پویایی سیستم‌ها همگی جبرگرایانه هستند، بنابراین، طبیعت و اقدام انسانی هر دو در انطباق با قوانین ثابت شناخته می‌شوند اما با این تفاوت که در اینجا قوانین حاکم بر تعاملات مدنظر قرار می‌گیرند. همان ایده و تصور در مورد امکان‌پذیری کنترل انسانی، هم در رابطه با طبیعت و هم در رابطه با اقدام انسانی کماکان وجود دارد. پایداری و ثبات همچنان به‌عنوان یک ویژگی کلیدی مطرح است.

همچنین، حرکت به سوی تفکر سیستمی لزوماً به معنای طرد علیت خطی نیست. اگرچه سایبرنتیک و مدل‌های عمومی سیستم‌ها همچنان بر اساس روابط خطی شکل می‌گیرند اما این دورنمای ذهنی و این انتظار را دارند که احتمال وجود پیوند خطی میان علّت و معلول متعاقباً امکان یک پیوند خطی معکوس میان معلول و علّت و درواقع یک رابطه حلقوی را نیز تقویت می‌کند. با این حال، در مرور مدل پویایی‌های سیستم در فصل پنجم اشاره شد که این مدل هم با سایبرنتیک و هم با نظریه سیستم‌های باز متفاوت است، چراکه این مدل بر وضعیت‌های غیرخطی و عدم تعادل تأکید دارد. به عبارتی، پویایی‌های سیستم، درجایی که معلول‌های یک علّت، تناسبی منطقی با علّت ندارند، درجایی که برای یک علّت مشخص، بیش از یک معلول وجود دارد یا در جاهایی که برای یک معلول بیش از یک علّت وجود دارد، مطرح می‌شوند. زمانی که پویایی‌های سیستم در نظریه یادگیری

سازمانی به کار گرفته شد، مقوله غیرخطی بودن با افزودن حلقه‌های بازخور مثبت به بازخور منفی در آن لحاظ شد تا به‌نوعی پایه‌های سیستم‌های سایبرنتیک شکل بگیرد. در پی این غیرخطی بودن، پیوند و رابطه میان علت و معلول، قدری فاصله‌دار و شناسایی آن سخت شد، همچنین پیش‌بینی نیز بسیار دشوار شده و از این رو مدل‌های پویایی سیستم می‌توانستند نتایج و پیامدهای دور از انتظاری را خلق کنند. به این ترتیب، کنترل، مسئله‌سازتر شد اما نظریه یادگیری سازمانی همچنان بر این باور بود که کنترل بر روی کلیت یک سیستم، به شرطی که کهن‌الگوهای رفتاری و کنش‌ها در نقاط اهرمی به‌درستی شناخته شوند، هنوز می‌تواند میسر باشد.

دو قسمت بعدی این فصل به موضوع روابط غیرخطی خواهد پرداخت که نظریه پویایی‌های سیستم به‌نوعی از ابتدا درگیر آن بوده است. این دو قسمت، شاخه‌هایی از علوم پیچیدگی یعنی نظریات ریاضی آشوب و ساختارهای اتلافی را بررسی خواهند کرد. هر دو این نظریات از سال ۱۹۵۰ به این سو مطرح‌شده و مدل‌هایی را فراهم می‌کنند که اساساً دنباله‌های نظریه پویایی‌های سیستم هستند. در ست همانند پویایی سیستم‌ها، مدل‌های آشوب و نظریه ساختارهای اتلافی بر سطح کلان تمرکز کرده و هر دو جبرگرا و غیرخطی هستند. از آنجایی که هر دو این نظریات جبرگرا هستند، روابط درون این مدل‌ها به‌خودی‌خود و بااراده خود تغییر نکرده، توسعه‌نیافته و تکامل پیدا نمی‌کنند، اگرچه سیستمی که آن‌ها خلق می‌کنند، توسعه پیدا می‌کند - همان‌طور که آنچه در این روابط نهاده و نهفته شده است از طریق تعامل میان اجزا آشکار می‌شود. به این ترتیب، به‌کارگیری این نظریات در روابط انسانی و به‌طور مستقیم مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین است چراکه انسان‌ها خود یاد می‌گیرند و تکامل پیدا می‌کنند. با این حال، نظریات آشوب و ساختارهای اتلافی به‌صورت استعاری و تشبیهی ارزشمند بوده و می‌توانند بینش و نگاه ما به پویایی‌های سیستم را به‌صورت معناداری گسترش دهند.

می‌توان ادعا کرد که در به چالش کشیدن پروژه علمی کنترل، این بینش‌های مبتنی بر قطعیت و قابلیت پیش‌بینی، بسیار بنیادین و اساسی بوده و سال‌های سال است که در غرب گسترش پیدا کرده‌اند. هر دو این نظریات، عدم قابلیت پیش‌بینی بنیادین تعامل غیرخطی را در شرایط نیازمند تغییر نشان می‌دهند که عملاً پیش‌بینی بلندمدت را غیرممکن می‌سازد. هر دو این نظریات، یک پویایی متناقض را معرفی می‌کنند، یک حرکت متناقض در طول زمان، زمانی که پایداری و ناپایداری در آن به هم گره‌خورده و قابل تفکیک نیستند. در عوض، آن‌ها یک پویایی نوین را شکل می‌دهند که می‌توانیم آن‌ها را ناپایداری پایدار یا پایداری ناپایدار بنامیم. در اینجا، عدم اطمینان، ویژگی اساسی طبیعت به شمار آمده و امکان‌پذیری کنترل به‌صورت جدی به مخاطره می‌افتد. به‌علاوه نظریه ساختارهای اتلافی نشان می‌دهد که یک سیستم تنها زمانی می‌تواند از یک الگوی رفتاری به‌سوی الگوی رفتاری دیگر حرکت کند که از تعادل فاصله بگیرد. در اینجا سیستم می‌تواند بی‌نظمی و بی‌قاعدگی‌ها را در تعامل خود با محیط - یا همان نوسانات محیطی - تقویت کرده، الگوهای متقارن را شکسته و

به صورتی خودجوش مولد حرکت از یک الگوی رفتاری به سوی الگوی رفتاری دیگر باشد، حرکتی که از قبل و با الگوهای پیشینی قابلیت پیش‌بینی ندارد. در اینجا نشان داده می‌شود که ناپایداری اساساً برای تغییر یک سیستم - یک تغییر خودخواسته - ضروری است. از این‌رو، تمایل به تعادل و پایداری هم در علوم اجتماعی و هم در علوم طبیعی، به شدت از سوی نظریات آشوب و ساختارهای اتلافی به چالش کشیده می‌شود. در اینجا، وضعیتی که در آن، مدل‌های سیستمی برای سازمان‌ها به کار گرفته شده و تجویزها بر اساس آنها استنتاج می‌شود، با توسعه نظریات آشوب و ساختارهای اتلافی با چالشی جدی مواجه می‌شود.

در قسمت ۴-۱۰، شاخه دیگری از علوم پیچیدگی یعنی سیستم‌های پیچیده انطباقی مطرح می‌شود که از سوی پژوهشگران مؤسسه "سانتافه" در نیومکزیکو توسعه داده شده و رفتار سیستمیک را در قالبی عامل-محور صورت‌بندی می‌کند. در اینجا هیچ برابری و معادله‌ای در سطح کلان وجود ندارد. در عوض، سیستم به‌عنوان یک جمعیت از عواملی که مطابق با قوانین محلی "اگر...آنگاه..." خود با یکدیگر در تعامل هستند، تعریف می‌شود. این نظریه سیستم‌ها با تمامی نظریاتی که تا بدین جا مورد بررسی قرار گرفتند تفاوت دارد، چراکه این نظریه تمرکز خود را متوجه سطح پایین‌تر توصیف یعنی سطح خرد - عوامل فردی^{۸۳۰} که سیستم را شکل می‌دهند - می‌کند. این مدل‌ها نشان می‌دهند که چگونه تعامل محلی - تعامل خود سازمانده - نظم‌پذیداره^{۸۳۱} را برای کلیت سیستم ایجاد کرده و همچنین در شرایط یقینی، چگونه تکامل را در قالب تازگی‌پذیداره آشکار می‌کند. این مدل‌ها بر ظرفیت درونی یک سیستم برای تکامل خودجوش ناشی از تنوعات خرد تمرکز می‌کنند. در اینجا، خود-سازمان به تعاملات محلی میان عوامل T در نبود یک الگوی کلان برای سیستم^{۸۳۲} - و نه همچون نظریه ساختارهای اتلافی به واکنش‌های جمعی کلیت سیستم - اشاره دارد.

در ابتدا بهتر است ببینیم منظور ما از نظریه ریاضی آشوب چیست.

۱۰-۲. نظریه ریاضی آشوب

نظریه آشوب، (گلایک، ۱۹۸۸؛ استوارت، ۱۹۸۹)^{۸۳۳}، به بررسی ویژگی‌های پویا در گونه‌های مشابه مدل سیستم‌های پویا می‌پردازد. بنابراین، این نظریه به‌نوعی دنباله و امتدادی از نظریه سیستم‌های پویا است. یک مدل سیستم‌های پویا شامل مجموعه‌ای از معادلات غیرخطی به هم مرتبط است که به مدل‌سازی حرکت پدیده‌ها در طول زمان و در سطح کلان می‌پردازد. در اینجا، دغدغه این است که کلیت یک پدیده در طول زمان چگونه تغییر می‌کند. این مدل به‌گونه‌ای است که خروجی‌های محاسبه‌شده یک دوره زمانی را به‌عنوان ورودی برای

⁸³⁰ Individual Agent

⁸³¹ Emergent Order

⁸³² System-wide Blueprint

⁸³³ Gleick and Stewart

محا سبه خروجی دوره بعدی در نظر می‌گیرد. از این رو این مدل در طول زمان تکرار شونده است و الگوی حرکت این تکرارها برای شناسایی ویژگی‌های پویا، مطالعه می‌شود. نظریه آشوب هم از این توصیف پیرامون مدل‌ها بهره می‌گیرد. این مطالعات پیرامون مدل‌های سیستم‌های پویا نشان دادند که این مدل چگونه می‌تواند درازای یک پارامتر معین، حرکت‌های کاملاً پایدار و قابل پیش‌بینی را در طول زمان تولید کند. مدل، یک الگویی از رفتار تعادلی را تولید می‌کند. به زبان نظریه آشوب، این موضوع به‌عنوان "نقطه جذب"⁸³⁴ معروف است یعنی نقطه‌ای که در آن، مدل در یک نقطه تعادلی حل می‌شود. به ازای ارزش‌های پارامتری دیگر، مدل، چرخه‌های کاملاً پایدار و قابل پیش‌بینی حرکت از نقطه اوج تا افول و مجدداً بازگشت به اوج را تولید می‌کند. در زبان نظریه آشوب، به این موضوع "جذب مرحله دو"⁸³⁵ یا چرخه‌ای اطلاق می‌شود. اما هنوز ارزش‌های پارامتری دیگری وجود دارند که در آن‌ها، یک مدل پویای سیستمی می‌تواند به طور خیلی سریع و انفجاری رفتارهای ناپایدار را تولید کند. به زبان نظریه آشوب، این موضوع اشاره به "آشوب در ابعاد وسیع"⁸³⁶ یا همان الگوی چندپاره⁸³⁷ دارد.

لازم به ذکر است این نقاط جذب‌کننده ناپایداری و پایداری، پیامدهای ساختار داخلی خود مدل بوده و ناشی از تغییرات رخ داده در محیط نیستند. کسانی که مدل‌های پویایی سیستم را در سازمان‌ها به کار می‌برند، پویایی متغیر مدل را در قالب بازخور تبیین می‌کنند یعنی جایی که بازخور منفی، تعادل پایدار نقطه جذب را تولید کرده و بازخور مثبت، ناپایداری را خلق می‌کند. با این وجود، این بازخور، بازخوری نیست که در سایبرنتیک مطرح می‌شود چراکه در اینجا اثری از مقایسه با محیط بیرونی نیست که بتواند به‌عنوان یک نقطه مرجع، یک داده و ورودی را برای محاسبات بعدی فراهم کند و در واقع تغییر محیطی بتواند سیستم را تغییر دهد. به این ترتیب، در مدل‌های سیستم‌های پویا، بدون اینکه مقایسه‌ای با نقطه مرجع بیرونی صورت بگیرد، کل خروجی یک محاسبه بازگشت و بازخورد داده می‌شود تا محاسبات مرحله بعد شکل بگیرد، بنابراین تغییر سیستم ناشی از ساختار درونی مدل است.

آنچه تاکنون در مورد مدل‌های سیستم‌های پویا مطرح شد، در مورد نظریه آشوب هم به کار گرفته می‌شود. در میان ارزش‌های پارامتری که در آن‌ها سیستم پایدار است (نقطه یا چرخه جذب‌کننده) و ارزش‌هایی که در آن‌ها سیستم ناپایدار می‌شود (آشوب در ابعاد وسیع)، ارزش‌هایی وجود دارد که به ازای آن‌ها سیستم به سوی یک حالت به نظر تصادفی حرکت می‌کند اما با یک نگاه عمیق و نزدیک، الگویی آشکار می‌شود. این الگو، بی‌نظمی قاعده‌مند یا ناپایداری پایدار است و در واقع بدین معناست که در اینجا یک عدم قابلیت پیش‌بینی قابل پیش‌بینی

⁸³⁴ Attractor Point

⁸³⁵ Period Two Attractor

⁸³⁶ High-dimensional Chaos

⁸³⁷ Pattern of Fragmentation

وجود دارد. به عبارت دیگر، این پویایی و تحرک و این الگوی حرکتی، متناقض است و واژه "جاذبه‌های غریب"^{۸۳۸} یا "خودهمانندی" یا "آشوب در ابعاد کوچک"^{۸۳۹} به آن اطلاق می‌شود. شناخت این الگو به عنوان توازنی میان پایداری و ناپایداری، یا به عنوان چرخشی روبه‌جلو و عقب میان بازخور مثبت و منفی، یا به عنوان تنش‌ی میان پایداری و ناپایداری بسیار وسوسه‌انگیز است. با این حال، چنین توصیفاتی، ماهیت متناقض پویایی را نادیده گرفته و یا گم می‌کنند. این جاذبه‌های غریب که از آن‌ها به عنوان آشوب ریاضیاتی نیز یاد می‌شود، نه ذره‌ای پایداری هستند و نه ذره‌ای ناپایداری، بلکه پویایی کاملاً متفاوتی هستند که در آن ناپایداری و پایداری به طور ناگسستنی درهم تنیده شده‌اند، بنابراین در هر پایداری، ناپایداری نیز وجود دارد و این دو را نمی‌توان از یکدیگر جدا کرد. با این اوصاف، پایداری و ناپایداری دیگر به معنای دو حالت مجزا و منفک از هم نیستند. توجه داشته باشید که در اینجا آشوب به معنای سردرگمی نیست بلکه الگویی است که تاکنون به آن توجه نشده و یا در مورد آن فکر نشده است.

زمانی که یک سیستم در جهت انطباق با الگوی آشوبناک جاذبه غریب حرکت می‌کند، سیستم به شدت نسبت به حالت اولیه خود حساس می‌شود. در اینجا دقیقاً نقطه‌ای که **محاسبه** آغاز می‌شود از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. این بدین معناست که یک تفاوت بسیار کوچک، یک اشتباه یا نوسان در ورودی یک دوره، می‌تواند در دوره‌های بعدی تشدید شود تا جایی که الگو را به طور کیفی تغییر دهد، تغییری که در غیر این حالت اتفاق نمی‌افتاد. این موضوع می‌تواند مشکلات عملی بسیار بزرگی را برای پیش‌بینی بلندمدت در پی داشته باشد، در واقع، زمانی که حرکت و جنبش سیستم به طور ریاضی آشوبناک است، پیش‌بینی بلندمدت، عملاً غیرممکن می‌شود.

از مدل‌های آشوب در تبیین بسیاری از پدیده‌های طبیعی از جمله سیستم آب‌وهوای کره زمین، استفاده شده است. مدل‌های سیستم آب‌وهوا شامل روابط غیرخطی میان نیروهای به هم وابسته همانند فشار، درجه حرارت، رطوبت و سرعت باد می‌شود که این‌ها در قالب معادلات غیرخطی با یکدیگر مرتبط هستند. برای مدل‌سازی سیستم آب‌وهوا، این نیروها باید در مقطع مشخصی از زمان، در فواصل عمودی منظم از جو زمین و در تمامی نقاط از سطح زمین اندازه‌گیری شوند. از این رو، در اینجا نیازمند قوانینی هستیم که بتوانند چگونگی حرکت تمامی این مجموعه از مقیاس به هم پیوسته، در هر نقطه از جو زمین را، در طول زمان اندازه‌گیری کند. این امر مستلزم محاسبات عددی بسیار زیادی است. زمانی که این محاسبات انجام گرفت، مشخص خواهد شد که هوا، از یک جاذبه غریب- که یک واژه فنی برای یک الگوی آشوبناک ریاضی است- پیروی می‌کند.

⁸³⁸ Strange Attractor

⁸³⁹ Low-dimensional Chaos

این بدان معنی است که آبوهوا از الگوهای مشابه قابل تشخیصی پیروی می کند که این الگوها هرگز شباهتی با الگوهای دیگر در زمان گذشته ندارند. سیستم به شدت نسبت به تغییرات کوچک حساس است و همین امر، موجب بروز تغییرات اساسی در الگوهای آبوهوا می شود. این موضوع در دنیا به عنوان " اثر پروانه‌ای " شناخته می شود به این معنا که اگر پروانه‌ای در " سائوپائولو " بال بزند، تغییر بسیار اندکی که این پروانه در فشار هوا ایجاد می کند، می تواند جریان هوا را به نحوی تغییر دهد که موجب طوفان شدیدی در " میامی " شود. بنابراین، شما برای اینکه بتوانید پیش‌بینی بلندمدتی داشته باشید، باید بال زدن همه پروانه‌ها را روی کره زمین با دقت بسیار بالا محاسبه کرده و زیر نظر داشته باشید. کوچک‌ترین و جزئی‌ترین خطا در این محاسبات می تواند پیش‌بینی‌های شما را از اعتبار ساقط کند. اما باین وجود، پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت امکان پذیر است، چراکه برای تشدید یک اختلاف جزئی زمان قابل توجهی لازم است. معنای پویایی آشوبناک این است که انسان‌ها هرگز قادر نخواهند بود که آبوهوا را با تمامی جزئیات برای بیش از چند روز محاسبه کنند، چراکه آن‌ها هرگز قادر به اندازه‌گیری با دقت بی‌نهایت بالا نخواهند بود. بیشینه نظری برای پیش‌بینی‌های دقیق، دو هفته است، بازه زمانی که متخصصان هواشناسی هنوز در عمل نتوانسته‌اند به آن نزدیک شوند.

اگرچه مسیر مشخص رفتاری در آشوب قابل پیش‌بینی نیست، اما این رفتار، یک الگو و یک شکل کیفی دارد. به این ترتیب، مسیر مشخص رفتار آبوهوا نیز در درازمدت قابل پیش‌بینی نیست، اما این رفتار همیشه از یک شکل یکسان جهانی پیروی می کند. مرزهایی وجود دارند که سیستم آبوهوا در درون آن فعالیت می کند و سیستم به سختی می تواند در خارج از این مرزها فعال باشد، چه در این صورت هم، به سرعت به الگوی تجویز شده از سوی جذب‌کننده^{۸۴۰} برمی گردد. برخی از شرایط آب‌وهوایی همچون کولاک و کوران برف در صحرا و همچنین امواج گرما در مناطق قطبی اتفاق نمی افتند. برای رفتار جوّی الگویی وجود دارد چراکه این رفتار توسط ساختار روابط غیرخطی که آن را تولید می کند، محدود شده است.

به همین دلیل، سیستم، نمایانگر الگوهای مشخص یا دسته‌های قابل تشخیص رفتاری است. حتی قبل از اینکه افراد چیزی در مورد شکل جاذبه‌های غریب جوّی بدانند، آن‌ها همیشه الگوی تابش آفتاب، بادهای و طوفان‌ها و الگوهای فصلی را تشخیص می دادند. این الگوهای قابل تشخیص، تقریباً به یک شیوه مشخص، مدام تکرار می شوند. این الگوها هیچ‌وقت دقیقاً شبیه یکدیگر نیستند اما همیشه شباهت‌هایی میان آن‌ها وجود دارد. این بدان معنا است که شناسایی عللی که این برون‌دادهای خاص را به وجود می آورند غیرممکن است اما مرزهایی که سیستم در درون آن‌ها حرکت می کند و همچنین ماهیت کیفی الگوهایی که نمایان می کند، شناخته شده است. از این رو این بی‌نظمی‌ها و بی‌قاعدگی‌های آبوهوا نیز خود قاعده‌مند هستند، چراکه سیستم به نحوی محدود شده

⁸⁴⁰ Attractor

است که نمی‌تواند هر کاری را که می‌خواهد انجام دهد. در نتیجه، این الگوهای شبیه به هم جوی، امکان تنظیم رفتار متناسب را برای ما فراهم می‌کنند. فرد می‌تواند یک چتر خریده و یا گله گوسفندان را برای چرا به مراتع مرتفع ببرد. افراد می‌توانند خود را با عدم اطمینان و نبود رابطه علی قابل‌ردیابی وفق دهند، چرا که آن‌ها از الگوهای شبیه به هم آگاه بوده و می‌توانند از آن‌ها به شیوه‌ای کیفی برای هدایت تصمیمات و انتخاب‌های مشخص استفاده کنند.

در طول دهه هفتاد و هشتاد میلادی، اصول و بنیان آشوب در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف یکی پس از دیگری مورد کنکاش و بررسی قرار گرفت که از آن جمله می‌توان به، تلاطم و آشفتگی در گازها و مایعات، گسترش برخی بیماری‌ها و اثر برنامه‌های واکسیناسیون در مقابل این بیماری‌ها اشاره کرد. سیستم شریانی و عروق بدن انسان از یک الگوی خودهمانند شبیه الگوی انشعابی مدل‌های ریاضی پیروی می‌کند. رشد جمعیت حشرات نیز از ویژگی‌های آشوبناک برخوردار است. برگ‌های درختان خودهمانند و شبیه به یکدیگر هستند. دلیل عدم تشابه هیچ دو دانه برف را نیز می‌توان با استفاده از پویایی‌های آشوبناک تبیین کرد. آبی که از شیر آب جاری می‌شود، همانند دودی که از سیگار برآمده و پیچ‌وتاب می‌خورد، از یک الگوی زمانی آشوبناک پیروی می‌کند. یکی از جذاب‌ترین اکتشافات این است که قلب‌ها و مغزهای سالم الگوهایی شبیه به الگوی ریاضی آشوب از خود نشان می‌دهند. قلب، درست قبل از حمله قلبی با یک ریتم منظم کار می‌کند و الگوهای مغز نیز به هنگام تشنج مغزی کاملاً منظم هستند.

ویژگی‌های آشوب جبرگرایانه کوچک‌مقیاس^{۸۴۱}، در سیستم‌های غیرخطی همچون هواشناسی، فیزیک، شیمی و زیست‌شناسی به کار گرفته شده‌اند. (گلایک، ۱۹۸۸). اقتصاددانان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی نیز در مورد ارتباط این اکتشافات با حوزه مورد مطالعه خود، تلاش‌های بسیاری انجام داده‌اند. (آندر سون و همکاران، ۱۹۸۸؛ باومول و بن حبیب، ۱۹۸۹؛ کلسی، ۱۹۸۸^{۸۴۲}). برخی نشانه‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد می‌توان از تبیین‌های آشوب در بازار مبادلات سهام خارجی، بازارهای سرمایه و بازار نفت استفاده کرد. (پیترز، ۱۹۹۱؛ طالب^{۸۴۳}، ۲۰۰۸)

شایان ذکر است که مدل‌های نظریه آشوب سیستم‌ها، درست همانند مدل‌های پویایی سیستم‌ها، این ظرفیت داخلی را ندارند که بتوانند به صورت خودجوش از یک جذب‌کننده یا جذب به جذب دیگر حرکت کنند. در اینجا، نیاز به یک نیروی خارجی است تا پارامترهای سیستم را طوری دست‌کاری کند تا از یک نقطه جذب به نقطه چرخه‌ای و آنگاه به سمت جذب غریب حرکت کند. نهایتاً، بسیار مهم است که به نکاتی در مورد علیت نیز

⁸⁴¹ Low-dimensional deterministic Chaos

⁸⁴² Anderson et al, Baumol and Benhabib, Kelsey

⁸⁴³ Peters, Taleb

توجه کنیم. علیت، در ست همانند پویایی‌های سیستم، همچنان تکوینی است. مدل آشوب هم‌الگویی را که از قبل در مختصات و مشخصات ریاضی‌اش نهفته و تعبیه شده است را رونمایی می‌کند. چنین سیستم‌هایی این توانایی را ندارند که به صورت خودجوش تازگی و چیزهای نو را خلق کنند.

پس، نتیجه می‌گیریم که روابط بسیار ساده غیرخطی - روابطی که کاملاً جبرگرایانه هستند - می‌توانند در طول زمان الگوهای بسیار پیچیده رفتاری را خلق کنند. میان پایداری و ناپایداری، یک مرز پیچیده وجود دارد که هم پایداری و هم ناپایداری را باهم ترکیب می‌کند. توجه داشته باشید که اگرچه لغت آشوب در اینجا به کار گرفته شده است اما این واژه در اینجا هرگز به معنای سردرگمی و تصادفی بودن همه چیز نیست، که ما در محاورات روزمره خود استفاده می‌کنیم. در مقابل، آشوب ریاضی، الگوهایی را در پدیده‌ها آشکار می‌کند که سابق بر این اغلب بر تصادفی بودن آن‌ها اذعان داشتند. فقط این پدیده‌ها به طور متناقضی هم قاعده‌مند و هم بی‌قاعده و هم پایدار و هم ناپایدار هستند.

رهنمود و نکته محوری نظریه آشوب این است که در شرایط معین، سیستم‌های غیرخطی، رفت و برگشتی و تکرارشونده در یک پویایی متناقض عمل می‌کنند که به دلایل عملی، پیش‌بینی‌های بلندمدت را غیرممکن می‌سازد. در قسمت بعد با ارائه توصیف خلاصه‌ای از نظریه ساختارهای اتلافی، به کاوش و اکتشاف در سیستم‌های جبرگرایانه پویا ادامه می‌دهیم.

۱۰-۳. نظریه ساختارهای اتلافی

"پریگوژین" (نیکولیس و پریگوژین، ۱۹۸۹؛ پریگوژین و اشتنگرس، ۱۹۸۴) در تجربیات آزمایشگاهی خود نشان داد که چگونه سیستم‌های غیرخطی فیزیکی و شیمیایی، زمانی که به‌دوراز نقطه تعامل عمل می‌کنند، به طور غریزی اشکال رفتاری غیرقابل پیش‌بینی را از خود بروز می‌دهند. او یک رابطه بنیادی میان این نوسانات و بی‌نظمی‌ها از یک سو و توسعه اشکال منظم از سوی دیگر، را شناسایی کرد. یک سیستم غیرخطی به‌دوراز نقطه تعادل، تغییرات کوچک یا نوسانات را در محیط تشدید کرده و ناپایداری را به وجود می‌آورد که برای شکستن الگوی رفتاری کنونی ضروری بوده و راه را برای الگوهای متفاوت باز می‌کند. سیستم‌ها ممکن است از حالاتی از ناپایداری عبور کرده و به نقاط حیاتی برسند، نقاطی که در آن‌ها می‌توانند به صورت خودجوش خود سازماندهی کرده تا یک ساختار متفاوت یا رفتار متفاوتی را تولید کنند که پیش‌بینی آن با علم به وضعیت قبلی امکان‌پذیر نبود. این ساختار پیچیده، ساختار اتلافی نامیده می‌شود چراکه انرژی را می‌گیرد تا سیستم را در حالت جدید حفظ کند. به نظر شما چه اتفاقی می‌افتد اگر یک سیستم از وضعیت ثبات و تعادل خارج شود و به‌سوی موقعیت‌های عدم تعادل حرکت کند؟

یک مایع، زمانی که ارتباطش با محیط قطع بوده و دما در سراسر آن یکسان است، در یک تعادل ترمودینامیک قرار دارد. پس، مایع، در یک سطح جهانی، در یک وضعیت سکون و استراحت قرار دارد - یعنی هیچ حرکت توده‌ای و بزرگی در آن مشاهده نمی‌شود- اگرچه مولکول‌ها در جهت‌های متفاوت به همه‌جا حرکت می‌کنند. از این‌رو، در نقطه تعادل، موقعیت و حرکت مولکول‌ها تصادفی و مستقل از یکدیگر است. در اینجا، هیچ همبستگی یا الگوهای ارتباطی وجود ندارد. در نقطه تعادل هیچ اتفاقی رخ نمی‌دهد و رفتار سیستم متقارن، یکسان و قاعده‌مند است. این بدان معنا است که هر نقطه‌ای در درون مایع اساساً شبیه نقاط دیگر بوده و در هر نقطه‌ای از زمان، مایع در همان حالتی است که در زمان‌های دیگر قرار داشته است، یعنی در شرایط سکون و آرامش در سطح کلان و تصادفی و غیرمترقبه بودن در سطح خرد. باین‌حال، زمانی که با افزایش دما، مایع از حالت تعادل خارج می‌شود، نوسانات کوچک در سراسر مایع تشدید می‌شود. بنابراین، اگر لایه‌ای نزدیک به تعادل ترمودینامیک را در نظر گرفته و گرما را در کف ظرف افزایش دهیم، یک نوسان یا تغییر در شرایط محیطی به وجود می‌آید. این تغییر دما تشدید شده و به سراسر مایع گسترش پیدا می‌کند. در نتیجه تشدید، تقارن شکسته شده و انفکاک در درون مایع شکل می‌گیرد.

ابتدا، مولکول‌هایی که به کف ظرف نزدیک هستند به حرکت تصادفی خود خاتمه داده و به‌سوی بالا حرکت می‌کنند و آن‌هایی که بیشتر تحت تأثیر این افزایش دما قرار گرفته‌اند به سطح مایع می‌رسند. نهایتاً این حرکت و جنبش مولکولی موجب انتقال گرما شده و مولکول‌هایی که کمتر تحت تأثیر دما قرار گرفته‌اند به کف ظرف هدایت‌شده و جای خود را به مولکول‌های دیگر می‌دهند. در این حالت، مولکول‌ها به‌صورت دورانی و چرخه‌ای حرکت می‌کنند. این بدان معنی است که تقارن مایع به‌وسیله یک حرکت توده‌ای و بزرگ از بین رفته است، چراکه دیگر نقاط مختلف درون مایع شبیه یکدیگر نیستند و در برخی نقاط حرکت مولکول‌ها رو به بالا و در برخی دیگر حرکت رو به پایین است. پس از مدتی، به یک نقطه حیاتی از درجه حرارت می‌رسیم و ساختار جدید در مایع پدیدار می‌شود. مولکول‌ها در یک جهت منظم حرکت کرده، سلول‌های ۶ ضلعی^{۸۴۴} را شکل داده و برخی موافق و برخی خلاف جهت عقربه‌های ساعت می‌گردند و در واقع خودسازماندهی می‌کنند. آنچه این موضوع بازنمایی می‌کند، انسجام بلندمدتی است که در آن حرکت مولکول‌ها همبسته به یکدیگر است به‌گونه‌ای که انگار با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. باین‌وجود، جهت حرکت هر سلول غیرقابل‌پیش‌بینی بوده و از سوی آزمونگر قابل‌تعیین نیست. جهت و مسیری که هر سلول پیش می‌گیرد وابسته به تقدم و تأخر و اختلاف‌زمانی در هنگام شکل‌گیری اولیه سلول است.

⁸⁴⁴ Hexagonal

همچنان که مایع در معرض حرارت بیشتری قرار می‌گیرد، تقارن الگوی سلول‌ها به هم خورده و الگوهای دیگری پدیدار می‌شود. در نهایت، مایع به یک حالت آشفتگی، یعنی تبخیر می‌رسد. حرکت از یک وضعیت کاملاً منظم متقارن به سوی یک نظم پیچیده از طریق یک فرآیند ناپایدار کننده به وقوع می‌پیوندد. سیستم تحت فشار قرار می‌گیرد تا از یک تعادل پایدار و باثبات در شکل نقطه جاذب، - از طریق فرآیندهای دوشاخه سازی^{۸۴۵} همانند چرخه محدود- به سوی یک آشوب جبرگرایانه حرکت کند. این فرآیند، یکی از شیوه‌های ایجاد تخریب، برای خلق الگوهای دیگر است.

آنچه در اینجا توصیف شد، یک تجربه آزمایشگاهی برای کشف پدیده همرفتی^{۸۴۶} یا انتقال گرما است. اما مطالعه این پدیده در طبیعت بسیار متفاوت‌تر از مطالعه آن در آزمایشگاه است. در همرفتی موجود در طبیعت، هیچ آزمونگری وجود ندارد که بیرون سیستم ایستاده و به طور عینی آن را مشاهده کرده و همانند آزمون آزمایشگاهی پارامتر گرما را تغییر داده و دست‌کاری کند. در مقابل، الگوی انتقال حرارت در جو زمین و اقیانوس‌ها توسط تغییرات دمای کره زمین - که خود متقابلاً تا حدی از همین الگوهای همرفتی تأثیر می‌گیرند- شکل پیدا می‌کنند. بیرون از آزمایشگاه، این خود سیستم است که پارامترها را تغییر داده و این همان موضوعی است که آزمون‌های آزمایشگاهی در تلاش برای مدل‌سازی آن هستند.

بنابراین، خودسازمانی، فرآیندی است که به صورت خودجوش به ازای مقادیر معینی از پارامترهای کنترل سیستم به وقوع می‌پیوندد و در این حالت خود سیستم به گونه‌ای خود را سازمان‌دهی می‌کند تا الگوهای متفاوتی را - بدون داشتن هرگونه طرح و نقشه قبلی برای این الگوها- تولید کند. پدیدارگی در اینجا بدین معناست که الگوی تولید شده توسط خود سازماندهی توسط ماهیت خود اجزای تشکیل‌دهنده سیستم و تعامل میان آن‌ها، قابل تبیین نیست. آنچه مهم است این است که در اینجا باید نو ساناتی - به معنای تأثیرات غیرمعمول و غیرعادی از محیط- وجود داشته باشد، در غیر این صورت سیستم به صورت خودجوش نمی‌تواند به سوی یک جاذب متفاوت حرکت کند. الگوی متفاوتی که پدیدار می‌شود یک ساختار اتلافی است که اگر سیستم از مقادیر حیاتی پارامترهای کنترل فاصله بگیرد، ساختار منحل می‌شود. یک ساختار تعادلی نیازمند هیچ تلاش و کوششی برای حفظ و نگهداری ساختارش و یا هیچ تلاش عظیمی برای تغییر ساختارش نیست، درحالی‌که یک ساختار اتلافی نیازمند تلاش بسیار برای حفظ ساختارش و انرژی و تلاش نسبتاً کمی برای تغییر این ساختار است.

پریگوژین، (نیکولاس و پریگوژین، ۱۹۸۹؛ پریگوژین و اشتنگرس، ۱۹۸۴)، این تفکر را بنا نهاد که سیستم‌های شیمیایی غیرخطی تنها زمانی قابل تغییر هستند که از حالت ثبات و تعادل خارج شوند، درواقع یعنی درجایی که

⁸⁴⁵ bifurcation

⁸⁴⁶ Convection

بتوانند تبدیل به ساختارهای ائتلافی بشوند. سیستم‌های ائتلافی، انرژی و اطلاعات را از محیط دریافت کرده و سپس آن‌ها را در سراسر سیستم پراکنده می‌کنند به معنایی موجب می‌شوند تا سیستم از هم‌پاشیده شود. با این وجود سیستم ساختار دارد و قادر است، همچنان که انرژی و اطلاعات را از محیط دریافت می‌کند، از طریق خود سازماندهی خود را بازسازی و نوسازی کند. اساساً یک سیستم ائتلافی یک تضاد یا تناقض است، تقارن و یکپارچگی الگوها از بین می‌رود اما هنوز ساختار دارد، در واقع فعالیت ائتلافی به‌عنوان بخشی از یک فرآیند خلق ساختار متفاوت صورت می‌گیرد. ساختار ائتلافی فقط یک دستاورد نیست بلکه فرآیندی است که از بی‌نظمی برای تغییر استفاده می‌کند، این ساختار فرآیندی تعاملی است که به طور موقت در ساختارهای پایدار جهانی بروز پیدا می‌کند. پایداری، تغییر را تا حدودی تعدیل کرده، متمرکز می‌سازد تا بتواند سیستم را در جایی که هست، نگاه دارد، اما فعالیت خارج از نقطه تعادلی، سیستم را ناپایدار کرده و راه را برای تغییر باز می‌کند.

شایان ذکر است، سیستمی که در این قسمت، در مورد نظریه آشوب، معرفی شد، نمی‌تواند به صورت خودجوش و به میل خود از یک نقطه جاذب به سوی جاذب دیگر برود. لازم است تا چیزی در بیرون سیستم، پارامتر را تغییر دهد، تا این اتفاق صورت پذیرد. با این وجود، در این نوع از سیستم که در این قسمت توصیف شد، حرکت خودجوش امکان‌پذیر است، چراکه سیستم به تعاملات غیرمعمول و غیرعادی با محیط، حساس است. (آلن، ۱۹۹۸)

اما به یاد داشته باشید که این‌ها سیستم‌های جبرگرایانه‌ای هستند که در سطح کلان و فقط در مورد نظریه آشوب مدل‌سازی شده‌اند و هیچ‌کدام از این سیستم‌ها تکامل پیدا نکرده‌اند. علیت تکوینی در اینجا همچنان به کار گرفته می‌شود، اما حالا، سیستم ائتلافی می‌تواند به صورت خودجوش از یک جاذب نهفته و تعبیه‌شده به جاذب دیگر حرکت کند. پیشنهاد این است که یک سیستم به صورت خودجوش متغیر، با محدودیت عدم استقرار در نقطه تعادلی و ثبات مواجه است، موضوعی که با پیش‌فرض‌های معمول در این خصوص، کاملاً تفاوت دارد.

زمانی که پریگوژین جوانب گسترده‌تر کار خود را در نظر می‌گیرد، یک پرسش بسیار مهم را مطرح می‌کند: " آیا آینده از پیش مقدر شده و به طور مداوم تحت ساخت و برسازش است؟" می‌توانیم سؤال را این‌گونه مطرح کنیم که " آیا علیت باید به‌عنوان یک مقوله تکوینی شناخته شود یا یک مقوله تحول‌پذیر؟"^{۸۴۷} (به جدول ۱-۱۲ فصل دوازدهم مراجعه کنید). پریگوژین، آینده، در هر سطحی از کائنات را تحت برسازش دائمی^{۸۴۸} می‌بیند و اظهار می‌کند که فرآیند برسازش دائمی، در تمامی سطوح، در یک قالب غیرخطی، غیرتعاملی می‌تواند شناخته شود، یعنی جایی که ناپایداری‌ها یا نوسانات، تقارن‌ها به‌ویژه تقارن زمانی را می‌شکنند. او می‌گوید، طبیعت در حال

⁸⁴⁷ Transformative

⁸⁴⁸ Perpetual Construction

خلق یک تازگی غیرقابل پیش‌بینی است، جایی که امر محتمل بسیار غنی‌تر از واقعیت است. زمانی که او مدل‌ها و آزمون‌های آزمایشگاهی را به کناری گذاشته و شروع به تفکر در مورد پرسش مهم‌تر یعنی تکامل می‌کند، او زنده‌گی را به‌عنوان یک سیستم ناپایدار با آینده‌ای ناشناخته می‌بیند که بازگشت‌ناپذیری زمان در آن نقش بسزایی دارد. او تکامل را به‌عنوان مواجهه با یک دوراهی می‌بیند که انتخاب مسیر در این دوراهی‌ها وابسته به جزئیات خرد تعاملات در این دوراهی‌ها است. پریگوژین، تکامل را در تمامی سطوح در قالب ناپایداری و بی‌ثباتی همراه با انسان‌ها و خلاقیت آن‌ها، به‌عنوان بخشی از این تکامل می‌بیند. او رسماً پایان قطعیت را برای پروژه‌های علمی بیان کرده و می‌گوید که عدم اطمینان ذاتی زنده‌گی، فراخوانی است برای یک گفتگوی جدید و نوین با طبیعت.

بنابراین، یک کشف کلیدی در مورد نحوه کارکرد سیستم‌های جبرگرا تکرارشونده غیرخطی، این است که تعادل پایدار^{۸۴۹} و ناپایداری انفجاری^{۸۵۰} تنها جاذب‌های این سیستم‌ها نیستند.

اما یک احتمال سوم نیز در مورد سیستم‌های غیرخطی وجود دارد: حالتی از ناپایداری پایدار به‌دوراز نقطه تعادل که در آن رفتار صاحب یک الگو است، اما این رفتار به طور بی‌قاعده‌ای قاعده‌مند و به طور ذاتی نامطمئن است. این الگو، بدون هرگونه نقشه و طرح کلی و از طریق خودسازمانی پدیدار می‌شود. چگونگی ادراک ماهیت این خودسازمانی و پدیدارگی در این توسعه‌های نظری و تئوریک بسیار مهم است. خودسازمانی و پدیدارگی به‌عنوان پاسخ جمعی کل جمعیت درک می‌شوند. این‌ها ویژگی‌ها و خصلت‌های خود سیستم هستند و نه پیامدهای عوامل بیرونی ناشی از کاربرد بازخور مثبت و سپس بازخور منفی.

زمانی که سیستم در یک پویایی متناقض میان پایداری و ناپایداری عمل می‌کند، رفتار سیستم در یک حالت بسیار پیچیده آشکار می‌شود که این رفتار بسیار وابسته به جزئیات آن چیزی است که اتفاق می‌افتد که در آن پیوند و رابطه میان علت و معلول کاملاً از بین می‌رود. دیگر نمی‌توانیم از یک ورودی مشخص، خروجی متناظر مشخصی را انتظار داشته باشیم. خود قوانین به نحوی عمل می‌کنند که کوچک‌ترین فرست‌ها برای اختلال و آشفتگی در طول مسیر را تشدید کرده و هرگونه رابطه مستقیمی میان یک ورودی و خروجی متعاقب آن از بین می‌رود. آینده درازمدت سیستمی که در پویایی هم‌زمان میان پایداری و ناپایداری عمل می‌کند، نه تنها به سختی قابل‌رویت است، بلکه ناشناخته نیز هست. این مسئله به دلیل خود ساختار سیستم است و نه فقط به دلیل تغییرات در جریان در بیرون سیستم و تأثیرات آن‌ها هیچ‌چیزی نمی‌تواند این ناشناختگی و عدم قابلیت شناخت را از بین ببرد.

⁸⁴⁹ Stable Equilibrium

⁸⁵⁰ Explosive Instability

حال اگر بخواهیم این موضوعات را در قالب‌سازمانی دنبال کنیم، آنگاه فرآیندهای تصمیم‌گیری که شامل پیش‌بینی، تصویرسازی از چشم‌اندازهای آینده یا حتی هرگونه پیش‌فرضی در مورد آینده، در قالب تلاش برای تحقق یک آینده انتخاب شده، بسیار مسئله‌ساز خواهد بود. آن‌هایی که چنین فرآیندهایی را در شرایط ناپایداری پایدار دنبال می‌کنند، اگر اصالتاً بر این باور باشند که می‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، پیش‌بینی‌های آن‌ها چیزی جز خیالات نخواهد بود. همچنین در سیستمی که دور از نقطه تعادل عمل می‌کند، دیگر هیچ‌کس نمی‌تواند ادعای در دست داشتن کنترل سیستم را مطرح کند چراکه هیچ‌کس نمی‌تواند ماهیت آینده و سرنوشت سیستمی که در ناپایداری پایدار عمل می‌کند را پیش‌بینی کند. همچنین کسی نمی‌تواند تصویر و چشم‌اندازی از آینده سیستم داشته باشد مگر اینکه بر بصیرت، غیب‌گویی، علم غیب و الهامات آسمانی باور داشته باشد. هیچ‌کس نمی‌تواند قبل از تغییر سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها علمی از حرکت سیستم داشته باشد و حتی از نحوه حرکت سیستم پس از تغییر خط‌مشی‌ها هم نمی‌تواند چیزی را با قطعیت بیان کند. هیچ‌گزینه‌ای وجود ندارد مگر اینکه تغییر را عملی کنیم و بعد ببینیم چه اتفاقی می‌افتد.

نظریه ساختارهای ائتلافی پریگوژین، به طور ریشه‌ای از نظریه آشوب و پویایی‌های سیستم فاصله می‌گیرد. همانند پویایی‌های سیستم، مدل‌های پریگوژین هم بر اساس معادلات غیرخطی قالب‌بندی می‌شوند که تغییرات را در سطح کلان سیستم مشخص می‌کنند. همچنین، همانند نظریه آشوب و پویایی‌های سیستم، فرض بر این است که سیستم، یک سیستم غیرتعادلی است. اما با این حال، این پیش‌فرض که رخدادهای خرد با یک نرخ متوسط و میانگین صورت می‌پذیرند، کنار گذاشته می‌شود. به عبارت دیگر، نوسانات یا اختلالات فراتر و ورای رخدادهای معمول و عادی نیز در مدل مدنظر قرار داده می‌شوند. (آلن، ۱۹۹۸). کار پریگوژین اهمیت این نوسانات را به‌دقت شرح می‌دهد، او نشان می‌دهد که چگونه این نوسانات، به سیستم غیرخطی - که به‌دوراز نقطه تعادل کار می‌کند - ظرفیت حرکت خودجوش از یک نقطه جاذب به جاذب دیگر را می‌دهد. او این موضوع را "نظم برآمده از نوسان" نامیده و نشان می‌دهد که چگونه این مهم از طریق فرآیند خودجوش خودسازمانی صورت می‌پذیرد.

۱۰-۴. سیستم‌های پیچیده انطباقی

در قسمت‌های قبل راجع به مدل‌سازی‌های پیچیده‌ای بحث کردیم که جبرگرایانه بودند اما درعین حال الگوهای ناپایداری پایدار و عدم قابلیت پیش‌بینی را نیز به نمایش می‌گذاشتند. اما با این حال، هیچ‌کدام از مدل‌هایی که در بالا توصیف آن‌ها رفت، قادر به تکامل، به‌صورت خودجوش نیستند. به عبارتی برخی نیروهای بیرونی، به‌عنوان مثال بازخور مثبت و یا منفی، تغییری در پارامترهای ریاضی، یا اعمال و وارد کردن حرارت موجب می‌شد تا سیستم از یک حالت به حالتی جدید تغییر پیدا کند، حالتی که از قبل در پارامترهای سیستم وجود نداشت.

در این تفکر جدید پیرامون مدل سازی پیچیدگی، یعنی سیستم‌های پیچیده انطباقی، مدل قادر است تا به وسیله فعالیت‌های خود و به دلیل شیوه عمل خاص خود، به صورت خودجوش تکامل پیدا کند.

یک سیستم پیچیده انطباقی، (گِل‌مان، ۱۹۹۸؛ هالند، ۱۹۹۸؛ کافمن، ۱۹۹۵، لانگتون، ۱۹۹۶) شامل تعداد زیادی از موجودیت‌هایی به نام "عامل"^{۸۵۱} است که هر کدام از این عوامل مطابق با مجموعه قوانینی رفتار می‌کنند. قوانین مستلزم این هستند که هر عامل فردی، کنش و اقدام خود را با دیگر عوامل تنظیم کند. به عبارت دیگر، این عوامل فردی با یکدیگر تعامل کرده و انطباق پیدا می‌کنند و در راه عملی شدن این مهم، یک سیستمی را شکل می‌دهند که می‌توان در قالب یک الگوی کلان‌مقیاس، به آن فکر کرد. به عنوان مثال ما یک دسته پرنده را می‌توانیم به عنوان یک سیستم پیچیده انطباقی در نظر بگیریم. این دسته پرنده، شامل بسیاری عامل منفرد یا شاید هزاران عامل باشد که از قوانین خاصی تبعیت می‌کنند و همواره خود را با پرنده کناری تطبیق داده و از یکدیگر پیروی می‌کنند تا در قالب یک تشکّل در آسمان پرواز کنند و بدون اینکه پرنده‌ای به پرنده دیگر برخورد کند، یک الگوی کلان‌مقیاس را در آسمان شکل می‌دهند. انسان هم می‌تواند به عنوان یک سیستم پیچیده انطباقی در نظر گرفته شود، سیستمی که از ۳۰ هزار ژن تشکیل شده که این ژن‌های منفرد در تعامل با یکدیگر فیزیولوژی انسان را خلق می‌کنند. یک اکولوژی هم می‌تواند به عنوان یک سیستم پیچیده انطباقی متشکل از گونه‌های مرتبط باهم نظاره شود، گونه‌هایی که در تعامل باهمدیگر، الگوهایی از اشکال زنده در حال تکامل^{۸۵۲} را به وجود می‌آورند. مغز می‌تواند به عنوان سیستمی متشکل از ۱۰ میلیارد سلول عصبی متصل به هم در نظر گرفته شود که این سلول‌ها در تعامل با یکدیگر، الگوهای فعالیت مغز را در کل این تشکیلات سلولی به وجود می‌آورند. علم پیچیدگی به دنبال این است تا به طور کلی ویژگی‌های مشترک پویایی‌های چنین سیستم‌هایی شناسایی کند. ما در اینجا با چند پرسش کلیدی مواجه هستیم: این سیستم‌های پیچیده غیرخطی با این تعداد از عوامل در تعامل با یکدیگر، چگونه می‌توانند الگوهای رفتاری را تولید کنند؟ این سیستم‌ها برای تولید الگوهای رفتاری جدید و منظم، چگونه تکامل پیدا می‌کنند؟

رویکرد سنتی علمی برای پاسخ به این سؤالات، احتمالاً به دنبال قوانین عمومی خواهد گشت که مستقیماً نظم کلان‌مقیاس را تعیین کرده و بر تکامل - مشاهده شده - این نظم کلان‌مقیاس، حکمرانی می‌کنند. انتظار این است تا یک نقشه و طرح در سطح کلیت سیستم یافت شود - که کل جمعیت سیستم مطابق با آن عمل می‌کنند - و یا اینکه فرآیندهای جهانی که بر تکامل سیستم حاکم هستند، شناسایی شود. این نوعی رویکرد کلان است که در تمامی شاخه‌های تفکرات سیستمی که تاکنون در این کتاب معرفی شده‌اند - از جمله نظریه آشوب و

⁸⁵¹ Agent

⁸⁵² Evolving Life Forms

ساختارهای ائتلافی - رایج است. اندیشمندانی که در حوزه سیستم‌های پیچیده انطباقی فعالیت می‌کنند، اساساً رویکرد متفاوتی را در پیش می‌گیرند. آن‌ها اصلاً به دنبال یک نقشه و طرح کلی برای سیستم نیستند، در عوض، آن‌ها تعامل هر عامل منفرد را مدل‌سازی می‌کنند، مدل‌هایی که نشان می‌دهند عوامل مطابق با اصول محلی تعامل خود رفتار می‌کنند. تعامل در اینجا محلی است، بدین معنا که هر عامل منفرد، تنها با بخش جزئی از کل جمعیت تعامل می‌کند و هیچ‌کدام از این عوامل از قوانین به طور متمرکز و مرکزی تعیین و تعریف شده تعامل، پیروی نمی‌کنند. در چنین تعاملی، هیچ عامل منفرد، یا گروهی از عوامل، به طور مستقیم قانون و مقررات تعامل، یا الگوی رفتاری سیستم و یا چگونگی تکامل این الگوها را برای دیگران تعیین و تعریف نمی‌کند و همچنین هیچ نیروی بیرونی نیز این کار را برای سیستم انجام نمی‌دهد. این اصل خودسازمانی است، یعنی عوامل به طور محلی، مطابق با اصول خود و در غیاب هرگونه نقشه راه و طرح کلی برای سیستمی که شکل می‌دهند، با یکدیگر تعامل می‌کنند.

یک مفهوم محوری در مدل‌های عامل محور سیستم‌های پیچیده این است که تعامل خود سازمان دهنده الگوی کلان‌مقیاس پدیداره‌ای را تولید می‌کند، پدیداره به این معنا که هیچ نقشه راه، طرح یا برنامه‌ای برای تعیین و مشخص کردن این الگوی کلان‌مقیاس وجود ندارد. آنچه اتفاق می‌افتد، یک پدیدارگی و حفظ و نگهداری نظم و یا پیچیدگی از خلال یک حالت و وضعیت کمتر نظم یافته یا پیچیده به نام تعامل محلی عوامل است. خودسازمانی و پدیدارگی می‌توانند به توسعه بنیادین ساختاری (تازگی) و نه فقط یک تغییر سطحی، منجر شوند. این خودانگیختگی یا خودمختاری برآمده از طبیعت ذاتاً غیرخطی و تکرار شونده سیستم است. هیچ طراح بیرونی این الگو را تحمیل نمی‌کند بلکه این یک رفتار منظم و گسترده از درون قوانین ساده و انعکاسی پدیدار می‌شود.

از آنجایی که آزمون سیستم‌های زنده در بطن زنده‌گی واقعی غیرممکن است، دانشمندان علوم پیچیدگی از رایانه‌ها برای شبیه‌سازی رفتار سیستم‌های پیچیده انطباقی استفاده می‌کنند. برخی اندیشمندان عنوان می‌کنند که شبیه‌سازی رایانه‌ای یک شکل جدید و قانونی آزمون و آزمایش است اما برخی دیگر معتقدند این شبیه‌سازی‌ها هیچ دخلی با طبیعت نداشته و تنها برنامه‌هایی کامپیوتری هستند.

سیستم‌های پیچیده انطباقی چگونه مطالعه می‌شوند؟

در شبیه‌سازی‌های رایانه‌ای، هر عامل منفرد، یک برنامه منفرد رایانه‌ای است. هر کدام از این برنامه‌ها مجموعه‌ای از قوانین عملیاتی و دستورالعمل‌های است که به چگونگی تعامل یک برنامه با سایر برنامه‌های رایانه‌ای می‌پردازد. افزودن یک مجموعه قوانین برای ارزیابی این عملیات مطابق با شاخص‌های عملکردی، امکان‌پذیر است. همچنین افزودن یک مجموعه قوانین برای تغییر قوانین عملیاتی، بر اساس ارزیابی‌های انجام شده از عملکرد آن‌ها نیز، میسر است. مجموعه قوانین دیگری نیز می‌تواند افزوده شود که مطابق با آن، برنامه رایانه‌ای هر فرد برای تولید

یک برنامه دیگر کی برداری شود. این مجموعه قوانین تکرار و تکثیر شده می‌توانند در شکل قانونی ظاهر شوند که یک برنامه رایانه‌ای را طوری جابه‌جا کنند تا با آن‌ها جفت شوند. قانون دیگر می‌تواند به برنامه اول این آموزش را دهد که نیمه بالایی برنامه خود را کپی کرده و به دومی یاد بدهد که نیمه پایین برنامه را کپی کند و سپس هر دو نیمه کپی شده را به هم اضافه کند. نتیجه، می‌تواند یک برنامه جدید و نوزاد باشد. این همان "الگوریتم ژنتیک" است که توسط "جان هالند" و مؤسسه سانتافه توسعه داده شده است.

شما می‌توانید ببینید که چگونه یک چنین رویه‌ای می‌تواند ویژگی‌های مهم تکامل را مدل‌سازی کند، مدل‌سازی که در آن جمعیتی از برنامه‌های رایانه‌ای فردی با یکدیگر تعامل کرده، تولیدمثل کرده و نهایتاً تکامل می‌یابند. ماحصل، یک سیستم پیچیده انطباقی در رایانه است، رایانه‌ای متشکل از جمعیتی از عامل‌ها که هر یک، یک برنامه رایانه‌ای است. هر کدام از این عوامل در شبیه‌سازی، یعنی هر برنامه رایانه‌ای متشکل از رشته‌ای از بیت‌های کامپیوتری یا مجموعه‌ای از صفر و یک‌ها - که نشان می‌دهند جریان الکتریکی وجود دارد یا خیر - است.

ظرفیت ذاتی الگوسازی هر تعامل

کسانی که مطالعه سیستم‌های پیچیده انطباقی را توسعه داده‌اند، بسیار علاقه‌مند به قیاس و شباهت میان گدهای دیجیتال برنامه‌های رایانه‌ای و گدهای شیمیایی ژن‌های موجودات زنده بوده‌اند. یکی از پرسش‌های اصلی آن‌ها این است: در همان روزهای نخستین که زمین به‌عنوان ملغمه‌ای تصادفی از مواد مختلف شیمیایی پدید آمد، زنده‌گی چگونه شکل گرفت؟ شما می‌توانید این مسئله را شبیه‌سازی کنید، اگر سیستمی متشکل از برنامه رایانه‌ای با رشته اعداد تصادفی داشته باشید و آنگاه از او بخواهید که نظمی را از درون این داده‌های تصادفی و درهم و برهم بیرون بکشد. پاسخ این پرسش این است که چنین سیستمی واقعاً می‌تواند نظم را از درون این آشوب بیرون کشیده و تکامل دهد و اساساً این آشوب و درهم‌ریختگی برای این فرآیند ضروری است.

برخلاف بسیاری از باورهای کهنه و ریشه دوانده در اعماق وجود ما، بی‌نظمی موضوعی است که از آن زنده‌گی و خلاقیت ساخته شده است، و به نظر می‌رسد که این‌ها نه بر طبق یک طرح پیشینی و نخستین، بلکه توسط یک فرآیند خودجوش خودسازمانی ساخته شده‌اند که دستاوردها و پیامدهای پدیداره را به دنبال خود دارد. اگر طرحی هم وجود داشته باشد، همان اصول طراحی اولیه خود سیستم است، یعنی شبکه‌ای از عوامل که توسط تعاملات غیرخطی تکرارشونده به‌پیش رانده می‌شوند. آنچه در طراحی در نظر گرفته نشده است، پیامدهای پدیداره است، یعنی الگوهای پدیداره‌ای که این تعاملات تولید می‌کنند. در سیستم‌های پیچیده انطباقی، نظم ذاتی وجود دارد که همچنان که تجربیات سیستم تکامل پیدا می‌کند، این نظم نیز تکامل می‌یابد اما تا زمانی که این تجارب اتفاق نیافتند، هیچ‌کس نمی‌تواند شناختی از این تجارب تکاملی داشته باشد. در شرایط معین، عواملی که در سیستم باهم تعامل دارند می‌توانند بروندهای خلاقانه - و نه هرج‌ومرج و آشوب - را تولید کنند،

بروندادهایی که هیچ برنامه‌ریزی برای تولید آنها انجام نشده است. پیامی که این موضوع برای اقدام و کنش انسانی دارد این است که حتی اگر کسی پیامدهای اقدامات خود را نداند و یا اگر کسی در مسند کنترل نباشد، ما محکوم به هرج و مرج و آشوب نیستیم. در مقابل، این شرایط همان شرایطی است که فضا را برای بروز خلاقیت فراهم می‌کند، شرایطی برای یک سفر تکاملی بدون هیچ مقصد ثابت و از پیش تعیین شده‌ای.

بر طبق این دیدگاه، تکامل یک امر پیشرفت تدریجی نیست که به صورت تصادفی اتفاق بیافتد- همانند آنچه در نئو داروینیسیم می‌بینیم- بلکه تکامل یک-سفر- تلوتلو خوردنی^{۸۵۳} است که در آن، یک سیستم از طریق خودسازمانی، هم به پیش می‌رود و هم به پس.

عرصه تناسب و برازش^{۸۵۴}

شما می‌توانید چرایی این موضوع را در قالب دورنمای برازش ببینید، مفهومی که "کافمن" (۱۹۹۵) به کار برد تا فهم جدیدی از پردازش تکاملی را به دست دهد. تکامل گونه مشخصی از جانداران، مثلاً پلنگ‌ها را، به‌عنوان سفری از میان دره‌ها و تپه‌ها با ارتفاعات و اشکال مختلف، در ذهن خود تصویر کنید. فرض کنید، حرکت به بالای یک کوه یا تپه معادل افزایش تناسب و حرکت به قعر دره‌ها معادل کاهش تناسب باشد. دره‌های عمیق تقریباً بازنمایی انقراض و قلّه‌های بلند کوه‌ها نمایانگر برازش و تناسب بسیار برای پلنگ‌ها هستند. هدف زنده‌گی این است که از دره‌ها دوری و اجتناب کرده و به قلّه‌ها صعود کنیم.

موقعیت و شکل عرصه

چه چیزی تعیین‌کننده شکل این منظره، یعنی تعداد، اندازه، شکل و موقعیت تین قلّه‌ها و دره‌هاست؟ پاسخ، استراتژی‌های بقایی است که سایر گونه‌های جانوری در تعامل با پلنگ‌ها، آنها را دنبال می‌کنند. پلنگ‌ها، به طور بالقوه، با گونه‌های بسیاری از جاندارانی در تعامل هستند تا بتوانند شکم خود را سیر کنند. به‌عنوان مثال، آنها می‌توانند فیل را شکار کنند. با این تو صیف، فیل مبتنی بر اندازه و حجم خود، استراتژی برای بقا دارد که اگر پلنگ‌ها بخواهند به مسیر شکار فیل‌ها بروند، روزگار سختی برای بقا خواهند داشت. بنابراین، چنین استراتژی به معنای حرکت به سوی اعماق دره‌ها و گیرکردن در بن‌بست بقا است. گزینه دیگر این است که پلنگ، یک آهوی کوچک را شکار کند. برای این منظور، پلنگ باید استراتژی سرعت را در خود تکامل داده و برای رقابت با آهو سریع‌تر از آن بدود. تا حدودی، این حرکت به معنای حرکت بر فراز تپه تناسب است. یا ممکن است پلنگ‌ها استراتژی استتار را به همراه سرعت بالا در مسافت‌های کوتاه در پیش بگیرند. چیزی که پلنگ‌ها به آن مشهور هستند. به نظر می‌رسد این استراتژی آنها را بر فراز کوه‌ها و به طور منطقی بر بالای قلّه تناسب قرار دهد.

⁸⁵³ Stumbling Journey

⁸⁵⁴ Fitness Landscape

از این رو، وظیفه تکاملی گونه پلنگ‌ها این است که به شکلی در عرصه تناسب سفر کنند که به بالاترین قله ممکن برسند، چراکه تنها در این صورت است که پلنگ‌ها می‌توانند شانس بسیاری برای بقا داشته باشند. گرفتار شدن در درّه به معنای منقرض شدن است و اسیر شدن و سرگرم شدن در دامنه تپه‌ها به معنای صرف‌نظر از فرصت یافتن کوه‌های بلند.

گشت‌وگذار در عرصه

خب، حالا این‌گونه پلنگ‌ها برای فرار از دام‌ها و موانع، چگونه باید در عرصه این دشت سفر کنند، با علم به اینکه پلنگ‌ها نمی‌توانند تشخیص دهند که قله‌های بلند کجاست؟ آن‌ها تنها فقط زمانی که به بالای قله برسند، می‌توانند متوجه شوند که قله کجاست. فرض کنید که پلنگ‌ها آنچه را که نظریه‌پردازان استراتژی از آن به‌عنوان تدریج‌گرایی منطقی^{۸۵۵} یاد می‌کنند، پیش بگیرند (فصل هفتم)، در این صورت آن‌ها رویه‌ای را به کار می‌گیرند که به‌صورت محافظه‌کارانه‌ای بر محدوده‌ای که با آن آشنا هستند و بر قابلیت‌هایی که دارند تمرکز دارد. آن‌ها به‌صورت تدریجی گام‌های کوچکی برمی‌دارند- تنها گام‌هایی که تناسب آن‌ها را بهبود داده و نه گام‌هایی که تناسب آن‌ها را به مخاطره می‌اندازد- و این بازده و سودمندی که آن‌ها را به‌پیش می‌راند. این منطق و رویه گام برداری منظم، حرکت نسبتاً پایدار، کارآمد و پیش‌برنده‌ای را به سوی بالا برای آن‌ها ایجاد می‌کند که سازگار با مسیر و جهت موفقیت آن‌هاست. مشاوران مدیریت و دانشگامیان حوزه استراتژی این نوع حرکت پلنگ‌ها را تحسین می‌کنند چون مطابق با آموزه‌های عقل سلیم است. باین‌حال، این قانونی که می‌گوید "فقط به سمت بالای تپه‌ها حرکت کن و هرگز به پایین نیا"، مطمئناً پلنگ‌ها را از درّه‌ها دور نگه خواهد داشت اما یقیناً آن‌ها را در دامنه‌ها گیر خواهد انداخت، مگر اینکه آن‌ها خوش‌شانس بوده و با کوه‌هایی هموار و عاری از هرگونه پستی‌وبلندی و شکاف مواجه شوند. این موضوع به دلیلی که بیان خواهیم کرد، بسیار غیرمحمتمل به نظر می‌رسد.

در اینجا نکته قابل‌توجه این است که این راه منطقی و مؤثر در کوتاه‌مدت تضمین‌شده است اما در درازمدت تضمینی برای آن نیست. اما راه‌حل جایگزین چیست؟ راه‌حل جایگزین، ترک و کنار گذاشتن این استراتژی شسته‌رفته و تمیز حرکت منطقی تدریجی و گشت‌وگذار به حالتی نامنظم و نامتغیر است به‌گونه‌ای که برخی مواقع باید رو به پایین به سمت درّه‌ها نیز خزید و قبل از اینکه دیر شود با جهشی به سمت بالا صعود کرد. این روش غیرشهودی و خلاف عقل سلیم سفر در عرصه برآزش و تناسب موجب می‌شود تا پلنگ‌ها با این جنب‌وجوش بر کوه‌هایی مرتفع‌تر دست پیدا کنند، کوه‌هایی که با روش گذشته شاید دستیابی به آن‌ها محتمل نبود. بنابراین، این تکثیر و قابلیت تولیدمثل غیرمتمرکز^{۸۵۶} و متنوع موجب می‌شود تا ما قله‌های مرتفع‌تری را

⁸⁵⁵ Logically Incremental strategy

⁸⁵⁶ Cross-Over Replication

نسبت به باکتری‌هایی که از طریق کلون تکثیر می‌شوند، فتح کنیم، دقیقاً به دلیل بی‌نظمی و تنوع در اختلاط کدهای ژنتیکی و نه فقط بهبود تدریجی آن‌ها.

این تصویر کلی و کلان جذاب‌تر و جالب‌تر نیز می‌شود وقتی به یاد بیاوریم که عرصه لایتغیر و ثابتی که ما در مورد پلنگ‌ها به آن اشاره کردیم، افسانه‌ای بیش نیست، چراکه استراتژی‌های بقا سایر گونه‌های جانوری شکل این عرصه را تعیین کرده و این عرصه، ایستا نیست. این گونه‌های جانوری نیز به دنبال قلّه‌هایی برای صعود هستند و هر زمان که آن‌ها استراتژی خود را تغییر می‌دهند، آنچه قبلاً برای یک پلنگ به‌عنوان قلّه مدنظر بود تغییر شکل پیدا کرده و به یک درّه تبدیل می‌شود. بنابراین، اگر پلنگ سرعت خود در مسافت‌های کوتاه را افزایش داده و استتار خود را بهبود ببخشد، به‌سوی قلّه برازش و تناسب در این عرصه حرکت خواهد کرد. باین‌حال، اگر آهوها، با بهبود حس بویایی خود به این استراتژی پاسخ دهند، این قلّه یقیناً فروزش‌سته و ممکن است حتی به یک درّه بدل شود.

از این‌رو، سفر تکاملی برای تمامی گونه‌های جانوری از درون یک عرصه دائماً در حال تغییر صورت می‌گیرد و به دلیل امر رقابت مدام مشکل‌تر می‌شود. رقابت، تضمین می‌کند که زنده‌گی هیچ‌گاه به دام مرگ نیافتد. گونه‌های مختلف می‌آیند و می‌روند، اما زنده‌گی همچنان ادامه دارد، فقط شاید قدری پیچیده‌تر شود. همین آشفتگی در انتخاب رقابتی، یکی از خاستگاه‌های نظم است و دیگری فرآیند درونی، هم کارانه و خودجوش خودسازمانی است. این نظم در پویایی تحت عنوان "لبه آشوب" - که الگوی حرکتی است که به طور هم‌زمان هم پایدار است و هم ناپایدار - می‌سر می‌شود، که در قسمت ۲-۱۰ در مورد آن صحبت کردیم. یکی از ویژگی‌های لبه آشوب تحت عنوان قانون قدرت شناخته می‌شود، به این معنا که بسیاری از آشفتگی‌ها و اختلالات کوچک در سراسر سیستم سرازیر می‌شوند اما تنها تعداد معدودی از نمونه‌های بزرگ، موفق به این امر می‌شوند. به‌عبارت‌دیگر، تعداد رویدادهای منقرض‌کننده کوچک بسیار زیاد است اما تنها تعداد معدودی از رویدادهای بزرگ منقرض‌کننده وجود خواهند داشت. همین ویژگی است که کنترل، یا پایداری را به فرآیند تغییر در لبه آشوب منتقل می‌کند.

سیستم‌هایی که دارای ویژگی پویایی یعنی ترکیب هم‌زمان نظم و بی‌نظمی هستند و در لبه آشوب فعالیت می‌کنند، قادر به تکامل هستند اما آن‌هایی که صرفاً مبتنی بر نظم بوده و فراتر از لبه آشوب فعالیت دارند، نمی‌توانند تکامل پیدا کنند. سیستم‌ها در لبه آشوب قادر به تولید تنوع بی‌پایان، تازگی و نوزایی و در یک کلمه خلاقیت هستند. سیستم‌هایی که در دام برازش و تناسب مقطعی و محلی گیر افتاده‌اند، به نظر آسوده و پایدار می‌آیند اما در واقع خرابی و نابودی در انتظار آن‌هاست، نابودی که گونه‌هایی که مسیرهای پرتلاطم و آشفته‌ای را طی کرده و پی گرفته‌اند، برای آن‌ها رقم می‌زنند. "کافمن" توضیح دقیقی از شرایطی که پویایی و تحرکات لبه

آشوب را خلق می‌کند، ارائه کرده است. این پویایی تنها زمانی اتفاق می‌افتد که تعداد عوامل به اندازه کافی زیاد بوده و به طور مناسبتی باهمدیگر پیوند داشته باشند. عامل‌ها محدودیت‌های متعارضی^{۸۵۷} را بر یکدیگر تحمیل می‌کنند و همین موضوع است که کنترل را برای حرکت سیستم فراهم می‌کند.

به این ترتیب، کافمن استدلال می‌کند که وضعیت‌هایی که در آن انتخاب رقابتی در دگرگونی و تغییر فرست‌ها عمل می‌کند بستگی به پویایی‌های درونی-الگوی پیوندها و روابط و تعامل خودسازمانی میان موجودیت‌های تشکیل‌دهنده آن- شبکه در حال تکامل دارد. عرصه تناسب و برازش، صحنه از پیش آماده شده‌ای شامل تمام استراتژی‌های تکاملی ممکن برای یک سیستم نیست، که سیستم متناسب با شرایطش و بر اساس شانس و فرصتی که دارد یکی از آن‌ها را انتخاب کند. عرصه برازش، از طریق تعامل میان این عوامل ساخته می‌شود. مفهوم عرصه برازش، و ناهمواری‌های آن، استعاره‌ای است برای پویایی‌های درون یک سیستم، و محدوده و قلمرو بیرونی وجود ندارد که سیستم در آن به دنبال یک موقعیت متناسب باشد. این ویژگی‌های درونی شبکه، پیوندهایی میان موجودیت‌ها بوده و این پیوندها و روابط، محدودیت‌های متعارض را خلق می‌کنند. از این رو، پویایی درونی، به طور هم‌زمان هم فضایی را برای همکاری‌های توانمند ساز و هم محدودیت‌های متعارض به وجود می‌آورد، یعنی در اینجا ما با پویایی متناقض همکاری و رقابت به صورت توأمان مواجه هستیم. به این موضوع توجه داشته باشید که چگونه محدودیت، ارتباط و تعارض در کنار هم، الزامات ضروری تکامل یک سیستم را شکل می‌دهند.

در حالی که هیچ عاملی در مقام کنترل تکامل سیستم نیست، با این وجود سیستم در یک وضعیت کنترل شده تکامل پیدا کرده و منبع و منشأ این کنترل در الگوی محدودیت‌های متعارض نهفته شده است. این موضوع بسیار مهم است، چراکه این محدودیت‌های متعارض هستند که پایداری و ثبات کافی را در یک شبکه در لبه آشوب، حفظ می‌کنند.

با این وجود، علاقه‌مندی مدل‌سازان سیستم‌های پیچیده انطباقی تنها به سؤالات اساسی و مهم همانند تکامل زنده‌گی محدود نمی‌شود. مدل سیستم پیچیده انطباقی در مورد بسیاری از پدیده‌های دیگر نیز به کار گرفته شده است.

شبیه‌سازی جمعیت عوامل همگن

یک نمونه ساده از سیستم‌های پیچیده انطباقی، به‌عنوان مثال دسته‌پرنده‌گان را در نظر بگیرید. "رینولدز" (۱۹۸۷)^{۸۵۸}، رفتار دسته‌های پرندگان را با برنامه‌ای رایانه‌ای - شامل شبکه‌ای از عوامل در حال حرکت به نام "بوید"^{۸۵۹} - شبیه‌سازی کرد. هر "بوید" از سه قانون ساده تبعیت می‌کرد:

۱. حداقل فاصله را با سایر اشیای در محیط، از جمله "بوید"ها حفظ می‌کرد.
۲. سرعت خود را با سایر "بوید"ها در هم‌جواری خود تنظیم می‌کرد.
۳. به‌سوی مرکز ادراک‌شده‌ای از توده و اجتماع "بوید"ها در هم‌جواری خود حرکت می‌کرد.

این سه قانون، برای تولید و به وجود آوردن رفتار دسته‌پرنده‌گان کفایت می‌کرد. بنابراین، "بوید"ها، هر کدام با تعامل با تعداد نسبتاً کوچک‌تری از سایر بویده‌ها، منطبق با قوانین تعامل محلی خود، یک الگوی منسجم و پدیداره را برای کل سیستم ایجاد می‌کرد. در اینجا، یعنی در سطح دسته‌پرنده‌گان، هیچ نقشه یا طرح اولیه‌ای وجود ندارد. هیچ هدف و نیت از پیش مشخص‌شده‌ای برای کل این "بوید"ها ندارد. هر "بوید" آنچه را که برای تعامل با سایر "بوید"ها موردنیاز است انجام می‌دهد و نهایتاً رفتاری در سطح کل جمعیت و در واقع در سطحی کلی پدیدار می‌گردد. تشکیل یک دسته، جاذبه‌ای برای سیستم است که در آن تمامی موجودیت‌های شکل‌دهنده دسته از سه قانونی که در بالا مطرح شد، تبعیت می‌کنند.

توجه داشته باشید که چگونه تمامی عامل‌ها از قوانینی مشابه پیروی می‌کنند. هر عامل درست شبیه عامل‌های دیگر است و هیچ تفاوتی در شیوه تعامل آن‌ها با یکدیگر وجود ندارد. بنابراین، در اینجا، پدیدارگی همچون مورد ساختارهای ائتلافی، پیامد رفتار غیرمعمول و غیرعادی نیست. در عوض، در اینجا، پدیدارگی نتیجه تعاملات محلی میان عوامل است. برخلاف ساختارهای ائتلافی و به دلیل وحدت رفتاری که در بالا ذکر شد، این شبیه‌سازی‌ها نمی‌توانند به‌صورت خودجوش و مطابق میل خود حرکت کرده و از یک جاذبه به جاذبه دیگر منتقل شوند. در عوض، در اینجا همگی با یک جاذبه ادامه داده و هیچ تکاملی را نشان نمی‌دهند. در فصل بعدی، بررسی خواهیم کرد که چگونه این مدل مشخص‌پچیدگی که شامل قوانین ساده‌ای نیز می‌شود، در ادبیات سازمانی - به‌ویژه زمانی که صحبت از ارائه تجویزهای کنترلی^{۸۶۰} به مدیران می‌شود - جابازکرده است.

⁸⁵⁸ Reynolds (1987)

⁸⁵⁹ Boid

⁸⁶⁰ Controlling Prescriptions

با این وجود، شبیه‌سازی‌های بغرنج‌تر^{۸۶۱} از سیستم‌های پیچیده انطباقی مواردی همچون تفاوت میان عامل‌ها یا طبقه‌ای از عامل‌ها و همچنین شیوه‌های مختلف تعامل را نیز مدنظر قرار می‌دهند. به این ترتیب، این شبیه‌سازی‌ها ظرفیت حرکت خودجوش از یک جاذبه به جاذبه دیگر، برای تکامل دادن و تولید گونه‌های جدید را از خود نشان می‌دهند. این مهم از طریق شبیه‌سازی صورت می‌گیرد که به آن شبیه‌سازی "تیرا"^{۸۶۲} می‌گویند. (ری^{۸۶۳}، ۱۹۹۲)

شبیه‌سازی جمعیت عوامل متعامل غیرهمگن

زنده‌گی ارگانیک از انرژی بهره می‌گیرد تا ماده را ساماندهی کند و این زنده‌گی، همچنان که ارگانیسم‌ها در یک فضای جغرافیایی برای کسب غذا و نور با یکدیگر همکاری و رقابت می‌کنند، از طریق توسعه هر چه بیشتر گونه‌ها و اشکال متنوع تکامل پیدا می‌کند. درست شبیه زنده‌گی دیجیتال، که در آن زمان "سی پی یو"^{۸۶۴} یا واحد پردازنده مرکزی، رشته‌هایی از ارقام (برنامه‌ها) را در فضای حافظه رایانه ساماندهی می‌کند. بنابراین، برنامه‌های کامپیوتری درست شبیه به ارگانیسم‌های زنده به کار گرفته می‌شوند. آیا زنده‌گی دیجیتال، همچنان که بیت‌های رایانه‌ای تبدیل به رشته شده، با یکدیگر تعامل کرده و برای زمان "سی پی یو" (زمان پردازش) با یکدیگر رقابت می‌کنند، تکامل پیدا می‌کند؟

این پرسشی است که "ری" آن را در شبیه‌سازی خود مطرح کرده و بسط داد. در این شبیه‌سازی، این برنامه‌نویس، اولین ارگانیسم دیجیتال را طراحی کرد، ارگانیسمی که او آن را یک "مخلوق" می‌خواند و از هشتاد دستورالعمل برای تکثیر و کپی کردن خود، تشکیل شده بود. این اولین مخلوق، رشته‌ای از اعداد و ارقام با طول مشخص بود. این برنامه‌نویس همچنین مکانیسمی را برای ایجاد تنوع در فرآیند تکثیر معرفی کرد، که با استفاده از بیت‌های تصادفی، جهش‌های تصادفی^{۸۶۵} در تکامل را شبیه‌سازی می‌کرد. همچنین در ادامه، زمانی که این مخلوق خودش را تکثیر می‌کرد، کپی و نمونه‌های جدید با نمونه اصلی و اولیه تفاوت داشته و مجدداً نمونه‌هایی که این نمونه‌های جدید تکثیر می‌کردند، خود با نمونه قبلی تفاوت داشتند. همچنین این برنامه‌نویس با توجه به زمان محدود رایانه، محدودیت دیگری نیز وضع کرد، که در ادامه توضیح می‌دهیم. عامل‌ها ملزم می‌شوند تا محل و مکان خود را در حافظه رایانه و بر روی یک تابلوی اعلان عمومی ثبت کنند. به این ترتیب و بر اساس یک نوبت چرخشی، هر عامل صدا می‌شود تا بخشی از زمان رایانه را برای انجام وظیفه تکثیر خود دریافت کند. این برنامه‌نویس همچنین محدودیت دیگری را در قالب یک

861 Complicated

862 Tierra

863 Ray

864 Central Processing Unit (CPU) Time

865 Random Mutation

دوره عمر برای هر عامل وضع می‌کند. عامل‌ها بر اساس یک صف و مطابق با سن خود، در جای خود قرار گرفته و عموماً مسن‌ترین و پیرترین آن‌ها از صف خارج می‌شود. با این وجود، عامل‌ها می‌توانند با انجام موفقیت‌آمیز برنامه‌های خود، حرکت خود به سمت سر صف را گند کنند به نحوی که عامل‌های دارای نقص به سرعت به اول صف می‌رسند.

تنها وظیفه‌ای که عامل‌ها دارند این است که در چارچوبی که با محدودیت و کمبود زمان "سی پی یو" شکل گرفته است بتوانند تکثیر پیدا کنند و آنچه اتفاق می‌افتد این است که شیوه‌های تکثیر تکامل پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، انواع مختلفی از روش‌های تکثیر ظاهر می‌شود. این تغییرات را می‌توان در قالب اعداد و با نظاره الگوهای در حال تغییر که این نقاط بر روی صفحه‌نمایش رایانه شکل می‌دهند، مشاهده کرد. به این ترتیب، شباهت میان تعامل دیجیتال و تکامل بیولوژیک گونه‌های مختلف عیان شده و این شبیه‌سازی را می‌تواند در قالب بیولوژیک توصیف کرد. به عنوان مثال، گفته می‌شود که طبقات و گونه‌های مختلف، خود، استراتژی‌های بقا خود را توسعه می‌دهند. بسیار مهم است که به یاد داشته باشیم این شباهت، توجه ما را به تغییرات گونه‌های مختلف عامل‌ها در بستر دیجیتال و تغییرات گونه‌های مختلف در بستر بیولوژیک جلب می‌کند.

در شبیه‌سازی چه اتفاقی رخ می‌دهد؟

شبیه‌سازی با معرفی یک عامل منفرد متشکل از ۸۰ دستورالعمل، آغاز شد. در زمانی کوتاه، هشتاد درصد فضای حافظه رایانه را این عامل‌ها اشغال کردند اما عامل‌های مسن‌تر کنار رفته و مانع از رشد بیشتر جمعیت شدند. پس از مدتی، عامل‌هایی متشکل از ۴۵ دستورالعمل ظاهر شدند، اما این عامل‌ها برای تکثیر شدن بسیار کوتاه بودند. آن‌ها به منظور تکثیر، با قرض گرفتن گد‌ها از عامل‌های بلندتر بر این مشکل فائق آمدند. این استراتژی آن‌ها را قادر ساخت تا در زمان کوتاهی که رایانه به آن اختصاص داده بود، تکثیر شوند. به عبارت دیگر، نوعی انگل، پدیدار شد. کاربرد واژه "انگل" در اینجا کاملاً تشبیهی است.

اگرچه این انگل‌ها میزبان خود را نابود نمی‌کردند، اما برای تکثیر به آن‌ها وابسته بودند. اگر تعداد این انگل‌ها در مقایسه با میزبان‌ها زیاد می‌شد، آن‌ها توانایی خود برای تکثیر را از دست داده و از این رو تعداد آن‌ها کاهش پیدا می‌کرد. در شبیه‌سازی، انگل‌ها از فجایع دوره‌ای رنج می‌بردند. یکی از این فاجعه‌ها این بود که میزبان‌ها ثبت مکان خود در تابلوی اعلان عمومی را متوقف کرده و ناپدید می‌شدند و در نتیجه انگل‌ها نمی‌توانستند آن‌ها را پیدا کنند. به این ترتیب، برخی از میزبان‌ها با استفاده از استتار به عنوان استراتژی بقا، خود را در برابر انگل‌ها ایمن می‌کردند. از سوی دیگر، در این فرآیند پنهان شدن، هیچ اثری از خود در حافظه رایانه باقی نمی‌گذاشتند. از این رو، آن‌ها قبل از اینکه بتوانند به پیشنهاد رایانه پاسخ دهند، باید خود را واری می‌کردند

تا ببینند آیا موقعیت آن‌ها با موقعیتی که رایانه به آن زمان اختصاص داده است، تطابق دارد یا خیر. این موضوع زمانی را که آن‌ها برای تکثیر نیاز داشتند را افزایش می‌داد. با این حال، اگرچه نه به طور تمام و کمال، این استراتژی به اندازه کافی مثمر واقع شد تا آن‌ها بتوانند انگل‌ها را تقریباً از بین ببرند.

با این حال و به این ترتیب، انگل‌ها حافظه خود را توسعه دادند و دیگر نیازی به تابلوی اعلان عمومی نداشتند. مجدداً، این انگل‌ها بودند که موفق شدند. بعدها، فرا انگل‌هایی ظاهر شدند تا انگل‌ها را تغذیه کنند. این فرا انگل‌ها، به اندازه ۸۰ دستورالعمل طول داشته و درست همانند میزبان‌ها عمل می‌کردند اما با این تفاوت که آن‌ها دستورالعمل‌هایی را در خود توسعه داده بودند که بتوانند خود را برای انگل‌ها واریسی و بررسی کنند و بتوانند با انتقال زمان رایانه خود به آن‌ها، انگل‌ها را تغذیه کنند. این فرا انگل‌ها به شیوه‌ای همزیستانه^{۸۶۶} گداهای تولیدمثل و تکثیر را به اشتراک می‌گذاشتند، آن‌ها بدون همکاری، قادر به تکثیر و تولیدمثل نبودند. این همکاری بعدها به وسیله جهش‌های فرصت‌طلبانه به شکل اخلاک‌گرهای کوچک^{۸۶۷} که خود را میان فرا انگل‌های تکثیر شونده جای داده و کدهای تکثیر فرا انگل‌ها را جدا کرده و آن‌ها را برای تکثیر خود مورد استفاده قرار می‌دادند، مورد استثمار قرار گرفت. این اخلاک‌گرهای متقلب، با وجود اینکه طول آن‌ها تنها ۲۷ دستورالعمل بود، رشد و تکثیر پیدا کردند. بعدها، فرا انگل‌ها شیوه‌ای را برای دفاع در مقابل این اخلاک‌گرها پیدا کردند، اما این شیوه دفاعی چندان طولی نکشید.

شبیه‌سازی چگونه تفسیر می‌شود؟

بسیار مهم است که مجدداً تأکیدی بر آنچه در این شبیه‌سازی رخ می‌دهد، داشته باشیم. پس از اینکه مدتی از اجرای شبیه‌سازی گذشت، ما تعدادی از رشته‌های بیتی^{۸۶۸} داریم که هر یک در درون دستورالعمل‌های عملیاتی و به منظور امر تکثیر، آرایش داده شده‌اند و اغلب با دیگر رشته‌های بیتی نیز در تعامل هستند. این رشته‌های بیتی در دسته‌بندی‌های مختلف جای می‌گیرند به گونه‌ای که شیوه‌های تکثیر در دسته‌های متفاوت با یکدیگر تفاوت دارد. به زبان پیچیدگی، هر کدام از این دسته‌ها یک جاذب است و در درون یک سیستم تعداد متفاوتی از جاذب‌ها وجود دارند. به بیانی دیگر، یک نوع خرد^{۸۶۹} در میان کل جمعیت این رشته‌ها وجود دارد. در طول یک دور تکثیر، - یعنی در دوره زمانی تخصیص داده شده برای هر رشته بیت - رشته بیت‌ها، یکی پس از دیگری، دستورالعمل‌های خود را انجام می‌دهند و در خلال انجام این امر، برخی از بیت‌ها دچار جهش می‌شوند. پس از چند دور، جهش بیت‌ها و تعامل میان آن‌ها، موجب بازآرایی^{۸۷۰}

⁸⁶⁶ Symbiotically

⁸⁶⁷ Tiny Intruders

⁸⁶⁸ Bit Strings

⁸⁶⁹ Micro Diversity

⁸⁷⁰ Rearrangement

بیت‌ها در رشته بیت‌ها می‌شود. به عبارتی دیگر، پس از مدتی، آرایشی جدید از رشته بیت‌ها ظاهر می‌شود، و این بدان معناست که دسته و طبقات جدیدی از دستورالعمل‌های تکثیر به وجود می‌آید. در همین زمان، طبقه‌های قدیمی و مسن‌تر به دلیل روبه و شرایط رقابتی، کنار گذاشته می‌شوند. زمانی که این تکامل شروع می‌شود، حتی اگر شانس برای جهش تصادفی بیت‌ها وجود نداشته باشد، این امر ادامه پیدا خواهد کرد. بنابراین، مشاهده می‌کنیم که نیروی پیشران تکامل، خودسازمانی است.

به طور خلاصه، جمعیت رشته بیت‌ها، جمعیتی از الگوریتم‌ها یا روبه‌های محلی است. آنچه شبیه‌سازی به ما نشان می‌دهد، ویژگی‌های منطقی تکرار شونده‌گی (تکثیر) و تعاملات محلی الگوریتم‌ها (خودسازمانی در غیاب هرگونه طرح و نقشه کلی) در حضور جهش تصادفی و انتخاب رقابتی است. شبیه‌سازی نشان می‌دهد که به طور منطقی برای خودسازمانی، جهش و انتخاب، امکان‌پذیر است تا برای منصفه ظهور رساندن تکامل، به صورتی تکرار شونده عمل کنند و این یعنی تازگی پدیداره که اساساً و به طور ریشه‌ای غیرقابل پیش‌بینی است. تکامل، با دو ویژگی، یعنی نابودی برخی گونه‌ها و طبقات و همچنین پدیدآیی گونه‌های جدید، مشخص می‌شود.

هر نکته و موضوعی که اضافه بر این در مورد شبیه‌سازی مطرح شود، تعابیر و تفاسیر برآمده از تشبیه^{۸۷۱} است. بنابراین، ری در تشبیه و قیاس شبیه‌سازی با زیست‌شناسی، رشته بیت‌ها را به‌عنوان مخلوقات صدا می‌کند. یک دسته از رشته بیت‌ها به نام "میزبان" و دسته دیگر به نام "انگل" نام‌گذاری می‌شوند. اگر این تفسیر به ظرافت و دقت تمام انجام شود، می‌تواند رهنمودها و بینش‌های کارسازی را فراهم کند. به‌عنوان مثال، این تشبیه این رهنمود را برای ما می‌تواند به همراه داشته باشد که اشکال و گونه‌های جدید بیولوژیک می‌توانند از یک فرآیند خودسازمانی و نه فقط شانس و تصادف، پدیدار شوند. اگر این تشبیه با بی‌مبالاتی و بی‌توجهی انجام شود، می‌تواند ادعاهای را مطرح کند که هیچ تضمین و پشتوانه‌ای برای آن‌ها وجود ندارد. از این رو، به‌خصوص در کاربرد در حوزه سازمان، بسیار مهم است که توجه عمیقی و دقیقی به برداشت‌ها از خودسازمانی و پدیدارگی داشته باشیم. یکی از پرسش‌هایی که ممکن است به ذهن خطور کند این است که در قالب‌سازمانی، منطق تکرار شونده‌گی، تعامل غیرخطی میان الگوریتم‌های تکثیر و خودسازمانی و ویژگی‌های پدیداره آن‌ها، چگونه تفسیر می‌شود. حتی پرسش بنیادی‌تر این است که اساساً مطرح کردن چنین موضوعی در قلمرو سازمان، محلی از اعراب دارد یا خیر.

⁸⁷¹ Analogy

این شبیه‌سازی رهنمودهای مهمی را در خصوص سیستم‌های پیچیده انطباقی برای ما به همراه دارد. نخست اینکه، این سیستم، نظم تکاملی کلان‌مقیاسی را تولید می‌کند که به شیوه‌ای خودجوش و پدیدار از خلال تعاملات محلی عامل‌های متنوع به وجود می‌آید. این نظم تکاملی کلان‌مقیاس برنامهریزی نشده و هیچ طرح و نقشه‌ای برای آن وجود ندارد. به علاوه، این فعالیت خودسازمانی خودجوش، برای تکامل مستمر سیستم و همچنین توانایی آن برای خلق تازگی، حیاتی است. با این حال، شکلی که این نظم به خود می‌گیرد - یعنی الگوی رفتاری کلان‌مقیاس یا استراتژی‌های کلان برای سیستم - را نمی‌توان از قوانین جاری در رفتار فرد عامل، پیش‌بینی کرد. استراتژی‌ها به طور غیرقابل پیش‌بینی در فرآیندهای هم‌تکاملی^{۸۷۲}، پدیدار می‌شوند. در ابتدا، مقیاس استراتژی کوچک است اما زمانی که انگل‌ها قوانین حاکم را تغییر می‌دهند، تغذیه و کمک به دیگران، موفق‌ترین استراتژی می‌شود. در این حالت، میزبان‌ها قوانین را تغییر داده و استتار به‌عنوان استراتژی بهتر انتخاب می‌شود. اما انگل‌ها مجدداً قوانین بازی را تغییر داده و توسعه یک حافظه محلی، بهترین استراتژی می‌شود. رقابت و تعارض بروز پیدا کرده و تکامل سیستم از طریق عامل‌هایی که در تلاش برای استثمار یکدیگر هستند، به پیش رانده می‌شود، اما این بازی تنها زمانی می‌تواند ادامه پیدا کند که هیچ‌کدام از طرفین به طور کامل و یا به مدتی طولانی، در این استثمار موفق نشود.

از این چشم‌انداز، تکامل زنده‌گی در این کره خاکی، در ابتدا، نه از طریق جهش‌های تصادفی انتخاب شده - ناشی از فشار رقابت و به‌منظور بقا، همانند آنچه در داروینیه سم می‌بینیم - بلکه از طریق فرآیندهای درونی، خودجوش، خودسازمان - که به دلیل فشار رقابت، اشکال و گونه‌های منظمی را برای انتخاب، ارائه می‌کنند - صورت می‌پذیرد. امر انتخاب، بدین‌صورت انجام نمی‌گیرد که عملیات رقابت، به طور آزادانه، از میان گونه‌ها، گونه‌ای را به طور تصادفی انتخاب کند، بلکه انتخاب از طریق فرآیندی رقابتی - که محدود و مقید به انتخاب از میان اشکال و گونه‌های جدید پدیدار از فرآیندهای هم‌کارانه است - صورت می‌گیرد. زنده‌گی در این کره خاکی، و شاید زنده‌گی در سازمان‌ها، برآمده و برخاسته از یک دیالکتیک میان رقابت و همکاری است و نه یک رقابت بی‌حد و حدود^{۸۷۳}.

علیت

حتماً به یاد دارید که در فصل سوم، در مورد فلسفه کانت صحبت کردیم، فلسفه‌ای که ارگانیسم‌ها در طبیعت را به‌عنوان کلیت‌هایی متشکل از اجزاء می‌شناخت. در تعامل خودسازمان اجزاء است که اجزاء و

⁸⁷² Co-evolutionary

⁸⁷³ Unconstrained Competition

کلیت پدیدار می شوند. کانت، تو سعه چنین سیستمی را با این فر ضیه درک می کند که سیستم مطابق باهدفی "انگارهای" توسعه می یابد، هدفی که ناظر بر تحقق شکل بالغی از کلیت و درواقع علیت تکوینی است. اگرچه موج اول متفکرین سیستمی در قرن بیستم، ایده کانت در مورد سیستم را در قالب کلیتهایی خود سازمان توسعه ندادند و در مقابل بر خودتنظیمی و خوداثرگذاری تأکید داشته و به طور ضمنی نظریه تکوینی علیت را به کار می گرفتند. در موج اخیر نظریات سیستم های پیچیده، نظریه پردازان ساختارهای اتلافی و آشوب، مدل هایی از سیستم را تولید کردند که از جاذبه های نهفته و تعبیه شده- در معادلاتی که آنها را توصیف می کردند- پرده برداری می کرد، اگرچه مدل های ساختارهای اتلافی، بر مفهوم کلیتهای خودسازمان - که می توانند به صورت خودجوش از یک جاذبه نهفته شده به سوی جاذبه دیگر حرکت کنند - اصرار می ورزیدند. سیستم های پیچیده انطباقی همگن، فرآیندهای خودسازمانی را در سطح خرد مدل سازی می کند اما چون عامل ها همگی شبیه به هم هستند، نظریه علیت تکوینی همچنان می تواند به کار گرفته شود.

بااین حال، سیستم های پیچیده انطباقی ناهمگن - یعنی جایی که عامل ها با یکدیگر تفاوت دارند- چیزی را انجام می دهند که هیچ کدام از انواع دیگر سیستم ها نمی تواند. آنها ظرفیت تکامل خودجوش به گونه های جدید یا گونه های ناشناخته را از خود به نمایش می گذارند. بنابراین، علیت، انتقالی و تحولی است. به عبارت دیگر، چنین سیستم هایی، زنده گی خاص خودشان را دارند. این موضوع، مفهوم "کلیت" را مشکل ساز می کند، چراکه در اینجا کلیت، هیچ گاه پایان نمی پذیرد بلکه تکامل پیدا می کند. یکی ممکن است این کلیت ها را کلیتهایی ناکامل یا ناموجود تلقی کند و این موضوع می تواند بسیار شک و شبهه برانگیز باشد. این موضع بدان جا می رسد که بگوییم چیزی به مفهوم کلیت وجود دارد، اما هنوز و هرگز نمی توانیم بگوییم که با یک کلیت تمام و کمال مواجه هستیم و یا خواهیم بود. بنابراین، سیستم های پیچیده انطباقی ناهمگن، درست دست روی نقطه محوری تفکر سیستمی گذاشته و آن را مسئله ساز می دانند و آن چیزی نیست، جز کلیت. همچنین، تصور یک سیستم با زنده گی مخصوص به خود، مشکلات دیگری را به وجود خواهد آورد. اگر مدل سیستم، زنده گی مخصوص به خود را داشته باشد، ما چطور می توانیم از آنچه این سیستم، قرار است انجام دهد، اطمینان حاصل کرده و مطمئن باشیم؟ مطمئناً خود مدل و آنچه قرار است مدل شود، اگر هر کدام زنده گی خودشان را داشته باشند، واگرایی و افتراق خواهند داشت. همچنین، چه معنا دارد افراد عضو یک سازمان خود را به عنوان اجزایی از یک سیستم سازمانی - سیستمی که زنده گی خاص خود را دارد - به حساب آورند؟

مدل‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی به طور معنادار و قابل توجهی با تمام مدل‌های سیستمی که تا حال در این کتاب بررسی شده‌اند، تفاوت دارند. تمامی رویکردهای دیگر، پدیده را در سطح کلان مدل کرده و به ماهیت موجودیت‌های تشکیل دهنده سیستم یا کم‌توجهی کرده و یا اصلاً توجه نمی‌کنند، در حالی که سیستم‌های پیچیده انطباقی، تعامل را در سطح خرد، مدل می‌کنند. در تمامی دیگر مدل‌های کلان سیستم‌ها، به جز ساختارهای اتلافی، تعاملات با محیط در حد میانگین و معمول و یا توزیع شده حول میانگین در نظر گرفته می‌شوند. همچنین این تنها مدل‌های ساختارهای اتلافی و سیستم‌های پیچیده انطباقی با عامل‌های ناهمگن هستند که دارای ظرفیت درونی برای انتقال خودجوش از یک الگوی رفتاری به الگوی رفتاری دیگر هستند. در تمامی سایر مدل‌های سیستمی، از جمله ساختارهای اتلافی و برخی مدل‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی، عامل‌ها به طور آشکارا یا ضمنی، همگن یا نرمال و عادی در نظر گرفته می‌شوند. چنین سیستم‌هایی هیچ ظرفیت درونی برای تکامل خودجوش نداشته و از این رو قادر به خلق تازگی و نوآفرینی نیستند. تمامی این مدل‌ها تنها می‌توانند درون یک جاذب حرکت کرده و تغییرات نوین باید از بیرون سیستم بر روی آن‌ها اعمال شود. تنها زمانی که تنوع عامل‌ها به رسمیت شناخته می‌شود - به عنوان مثال، در مدل‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی ناهمگن یا در مدل‌های پیچیده تکاملی "آلن" که در فصل بعد مطرح خواهد شد - سیستم می‌تواند تازگی را خلق کند و این یعنی تکامل.

در این مدل‌ها، تازگی، زمانی پدیدار می‌شود که سیستم پویایی‌ها و تحرکات لبه آشوب را از خود نشان دهد، یعنی جایی که تفاوت میان موجودیت‌ها و تنوعات خرد تشدید و تقویت می‌شود. در اینجا، سیستم نه تنها تازگی را خلق می‌کند، بلکه بهمن‌های نابودکننده به همراه بسیاری رخداد‌های منقرض کننده کوچک و تعداد کمی رخداد‌های منقرض کننده بزرگ را نیز با خود تولید می‌کند. در مروری بر تمامی این نظریات سیستمی، یک چرخش از مدل‌های خطی، تعادل جو و فاقد هرگونه تنوعات خرد را به سمت مدل‌های غیرخطی، فاصله گرفته از تعادل و سرشار از تنوعات خرد را مشاهده می‌کنیم. در این تغییر و تحول، مهم‌ترین ویژگی که سیستم‌ها نشان می‌دهند ظرفیت توسعه خودجوش گونه‌ها و اشکال نوین و جدید است.

تا بدین جای فصل، تفسیر و تعبیر خود از معنای علوم پیچیدگی را مطرح کردیم و تو صیف کردیم که چرا در نظر گرفتن این موضوع در مورد سازمان‌ها بسیار مهم است. اما با تمام این اوصاف، علوم پیچیدگی در مرحله نوزادی خود قرار داشته و هیچ نگاه یکپارچه^{۸۷۴}، تکین و یگانه^{۸۷۴} در مورد این علوم وجود ندارد. در این فصل ما با اشاره به آثار پریگوزین، کافمن و گودوین، تلاش کردیم تا انشعاب و شاخه فکری مهم و قابل اعتنا در این حوزه را برای شما معرفی کنیم. اما برخی از دانشمندان علوم پیچیدگی در حوزه علوم طبیعی وجود

⁸⁷⁴ Monolithic

دارند که نگاهی متفاوت با دیدگاه‌های مطرح‌شده ما دارند. بنابراین، در قسمت بعدی به ماهیت این نقاط اختلاف و افتراق خواهیم پرداخت. در فصل بعدی، خواهیم دید که چگونه این تفاوت‌ها در اندیشه پژوهشگران منعکس شده و شیوه به‌کارگیری این مفاهیم در حوزه سازمان - از سوی این پژوهشگران - چه تفاوت‌هایی با یکدیگر خواهد داشت.

۱۰-۵. تفاسیر متفاوت از پیچیدگی

مفهوم کلیدی علوم پیچیدگی، پدیدارگی است. علوم پیچیدگی، علاقه‌مندی به مفهوم پدیدارگی را جانی دوباره بخشیدند، مفهومی که در اوایل قرن بیستم پا به عرصه محافل علمی گذارد اما بعدها این مفهوم در اندیشه غرب به محاق حاشیه رفت. "هاجسون"^{۸۷۵} (۲۰۰۰) و "گلدشتاین"^{۸۷۶} (۱۹۹۹ و ۲۰۰۰)، تاریخچه‌ای کوتاه از کاربرد مفهوم پدیدارگی در فلسفه و علم را ارائه نموده‌اند.

به نظر می‌رسد "جورج لیوز"^{۸۷۷} (۱۸۷۵) فیلسوف اولین فردی باشد که واژه "پدیدارگی" را به معنایی علمی به کار گرفته باشد و این امر در تمایزی که او میان "برآیند" اجزاء - که همیشه با بررسی گام‌های فرآیند تعامل میان اجزاء، قابل‌ردیابی بود- و "پدیدارگی" - به‌عنوان پیامدی که رد پای آن، در بررسی گام‌های فرآیند تعامل میان اجزاء یافت نمی‌شد- قائل بود، مطرح شد. "کانوی لوید مورگان"^{۸۷۸} فیلسوف با توسعه ایده تکامل‌گرایی پدیداره و تعریف ویژگی‌های پدیداره به‌عنوان نتایج غیر قابل‌پیش‌بینی و نا افزودنی^{۸۷۹} فرآیندهای پیچیده، این موضوع را پی گرفت. به‌عبارت‌دیگر، پدیدارگی به معنای فرآیندهای تکاملی بود که در آن‌ها یک کلیت، نه به اجزای خود فروکاسته شده و نه از آن‌ها استنباط می‌شد. تأکید مورگان بر این بود که پدیدارگی چگونگی می‌تواند تازگی را خلق کرده و نوآفرینی کند؛ چیزی که تا قبل از این وجود نداشته و زمانی که با فرآیندهای توسعه‌ای مواجه می‌شود- فرآیندهایی که چیزهای از قبل مفروضی را رونمایی می‌کنند- پدیدار می‌شود. این شیوه تفکر در مورد تکامل مستلزم یک چرخش از شیوه تفکر مکانیکی به شیوه تفکری ارگانیک و همچنین عزیمت از تفکر تقلیل‌گرا- که در آن یک کلیت در قالب جمع و کنار هم گذاشتن اجزایش، شناخته می‌شود- به تفکری کل‌گرا یا سازمانی است. مورگان استدلال کرد که تکامل هم در سطح بیولوژیک (ژن‌ها) و هم در سطح فرهنگی، اجتماعی (نهادها) اتفاق می‌افتد، جایی که سطح فرهنگی اجتماعی قابل‌تقلیل به سطح بیولوژیک نیست. برخی از اندیشمندان دیگر نیز از این صورت‌بندی مورگان

⁸⁷⁵ Hodgson

⁸⁷⁶ Goldstein

⁸⁷⁷ George Lewes

⁸⁷⁸ Conway Lloyd Morgan

⁸⁷⁹ Non-additive

استفاده کرده‌اند، به‌عنوان مثال، "الکساندر" و "براد"⁸⁸⁰ (۱۹۲۵) در انگلستان و "ویلر" و "ویت‌هد"⁸⁸¹ در آمریکا (۱۹۲۶). با این حال، تسلط این شاخه فکری دوام چندانی نداشت چراکه هیچ‌گونه تبیینی از چگونگی ظهور پدیده پدیداره ارائه نمی‌کرد و از این رو مفهوم پدیدارگی به‌عنوان یک مفهوم متافیزیکی در نظر گرفته می‌شد، آن‌هم در زمان‌های که متافیزیک بدنام شده و اعتبار خود را از دست داده بود؛ این موضوع از سوی اثبات‌گرایان⁸⁸² و تقلیل‌گرایان علوم "آنگلو-آمریکن"⁸⁸³ به طور کامل طرد شد. با این اوصاف، این مفهوم در چارچوب علوم اجتماعی و زیست‌شناسی به بقای خود ادامه داد. اقتصاددان نهادی، "تورستن ویلن" متأثر از ایده و آرا مورگان، اگرچه به‌وضوح، هیچ اشاره‌ای به واژه "پدیدارگی" نکرد اما عنوان کرد که نهادها به افراد وابسته هستند، ولی نباید این مفهوم یعنی نهاد، به افراد فرو کاسته شود. هاجسون و گلدشتاین در بررسی‌های خود، به نظر، از کاربرد مفهوم پدیدارگی و خودسازمانی توسط "نوربرت الیاس" (۱۹۳۹) در تبیین تکامل اجتماعی، کاملاً ناآگاه بوده‌اند.

از این رو در سال‌های پس از جنگ، "مایکل پولانی" (۱۹۶۰)، دانشمند علوم طبیعی و اجتماعی، به همراه "ارنست میر" (۱۹۸۸)، مفهوم ویژگی‌های پدیداره را مجدداً مطرح کردند. پولانی استدلال کرد که قوانین حاکم بر سطوح بالاتر را نمی‌توان با قوانین حاکم بر اجزای منفرد و جدای از هم، یکی کرد و همچنین میر نیز استدلال کرد که یک کلیت جدید، غیرقابل پیش‌بینی زمانی پدیدار می‌شود که اجزای پیچیده گرد هم بیایند. از این رو، با افزایش شتاب و حرکت در دهه ۱۹۷۰، مفهوم پدیدارگی به مفهوم محوری تفکر پیچیدگی بدل شد و با این رویکرد دانشمندان این حوزه تلاش کردند تا فرآیندهای پدیدارگی را کشف و تبیین کنند. برای برخی از این دانشمندان، مفهوم پدیدارگی از چنان تبیینی برخوردار نیست که بتواند الگوهای نمایان در سطح کلان را توصیف کند و در این سطح ما نیاز داریم تا به سوی سطح کلان حرکت کرده و به‌منظور تبیین، پویایی‌های مخصوص این سطح را مدنظر قرار دهیم.

همین تفاسیر متفاوت از پدیدارگی هستند که ما را به دیدگاه‌های متفاوت پیرامون چیستی علوم پیچیدگی سوق می‌دهند. حداقل چهار موضوع مهم و نزدیک به هم وجود دارد که فعالان حوزه پیچیدگی مواضع متفاوتی در مورد آن‌ها دارند. این چهار موضوع بدین شرح هستند:

- اهمیت خودسازمانی
- ماهیت پدیدارگی

⁸⁸⁰ Alexander and Broad

⁸⁸¹ Wheeler and Whithead

⁸⁸² Positivists

⁸⁸³ Anglo-American

- ماهیت عدم قابلیت پیش‌بینی
- دلالت‌های روش علمی

برای اینکه بدانیم چرا این دیدگاه‌ها با یکدیگر زاویه‌دارند، (گریفین و همکاران، ۱۹۹۸؛ استیسی و همکاران، ۲۰۰۰) در اینجا عقاید و نگرش برخی از چهره‌های پیشرو در حوزه پیچیدگی از جمله "لانگتون"^{۸۸۴} (۱۹۹۶)، "گل-مان"^{۸۸۵} (۱۹۹۴)، "هالند"^{۸۸۶} (۱۹۹۸)، "کافمن"^{۸۸۷} (۱۹۹۵)، "گودوین"^{۸۸۸} (۱۹۹۴) و "پریگوژین"^{۸۸۹} را مطرح می‌کنیم.

لانگتون

لانگتون (۱۹۹۶)، قوانین ساده‌ای برای تعامل عامل‌ها در هر سیستم تعیین کرده و با تأکید بر عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای الگوهای پدیداره، رفتارهای پدیدار شده را مدنظر قرار می‌دهد. عدم توانایی در فراهم آوردن یک قانون یا الگوی جهانی برای تغییرات سیستم در مقیاس جهانی، تمرکز بر روی تعاملاتی که در سطح خرد و محلی رخ می‌دهد را ضروری می‌سازد. در اینجا، بیش از ویژگی‌های عامل‌ها، موضوع مهم و حائز اهمیت، ساختار منطقی تعاملات است.

او با علم و اعتقاد به موضوع فرآیندهای محاسبه^{۸۸۶} و دست‌کاری اطلاعات^{۸۸۷}، که در حوزه هوش مصنوعی مطرح شده است، این تصورات و مفاهیم را مرتبط با سطح عامل‌ها می‌داند و نه سطح جهانی، که هوش مصنوعی ادعای آن را دارد. این موضوع، یک پیوند قوی را میان سایبرنتیک و شناخت‌گرایی برقرار می‌کند چراکه در هر دو این حوزه‌ها، دست‌کاری و پردازش اطلاعات، از مفاهیم محوری و کلیدی محسوب می‌شوند. به عقیده لانگتون، سیستم به‌عنوان یک کلیت، دیگر یک سیستم سایبرنتیک نیست، بلکه سیستم مت‌شکل از موجودیت‌هایی سایبرنتیک است که به شیوه‌ای شناخت‌گرا، اطلاعات را پردازش می‌کنند. الگوریتم‌ها محرک و پیدایش رفتار عامل‌ها هستند، اگرچه هیچ الگوریتمی را برای رفتار در سطح جهانی نمی‌توان شناسایی کرد. حفظ و پایبندی به یک دیدگاه شناخت‌گرایانه ضروری نسبت به جهان، دلالت‌های بسیاری برای هموارسازی مسیر دارد، مسیری که رهنمودها و بینش حاصل از کارهای لانگتون را عیناً در گفتمان مدیریت مبتنی بر تفکر سیستمی به کار می‌بندد. لانگتون بر این عقیده است که رویکرد او هم مکانیستیک است و هم تقلیل‌گرا، اما به معنایی جدید. (لانگتون، ۱۹۹۶). به نظر، منظور لانگتون این است که مکانیسم قدیمی، مکانیسمی است که در آن اجزاء، به‌گونه‌ای خطی به یکدیگر اضافه و افزوده می‌شوند تا به یک کلیت برسند. بخش‌ها و اجزای مختلف، کارویژه‌هایی داشته و برای

⁸⁸⁴ Langton

⁸⁸⁵ Gell-Mann

⁸⁸⁶ Computation

⁸⁸⁷ Information Manipulation

تشکیل یک کلیت، این اجزاء به طریقی منحصر به فرد، با یکدیگر همساز و متناسب می شوند. مکانیسم جدیدی که او از آن صحبت می کند، مکانیسمی است که در آن، اجزاء مطابق با قوانینی رفت و برگشتی^{۸۸۸} با یکدیگر تعامل می کنند تا یک کلیتی که از اساس غیر قابل پیش بینی است، را به وجود آورند. اما با این وجود، سیستم همچنان مکانیستیک است، چرا که این قوانین رفت و برگشتی محاسبه می شوند و این، ک اجرای برنامه و قوانین حساب شده است که کلیت را به عنوان یک محصول، به دست می دهد. مکانیسم، خود همین قوانین هستند و تقلیل و فروگاهش نیز به همین قوانین بازمی گردد، بنابراین، هیچ چیز تبیین نشده ای باقی نمی ماند. مداخله در سطح خرد و محلی، فرصت را برای برخاستن و برآمدن پویایی های سطح جهانی فراهم می کند و این موضوع با بسترسازی محلی - که در آن قوانین و سازوکارهای هر موجودیت مدنظر قرار داده می شود - بر سطوح پایین تر اثر می گذارد. رفتار کلیت سیستم هیچ وابستگی به جزئیات داخلی هر یک از موجودیت ها نداشته و تنها به جزئیات شیوه رفتاری آن ها، در حضور یکدیگر، وابستگی دارد.

بنابراین، موضع لانگتون در روش شناسی، موضعی نزدیک به سنت علمی^{۸۸۹} است. روش شناسی، همچنان جبرگرایانه، تقلیل گرا و مکانیستیک است. اما با این حال، او بر ماهیت غیر قابل پیش بینی نظم پدیداره تأکید دارد. به عقیده او، خودسازمانی یک تعامل الگوریتمیک از جنس سایبرنتیک بوده و پدیدارگی، اساساً پدیده بسیار مهمی است.

گِل-مان

گِل-مان می گوید که تمامی سیستم های پیچیده انطباقی، اطلاعات پیرامون محیط خود و تعامل خود با محیط را به دست می آورند. این سیستم ها، قواعد و مقررات محیط و تعاملات با محیط را شناسایی می کنند؛ قوانین و مقرراتی که عصاره آن ها به شکل مدل هایی درآمده و سپس این سیستم ها، بر اساس این مدل ها پیش بینی کرده و عمل می کنند. (ص. ۳۱۸). بنابراین در دیدگاه گِل-مان، چارچوب مرجع شناخت گرایانه و بنیان و زیربنای سایبرنتیک آن، کاملاً شفاف و روشن است.

گِل-مان، صحبت چندانی در مورد خودسازمانی و پدیدارگی نمی کند - حداقل در کتابی که امروزه در حوزه نظریه سازمان بسیار به آن استناد می شود. زمانی هم که او از صحبت از این مقولات را به میان می آورد، این مفاهیم را به ساختارهای پدیدار شده از سیستم هایی ربط می دهد که قوانین بسیار ساده ای دارند. (ص. ۱۰۰). او برای محدود کردن مفهوم پیچیدگی از واژه "ظاهراً" استفاده کرده و خودسازمانی را به عنوان فرآیند پیروی و تبعیت از قوانین ساده توصیف می کند. این موضوع باعث می شود تا ما خیلی ساده بتوانیم آموزه های او در خصوص چشم اندازهای

⁸⁸⁸ Recursive Rules

⁸⁸⁹ Scientific Orthodoxy

سیستمی را به طور یکسان و مشابه در حوزه سازمانی به کار بگیریم. آنچه او انجام می‌دهد کم‌اهمیت جلوه دادن فرآیندهای خودسازمانی و پدیدارگی و تمرکز بر انتخاب رقابتی به‌عنوان نیروی پیش برنده تکامل در سیستم‌های پیچیده انطباقی است. این موضوع به‌خصوص زمانی که او از اهمیت "حوادث منجمد"^{۸۹۰} صحبت می‌کند، بیشتر نمایان می‌شود. تکامل به‌صورت شانس صورت می‌پذیرد، اما زمانی که یک‌گونه و شکل جدید در قالب یک حادثه پدیدار می‌شود، این حادثه منجمد شده و با ویژگی‌هایی مشخص می‌شود که امکان پیش‌بینی را فراهم می‌کنند. (ص. ۲۲۹)

خب، پس گل-مان هم همانند لانگتون، معتقد به روش علمی سنتی است. او بر نقش پراهمیت شانس، در تکامل سیستم‌های پیچیده انطباقی تأکید دارد. اگرچه این موضوع، اشاره بر عدم قابلیت پیش‌بینی درازمدت دارد، به نظر می‌رسد گل-مان این موضوع را چندان پراهمیت ندانسته و در عوض، بر قوانین و مقررات و قابلیت پیش‌بینی تمرکز می‌کند. تأکید او بر "حوادث منجمد" و انتخاب رقابتی و همچنین عدم تأکید او بر خودسازمانی و پدیدارگی - که او به وضوح این دو مفهوم را مفاهیمی ریشه‌ای و اساسی نمی‌داند - بسیار نزدیک به ایده سنتی نئوداروینیسم است. علی‌رغم اینکه او از اهمیت تعامل صحبت می‌کند، او معتقد به تقدّم فرد مستقل خودمختار است، عاملی که در یک سیستم، به صورت فردی جهان را بازنمایی و نمایندگی کرده و بر اساس این بازنمودها به‌صورت مستقل و خودمختار عمل می‌کند. دلالت‌های بالقوه ریشه‌ای نظریه پیچیدگی، در نظر گل-مان، به‌راحتی در توافق با سنت علمی بوده و در آن جای می‌گیرد. در نسخه‌ای که گل-مان از نظریه پیچیدگی ارائه می‌دهد، گستره و امتدادی از روش سنتی است. این موضوع، در کنار چارچوب مرجع شناخت‌گرایی که او با آن سروکار دارد، ناگزیر ما را به این نتیجه می‌رساند که ورود اندیشه گل-مان به حوزه نظریه‌پردازی سازمان با چالش ریشه‌ای مواجه نخواهد شد. همچنین، نوع تأکیدی که او بر قوانین ساده دارد، قبلاً هم در میان افرادی که نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی را در حوزه سازمان به کار گرفته‌اند، رایج بوده است. در مورد اعتبار و روایی این اظهارات در فصل یازدهم، بحث خواهیم کرد.

هالند

هالند، (۱۹۹۸)، به طور ویژه‌ای با مدل‌های غیرخطی، عامل محور سروکار داشته و رویه‌هایی را برای طراحی چنین مدل‌هایی مطرح می‌کند. اولین قدم، دور ریختن و کنار گذاشتن جزئیات نامرتبط است، چراکه مدل باید ساده‌تر از چیزی باشد که قرار است مدل شود - در واقع او به دنبال قوانینی ساده است. (ص. ۴۶). او سپس از مشخص نمودن مکانیسم‌هایی صحبت می‌کند که از طریق آن موجودیت‌ها، یا عامل‌ها باهمدیگر ارتباط گرفته و همچنین مشخص می‌سازد که چگونه این مکانیسم‌ها سنگ بنای مدل را می‌سازند. پیکربندی این سنگ بناها،

⁸⁹⁰ Frozen Accident

تعیین کننده و وضعیت مدل، در هر لحظه و گذار مشخص بوده و کارویژه های انتقال و گذار تعیین کننده چگونگی تغییر این تغییر وضعیت هستند. این سنگ بناها، قابلیت پیش بینی و برنامه ریزی را امکان پذیر می سازند. (ص. ۱۱)

آشکار است که هالند، چارچوب مرجع شناخت گرا دارد، چراکه او رویکردی جبرگرا و تقلیل گرا به علم دارد. او به وضوح، موضع یک مشاهده گر مستقل سیستم را اختیار کرده و از مدل هایی صحبت می کند که نیازمند تبعیت و پیروی از قصد و نیت طراح هستند. او مکرراً از تمرکز بر بازه های زمانی و سطوح جزئیاتی صحبت می کند که اجازه می دهند تا قواعد و مقررات و قوانین تغییرناپذیر، رونمایی و آشکار شوند. او تأکید می کند که چگونه قوانین ساده تعامل، الگوهای پدیداره را به دست می دهند و همچنین تأکید می کند که چگونه این قوانین، تازگی و نوزایی همیشگی را خلق و تولید می کنند. او همچنین بلافاصله این موضوع را نیز مطرح می کند که یک پدیده تنها زمانی پدیداره است که قابل تشخیص و تکرار شونده باشد، اگرچه ممکن است این تشخیص و تبیین، کار چندان راحتی نباشد. بنابراین، او به شانس، عدم قابلیت پیش بینی و تازگی اشاره می کند اما بلافاصله از این اظهارات عقب نشینی کرده و از تمرکز بر بازه زمانی و سطوح جزئیات - یعنی جایی که قابلیت پیش بینی امکان پذیر بوده و تازگی و نوزایی قاعده مند است - هواداری و حمایت می کند.

همچنین تأکیدی که او بر فرد مستقل خودمختار دارد، آشکارا، زمانی که او عامل های فردی را در مدل های خود توصیف می کند، عیان می شود. او می گوید که این عامل ها باید استراتژی هایی داشته باشند، یعنی تجویزهایی که زمانی که بازی آشکار می شود، به آنها بگوید که چه کار کنند؛ این تجویزها نهایتاً به استراتژی کاملی تبدیل می شود که به آنها می گوید در تمامی موقعیت ها و وضعیت های محتمل، چگونه عمل کنند. الگوهای پدیداره، برای هالند، قابل پیش بینی و قاعده مند هستند. او همچنین با اشاره به نظریه آشوب می گوید که چگونه این نظریه، برای تبیین چرایی عدم قابلیت پیش بینی آینده بلندمدت در سیستم های غیرخطی، به کار می رود. او با پذیرفتن این موضوع، سپس مثال سیستم آب و هوا را مطرح کرده و می گوید به دلیل اینکه متخصصان هواشناسی، شناختی از تمامی متغیرهای مرتبط در این حوزه ندارند، آنها واقعاً نمی توانند در سطح مرتبط و مربوط با آشوب، فعالیت کنند. آنها به سادگی هرروز پیش بینی های خود را از نو مطرح کرده و مسئله آشوب برای آنها موضوعیتی ندارد. (ص. ۴۴)

از این رو، آنچه هالند انجام می دهد، بی اهمیت جلوه دادن عدم قابلیت پیش بینی بلندمدت بوده و عنوان می کند که ادامه مسیر با تکیه و تمرکز بر کوتاه مدت، میسر و امکان پذیر خواهد بود. آنچه در اینجا اتفاق می افتد این است که کسی به عدم قابلیت پیش بینی ریشه ای و تازگی پدیداره، از طریق خود سازمانی ریشه ای اشاره کرده و سپس بلافاصله، این ایده را در علم سنتی جای داده و دلالت های آنها را خنثی و عقیم می کند. همچنین، مسیر

اصلی که او را به این هدف می‌رساند، مسیری است که پایبند و معتقد به دیدگاه شناخت‌گرا در مورد شناخت انسان است. همانند گل-مان، در نگاه هالند هم، نظریه پیچیدگی، توسعه و بسط نگاه سنتی به علوم طبیعی است. در اینجا بحث ما اهمیت یا عدم اهمیت این موضوع نیست، بلکه مهم برای ما، شیوه استدلال به کار گرفته شده در این چشم‌انداز و دیدگاه است. ایده و دیدگاه هالند هم حتی خیلی ساده‌تر از دیدگاه گل-مان، خود را در تفکر مدیریت سیستم محور جای می‌دهد.

کافمن

کار کافمن (۱۹۹۵) هم اشتراکات بسیاری با کارهای گل-مان و هالند دارد اما از برخی از جنبه‌های مهم تفاوت‌های ریشه‌ای با کار آن دو دارد. شباهت‌ها در روش کافمن، خود را نشان می‌دهند. او سیستم‌های زنده انتزاعی متشکل از تعداد بسیاری عامل انطباقی مستقل و خودمختار را در قالب سیستم‌های پردازش اطلاعات، شبیه‌سازی می‌کند. کار او، بسیار شبیه به کار لانگتون است. در اینجا هم دوباره، قوانین تعامل ساده بوده و تازگی پیچیده از درون همین سادگی تعاملات خود را پدیدار می‌کند. همانند سایرین، در اینجا هم عامل‌ها، موجودیت‌هایی سایبرنتیک و از لحاظ ماهیت شناخت‌گرا هستند. روش‌شناسی او و پیش فرض‌های شناخت‌گرایانه زیربنایی‌اش، امر اقتباس و جا سازی رویکرد مدل سازی او را در نظریه پردازسی سیستم محور سازمان‌ها تسهیل می‌کند. او بر اهمیت خودسازمانی در تکامل تأکید داشته و آن را اصل مرتبه دوم^{۸۹۱} می‌نامد؛ او در مقایسه با جهش تصادفی یا انتخاب طبیعی، اهمیت بسیاری بر این موضوع قائل است. او تازگی پدیداره را در کانون زنده‌گی قرار داده و متعاقب آن می‌پذیرد که فرد باید آرزوی پیش‌بینی جزئیات را رها کرده و از آن دست بردارد. در عوض، فرد باید امیدوار به تبیین، شناخت و شاید پیش‌بینی ویژگی‌های پدیداره عمومی^{۸۹۲} سیستم باشد.

موضع‌گیری افراطی کافمن در اینجا، از جهات بسیاری در تضاد با سنت مدیریت است و این از جمله موضوعاتی است که ما علاقه‌مند به کنکاش آن، در بخش سوم کتاب هستیم.

گودوین

گودوین (۱۹۹۴) هم همچنین با تکیه بر دلالت‌های افراطی در نظریه پیچیدگی، به‌ویژه تأکید بر روابط و مشارکت، حرف تازه‌ای می‌زند. همانند کافمن، گودوین هم دیدگاه نئوداروینیسم در مورد تکامل را رد می‌کند. گودوین، ارگانیسم، و نه ژن، را به‌عنوان واحد بنیادی در زیست‌شناسی می‌شناسد. او در قالب یک شبکه‌ای از ژن‌های در تعامل باهم که در یک محیط یا بافتار، جای گرفته‌اند، فکر می‌کند، شبکه‌ای که او آن را عرصه

⁸⁹¹ Second-ordering Principle

⁸⁹² Emergent Generic Properties

مورفولوژیک^{۸۹۳} می‌نامد. این بافتار و زمینه، محدودیتی است بر الگوهای محتمل تجلی و ابراز وجود شبکه ژنتیک. با حصول اطمینان از اینکه ارزش‌های پارامتر در قلمرو تعیین شده قرار دارند، ژن‌ها در پایداری و تکرار شونده‌گی چرخه زنده‌گی، حافظه بیولوژیک و وراثت مشارکت می‌کنند. باین‌حال، ارگانیسم‌ها، موجودیت‌هایی هستند که به صورتی پویا توسط عرصه‌های مورفولوژیک و فضاها توسعه‌ای سازمان‌دهی می‌شوند. این عرصه‌ها و فضاها، کلیت‌هایی هستند که فعالانه خود را سازمان‌دهی می‌کنند. گودوین، عاملیت را از اجزای منفرد متعامل گرفته و آن را در سطح کلیت جای می‌دهد.

پریگوژین

پریگوژین، بیش از هر کس دیگر، این ظرفیت ریشه‌ای و بنیادی را می‌بیند، شاید به این دلیل که او از یک گفتگوی جدید با طبیعت صحبت می‌کند، گفتگویی که در آن دیگر هدف علم، تسلط بر طبیعت و کنترل آن نیست.

مروری کلی

از یک سو، زاویه دیدی به نام چشم‌انداز سنتی وجود دارد که نوعاً با دیدگاه‌های هالند و گل-مان و تا حدودی با دیدگاه لانگتون نمایندگی می‌شود. از این چشم‌انداز، یک سیستم پیچیده به‌گونه‌ای مکانیستیک و تقلیل‌گرایانه شناخته‌شده و توسط یک مشاهده‌گر عینی - که علاقه‌مند به پیش‌بینی رفتارهاست - مدل‌سازی می‌شود. خودسازمانی به‌عنوان یک اصل جدید نظم‌دهی در تکامل یک سیستم دیده نمی‌شود. بر عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای و بنیادین، گونه‌های جدید پدیداره، تأکید نمی‌شود. سیستم به‌عنوان شبکه‌ای از عامل‌های شناخت‌گرا و سایبرنتیک، مدل می‌شود، آن‌ها قواعد و ضوابط را در قالب طرحواره‌هایی معادل مدل‌های ذهنی، بازنمایی می‌کنند. آن‌ها این بازنمودها را در قالب قوانین ذخیره کرده و سپس بر اساس این قوانین عمل می‌کنند. پیچیدگی، به "سادگی"^{۸۹۴} تقلیل پیدا کرده و بیشتر بر الگوهای پیچیده پدیدار شده از قوانین ساده تأکید می‌شود.

از سوی دیگر، زاویه دیدی وجود دارد که از آن به‌عنوان چشم‌انداز و دیدگاه افراطی به ماهیت سیستم‌های پیچیده یاد می‌شود. این چشم‌انداز، نوعاً با دیدگاه‌های کافمن، گودمن و قدری بیشتر با دیدگاه‌های پریگوژین نمایندگی می‌شود. از این چشم‌انداز، این خودسازمانی، و نه جهش تصادفی، است که نقش محوری را در پدیدارگی اشکال و گونه‌های جدید دارد. گونه‌های جدید پدیدار شده و این‌گونه‌ها اساساً و به طور ریشه‌ای غیرقابل پیش‌بینی هستند.

⁸⁹³ Morphological Field

⁸⁹⁴ Simplicity

بیشتر، این نقطه نظرات و دیدگاه‌های سنتی و ارتدوکس - با یک دیدگاه شناخت‌گرا به روان‌شناسی انسانی و یک نگاه سیستمی به تعاملات - هستند که در حوزه سازمان تحمل شده و پذیرفته می‌شوند. در نتیجه، آنچه ما در فصل بعد امیدوار هستیم بتوانیم به خوبی مطرح کنیم، نظریه سازمانی است که از واژگان و ادبیات سیستم‌های پیچیده استفاده می‌کند اما خیلی محکم در چارچوب تفکر غالب سیستم محور سازمانی، جا خوش کرده است. بینش‌ها و رهنمودهای بالقوه افراطی نظریه پیچیدگی، به راحتی در درون گفتمان سنتی جای‌داده می‌شوند. این امر، از طریق تمرکز انتخابی بر دوره‌های زمانی و همچنین بر سطوح جزئیاتی که قابل پیش‌بینی هستند و صحبت از خود سازمانی و پدیدارگی به عنوان موضوعاتی که از سوی مدیران قابل کنترل هستند، انجام می‌شود. وقتی این امر صورت پذیرفت، چیزی که باقی می‌ماند، این مسئله است که زمانی که مدیران با بازه‌های زمانی و سطوح جزئیات غیرقابل پیش‌بینی مواجه می‌شوند، چه کار باید بکنند. در فصل بعدی، آرا و نظرات برخی از اندیشمندی که به این موضوع پاسخ داده‌اند را مطرح خواهیم کرد. در بخش سوم کتاب، به کاوش پیرامون این موضوع خواهیم پرداخت که اگر نظریه سازمان، چشم‌اندازهای افراطی پیچیدگی را در چارچوب روان‌شناسی انسانی که بسیار متفاوت از شناخت‌گرایی، ساخت‌گرایی، انسان‌گرایی و روان‌تحلیلی است، به کار بندد چه پیامدهایی را در پی خواهد داشت. ما مروری بر شیوه معنابخشی به زنده‌گی سازمانی از دریچه نگاه فرآیندهای واکنشی، و نه شیوه سیستمیک، خواهیم داشت، شیوه‌ای که در ست مشابه نموده‌های^{۸۹۵} افراطی سیستم‌های پیچیده انطباقی با عامل‌های ناهمگن، عمل می‌کند.

۱۰-۶. خلاصه

این فصل تعدادی از توسعه‌های صورت گرفته در نظریه‌های رفتار سیستمی، همانند نظریه آشوب، ساختارهای اتلافی و سیستم‌های پیچیده انطباقی را مرور کرد.

نظریه آشوب، نظریه‌ای سیستمی است که بر همان سطح توصیفی که پویایی سیستم‌ها بر آن تمرکز دارد، متمرکز می‌شود، یعنی هر دو این‌ها بر سیستم به‌عنوان یک کلیت، متمرکز می‌شوند. هر دو، پیش‌فرض‌هایی در مورد موجودیت‌های تشکیل‌دهنده یک سیستم و تعاملات آن‌ها، به‌ویژه با محیط را صورت می‌دهند. پیش‌فرض این است که هم موجودیت‌ها و هم تعاملات آن‌ها به‌صورت میانگین و معمولی بوده و یا توزیع نرمالی حول میانگین دارند. نظریه ساختارهای اتلافی مفاهیم خودسازمانی و پدیدارگی را توسعه می‌دهد. این نظریه، سیستم‌های موردنظر را در قالب معادلات غیرخطی ریاضی که حاکم بر تغییر حالات در سطح کلان سیستم هستند، در ست همانند پویایی سیستم‌ها و نظریه آشوب، مدل‌سازی می‌کند. با این حال، برخلاف این مورد آخر،

⁸⁹⁵ Exposition

مدل‌های ساختارهای اتلافی، نوسانات یا تنوع در متغیرهای برون‌زا یا رویدادهای خرد را هم در خود می‌گنجانند. به عبارت دیگر، نوسانات به معنای رفتارهای غیرعادی و غیرمعمول در محیط سیستم، در مورد قبلی گنجانده شده‌اند اما در این آخری خیر. نتیجه، پدیده نظم خود سازمان دهنده از طریق نوسانات است و با وجود حضور رفتارهای غیرعادی و غیرمعمول، سیستم این ظرفیت درونی را دارد تا به صورت خودجوش از یک جاذبه به سوی جاذبه دیگر حرکت کند. همچنین توجه داشته باشید که خودسازمانی در نظریه ساختارهای اتلافی، پاسخ واکنش جمعی کلیت سیستم است. این پاسخ و واکنش‌ها شکل همبستگی‌ها و طنین‌افکنی را میان موجودیت‌های تشکیل‌دهنده سیستم را به خود گرفته و در قالب الگو یا نظم جدید پدیدار می‌شوند.

نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی تعامل میان بسیاری از عامل‌های تشکیل‌دهنده سیستم را مدل می‌کند. این نظریه ساختار منطقی الگوریتمیکی - یعنی، تعامل دیجیتال رمز محور- به وجود آورده و ویژگی‌های چنین تعاملی را از طریق روش شبیه‌سازی رایانه‌ای بیرون می‌کشد. به این ترتیب، تعامل رمز دیجیتال، به عنوان تشبیه و استعاره‌ای برای سایر انواع تعامل به کار گرفته می‌شود. به عنوان مثال، رمز دیجیتال به عنوان استعاره و تشبیهی برای رمزهای ژنتیکی ارگانیسم‌های بیولوژیک به کار گرفته می‌شود. پس، ویژگی‌های تعامل رمز دیجیتال برای رمزهای بیولوژیک هم به کار گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر، برای استفاده کردن بینش و بصیرت برگرفته از منطق تعامل رمز دیجیتال^{۸۹۶} در ارتباط با سایر انواع تعامل، نیازمند عمل و کنش تفسیر هستیم.

مدل‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی همچنان به صورت گسترده از سوی برخی جامعه‌شناسان معاصر، اقتصاددانان و دانشمندان علوم سیاسی به کار برده می‌شوند تا پدیده‌های کلان‌مقیاس اجتماعی را، دقیقاً با به کارگیری همین فرآیند تفسیر مجموعه‌ای از تعاملات به تعاملات دیگر، توضیح داده و تشریح کنند. (میلر و پیچ^{۸۹۷}، ۲۰۰۷) دانشمندان علوم سیاسی می‌توانند تلاش کنند به عنوان مثال، مدل انتخابات چندحزبی یا تعارض منافع را مدل کنند. (دی مارکی و پیچ^{۸۹۸}، ۲۰۰۸) این بیانات و بازنمایی‌های اخیر از نظریه‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی، اغلب مدل‌های رایانه‌های و آمار را به عنوان روشی برای بسط رپرتوار دانشمندان علوم اجتماعی - که به سوی مدل‌سازی‌های ریاضی جهت‌گیری کرده‌اند-، ترکیب می‌کنند. به عنوان مثال، "پیتر هداستروم"^{۸۹۹} (۲۰۰۵ و ۲۰۰۸) خود را به عنوان یک جامعه‌شناس تحلیلی^{۹۰۰} توصیف می‌کند. او بر این باور است که نظریات اجتماعی تا سر حد امکان به رشته‌های علوم طبیعی پیوندند که به زعم او صریح، واقع‌گرایانه و دقیق هستند. منظور او از گفتن این عبارات این است

⁸⁹⁶ Logic of Digital Code Interaction

⁸⁹⁷ Miller and Page

⁸⁹⁸ DeMarchi and Page

⁸⁹⁹ Peter Hedstrom

⁹⁰⁰ Analytical Sociologist

که مدل‌های پیچیده رایانه‌ای باید قادر باشند تا مسائل دنیای واقعی را مدل کنند تا بتوانند تبیین‌های محتمل از مکانیسم‌هایی که موجب بروز پدیده‌های اجتماعی کلان‌مقیاسی شوند را ارائه کنند، او علاقه‌مند است تا جامعه‌شناسی تحلیلی به‌عنوان یک علم دقیق در حوزه علوم اجتماعی معرفی شود. به عقیده هداشتروم، یک مکانیسم، تبیینی است که نشان می‌دهد که چگونه یک رویداد تحریک‌کننده می‌تواند به‌صورت منظم نوعی خروجی اجتماعی را به وجود بیاورد. از این‌رو وظیفه یک دانشمند تحلیل‌گر اجتماعی این است که پدیده‌های اجتماعی پیچیده را از هم‌گسسته و تلاش کند تا مهم‌ترین موجودیت‌ها و فعالیت‌های آن‌ها را شناسایی و مدل کرده و به این ترتیب روابط علی را بسازد. هداشتروم، موضوع عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای را بسیار جدی می‌گیرد، به این معنا که او قدرت تبیین‌کنندگی مدل‌های خود را بسیار بیشتر از قدرت پیش‌بینی آن‌ها می‌داند. با این حال، در توسعه مدل‌های خود، به‌عنوان مثال، الگوی بیکاری در استکهلم، او با این فرض که اقدامات فرد می‌تواند از طریق نسبت دادن ارزش‌های عددی به آمیال^{۹۰۱}، باورها^{۹۰۲} و فرصت‌ها^{۹۰۳} (نظریه DBO) محاسبه شود، هم موضع شناخت‌گرا و هم موضع سایبرنتیک را اتخاذ می‌کند. او همچنین می‌پندارد که شناسایی مهم‌ترین عواملی که یک پدیده مشخص اجتماعی را به وجود می‌آورند، میسر و امکان‌پذیر است، که احتمالاً همان‌طور که دی مارکی و پیچ (۲۰۰۸، ص ۸۹) اشاره کرده‌اند، منظور او کنار گذاردن جزئیات زمینه‌ای همچون جغرافیا، زمان و سایر عوامل بسیار مهم در پدیده‌های اجتماعی دنیای واقعی از سوی این اندیشمندان است. مدل‌های هداشتروم، نتایج جالب‌توجهی را تولید می‌کنند که در آن‌ها مدل‌هایی توسعه داده می‌شود که غیرقابل‌پیش‌بینی هستند: با این حال، آن‌ها رفتارهای تکاملی^{۹۰۴} یا تحولی^{۹۰۵} را نشان نمی‌دهند. بلکه آن‌ها نو ترکیب^{۹۰۶} بوده، ترکیبات غیرمعمول از رویدادها و شرایط رایج را در قالب الگوهای غیرمنتظره نمایش می‌دهند. به‌طور عمومی، آن دسته از دانشمندان علوم اجتماعی که در سنت علوم طبیعی کار می‌کنند، اغلب بسیار آگاه از محدودیت‌های مدل‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی و همچنین مواردی هستند که مدل‌های آن‌ها، قابلیت تبیین آن‌ها را نداشته و از توضیح آن‌ها عاجز است. با این حال، آن‌ها این مدل‌ها را مفید و سودمند می‌دانند چراکه این مدل‌ها، بینشی را در خصوص پدیده‌های اجتماعی پیچیده - که آن قدر چندوجهی هستند که نمی‌توان آن‌ها را با مدل‌سازی‌های ساده و خطی تبیین کرد - ارائه می‌کنند.

901 Desire

902 Belief

903 Opportunities

904 Evolutionary

905 Transformative

906 Recombinative

برای مطالعه بیشتر

در خصوص کشف آشوب و معنا و مفهوم آن آثار کلاسیک "گلایک"^{۹۰۷} (۱۹۸۸) و همچنین "بریگز و پیت"^{۹۰۸} (۱۹۸۹) و "کلرت"^{۹۰۹} (۱۹۹۳) پیشنهاد می‌شوند. استیوارت (۱۹۸۹) این موضوع را از دید ریاضی بررسی کرده و این مطالعات به راحتی قابل دسترسی است. در خصوص خودسازمانی مطالعه آثار "پریگوژین" و "اشتنگرس" (۱۹۸۴)، دیویس (۱۹۸۷) و نیکولیسو پریگوژین (۱۹۸۹) پیشنهاد می‌شوند. "والدروپ"^{۹۱۰} (۱۹۹۲)، کستی (۱۹۹۴)، کوهن و استیوارت (۱۹۹۴)، گودوین (۱۹۹۴)، کافمن (۱۹۹۵) و لوی (۱۹۹۲) مرور بسیار خوب و کاملی بر نظریه پیچیدگی داشته‌اند. بودن (۱۹۹۶) هم مرور خوبی بر فلسفه و روش‌شناسی سیستم‌های پیچیده انطباقی داشته و البته میلیر و پیچ (۲۰۰۷) هم در مقاله "سیستم‌های پیچیده انطباقی: مقدمه‌ای بر مدل‌های رایانه‌ای" به این موضوع اشاره داشته‌اند.

پرسش‌هایی برای کمک به بازناندیشی بیشتر

۱. معنای اصطلاحات خودسازمانی و پدیدارگی چیست؟
۲. منظور از محدودیت‌های معارض چیست و این‌ها چه نقشی را در کارکرد سیستم‌های پیچیده انطباقی ایفا می‌کنند؟
۳. نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی به چه نحوی می‌تواند بدیل و جایگزینی را برای نظریه نئو داروینی تکامل ارائه کند؟
۴. چه نظریاتی از علیت در نظریات متفاوت علوم پیچیدگی، بازتاب داده شده‌اند؟
۵. شما چه تفاوت‌های اساسی را در تعبیر و تفاسیر بدیل علوم پیچیدگی می‌بینید؟
۶. مفاهیم خودسازمانی و پدیدارگی به چه ترتیبی نظریات جریان اصلی سازمان‌ها را با چالش مواجه می‌کنند؟
۷. به چه شیوه‌ای، پویایی ناپایداری پایدار و امکان و احتمال عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای، نظریات جریان اصلی تغییر سازمانی را با چالش مواجه می‌کنند؟
۸. تنوع چه نقشی را نظریات پیچیدگی ایفا کرده و این موضوع چه دلالت‌ها و اشارت‌هایی برای تفکر در خصوص زندگی در سازمان‌ها دارد؟

⁹⁰⁷ Gleick

⁹⁰⁸ Briggs and Peat

⁹⁰⁹ Kellert

فصل یازدهم

کاربرد سیستمیک علوم پیچیدگی در سازمان‌ها

بازگویی گفتمان حاکم

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- چگونه برخی از کاربردهای جدید علوم پیچیدگی در حوزه سازمان‌ها همچنان پایبند به موضع مشاهده‌گر عینی بیرونی هستند؟ چرا این کاربردهای جدید، از رهنمودهای به‌طور بالقوه افراطی برآمده از علوم طبیعی پیچیدگی، بی‌بهره هستند؟
- شیوه‌های متفاوت کمی و کیفی کاربرد علوم پیچیدگی در سازمان‌ها
- رهنمودهای جدید و چالش‌برانگیز به مقوله پیچیدگی و سازمان‌ها، چه ره‌آوردی برای ما دارند؟
- چه کاربردهایی همچنان قائل به حفظ ایده کنترل-که نقش محوری در اندیشه نظریه‌پردازان سازمان دارد- هستند؟

این فصل، فصل مهمی است چون ما با نگاهی بازاندیشانه از ما می‌خواهد تا در مورد چگونگی به‌کارگیری بینش برآمده از علوم پیچیدگی از سوی برخی اندیشمندان سازمانی تفکر کرده و ببینیم که این بینش‌ها و رهنمودها چگونه به‌راحتی جذب گفتمان حاکم شده و تحت انقیاد این تفکر درآمده‌اند. درک موضوعات این فصل به ما کمک می‌کند تا تمایز میان رویکردهای مدیریت که از بینش و رهنمودهای علوم پیچیدگی بهره می‌برند و در بخش سوم کتاب به آن‌ها اشاره خواهد شد، را بهتر شناخته و فهم کنیم.

۱-۱۱. مقدمه

در فصل دهم، بحث شد که علوم پیچیدگی، چگونه در خلال دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، تفکرات پیرامون پویایی بنیادین سیستم‌ها را بسط و گسترش دادند. این نظریه‌های نوین سیستمی همانند موج نخست نظریات سیستمی قرن بیستم در دهه ۱۹۵۰، تا حد بسیاری توسط دانشمندان علوم طبیعی بسط داده شده‌اند. ما همچنین عنوان کردیم که نظریات بالقوه افراطی وجود دارند که در آن‌ها به ظرفیت‌های خودارجاعی^{۹۱۰} و خودسازمانی در چنین سیستم‌هایی اشاره می‌شود. این موضوع بدان معناست که عامل‌ها در یک سیستم پیچیده، بر اساس ظرفیت‌های به‌طور تاریخی تکامل یافته خود، به‌طور محلی با یکدیگر تعامل می‌کنند و این تعاملات خود ارجاع و خودسازمان، در غیاب هرگونه نقشه، طرح و برنامه برای کلیت، موجب بروز و پدیدآیی اشکال و گونه‌های جدیدی از کل سیستم می‌شوند. این بینش‌ها، حاکی از یک کوچ و حرکت افراطی و بنیادین از نظریات پیشینی سیستمی است، بینش‌هایی که در آن‌ها اشکال و گونه‌های جدید از تعاملات محلی برمی‌خیزند و نه از قوانین جهانی یا طرح و نقشه‌های کلی، اما باید به خاطر داشته باشیم که این خیزش و پدیدآیی تنها در حضور تنوع رخ می‌دهد. در اینجا تأکید بر روابط محلی، دارای افتراق و در حال تکامل میان موجودیت‌ها است و نه فقط نیم‌نگاهی به کلیت و ویژگی‌ها و خصلت‌های آن. این مسئله، به‌طور بالقوه، فرد شناسای مشاهده‌گر را از موقعیت محوری که در نظریات پیشین سیستمی اشغال کرده به سوی سازمان‌های انسانی جابه‌جا می‌کند. به‌علاوه، تازگی خلاقانه‌ای که در این شیوه و سنت، پدیدار می‌شود، اساساً غیرقابل پیش‌بینی است. این موضوع همچنین ماهیت کنترل را نیز با پرسش‌هایی مواجه می‌سازد، مفهوم دیگری که از ارکان و محورهای نظریات پیشینی سیستمی پیرامون سازمان‌ها است.

با این اوصاف، ما در فصل آخر، همچنین تلاش کردیم تا نشان دهیم که این تعابیر و تفاسیر از نظریه سیستم‌های پیچیده در علوم طبیعی، فاصله چندانی از سیستم‌های سایبرنتیک نمی‌گیرد. این موضع، به این دلیل است که عامل‌هایی که سیستم‌های پیچیده انطباقی را شکل می‌دهند، در یک قالب سایبرنتیک و شناخت‌گرا تعریف

⁹¹⁰ Self-referring

می‌شوند. به‌علاوه، نظریات پیچیدگی، همچنان نظریاتی سیستمی هستند. علی‌رغم ظرفیت افراطی برخی نظریات پیچیدگی، که عده‌ای بر روی آن‌ها تأکید دارند، اغلب دانشمندان علوم طبیعی که در این حوزه کار می‌کنند، کم‌وبیش، دیدگاهی سنتی و ارتدوکس به علم داشته و صدا البته همگی آن‌ها در درون یک پارادایم سیستمی تفکر می‌کنند. نظریه‌پردازان سازمان، که از نظریات آشوب و پیچیدگی بهره می‌برند، همچنان به تفکر در قالب سیستمی ادامه داده و اغلب آن‌ها بر نمودهایی از علوم طبیعی پیچیدگی تمرکز دارند که در آن‌ها، عامل‌ها، موجودیت‌هایی سایبرنتیک هستند. به‌این ترتیب، آن‌ها قائل به روان‌شناسی فردمحور ملهم از چشم‌اندازهای شناخت‌گرا، ساخت‌گرا و انسان‌گرا هستند. به‌استثنای کار قابل‌توجه "آلن" و "ماریون" که در زیر بحث خواهد شد، اغلب اندیشمندان حوزه پیچیدگی سازمانی از کشف دلالت‌های عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای اجتناب کرده و همچنان از تصورات متعارف و سنتی کنترل برخوردارند. بنابراین، استدلال‌ات آن‌ها همچنان در چارچوب ایدئولوژی‌های غالب کنترل، هماهنگی و انطباق شکل می‌گیرد. در ادامه عنوان خواهیم کرد که از توجه و مذاقه در کتاب‌ها و مقالاتی که از مفاهیم نظریه پیچیدگی استفاده می‌کنند، چه مقصود و منظوری داریم.

۱۱-۲. مدل‌سازی صنایع در قالب سیستم‌هایی پیچیده

یکی از رویکردها در به‌کارگیری نظریات پیچیدگی در حوزه سازمان‌ها، استفاده از فنون ریاضی و مدل‌سازی علوم طبیعی برای مدل کردن پویایی در کل صنایع است. در این قسمت ما به سه نمونه از این مدل‌سازی خواهیم پرداخت. اولین نمونه از نظریه آشوب، دومی از عرصه تناسب و برازش و سومی از آرا پریگوزین استفاده می‌کند.

کاربرد نظریه آشوب در صنایع

لوی ۹۱۱ (۱۹۹۴)، زنجیره تأمین صنعتی را با استفاده از معادلات غیرخطی که می‌توانند آشوب ریاضی را خلق کنند شبیه‌سازی کرده و نتیجه می‌گیرد که مدل می‌تواند برای هدایت تصمیمات در مورد محل تولید، منبع یابی و سطح بهینه موجودی‌ها به کار گرفته شود. "لوی"، تحلیل‌های خود را بر سطح کلان متمرکز کرده، استدلال می‌کند که صنایع می‌توانند به‌عنوان سیستم‌های پویایی که هم عدم قابلیت پیش‌بینی و هم نظم زیربنایی آن‌ها را نمایش می‌دهند، مدل‌سازی شوند. او به این نکته اشاره می‌کند که سیستم‌های انسانی، سیستم‌هایی جبرگرایانه نیستند و همچنین عاملیت انسانی می‌تواند سیستم اجتماعی را تغییر دهد، اما اعتقاد دارد، مدل‌های آشوبناک می‌توانند روش‌هایی را برای شیوه مداخله انسانی برای کسب نتایج مطلوب و مشخص، ارائه کنند.

یافته‌های او نشان می‌دهد که باوجود اینکه پیش‌بینی در کوتاه‌مدت، امکان‌پذیر است اما طرح‌ریزی بلندمدت امری ناممکن است، او همچنین می‌گوید که این موضوع، دلالت‌های عمیق و اشارات ضمنی اساسی بسیاری برای سازمان‌هایی دارد که تلاش می‌کنند استراتژی خود را بر اساس انتظارات و توقعات خود از آینده، شکل داده و

تنظیم کنند. (ص. ۱۷۰). او نتیجه می‌گیرد که طرح و برنامه‌های استراتژیک باید در بردارنده تعدادی سناریو باشند و شرکت‌ها نباید تنها و صرفاً بر روی شایستگی‌های محوری، تکیه و تمرکز کنند. در نگاه او، استراتژی، مجموعه‌ای از اصول راهنمای ساده است که بر رفتار و تصمیمات اثر می‌گذارد. این، همان مفهوم و ایده "قوانین ساده" است که در میان کسانی که آموزه‌های پیچیدگی را در حوزه سازمان به کار می‌برند، بسیار شهرت دارد، ایده‌ای که برآمده از شبیه‌سازی "بویدها"، که در فصل دهم آن را بررسی و کنکاش کردیم. علاوه بر این، شرکت‌ها به هنگام بروز تغییرات در عرصه صنعت و رقابت، باید این اصول راهنما را تغییر دهند. همچنین "لوی" اظهار می‌کند که به دنبال شناخت ابزارهای غیرمستقیم و غیرشهودی برای دستیابی به هدف هستیم، ابتدا باید سیستم را به‌عنوان یک کلیت شناخته و درک کنیم.

در ادامه، به چگونگی این استدلال، توجه کنید. این استدلال، عدم امکان‌پذیری پیش‌بینی بلندمدت را تصدیق می‌کند اما به‌جای اینکه بپرسد مدیران چگونه می‌توانند بدون وجود هرگونه پیش‌بینی قابل اتکا و آینده‌نگری به پیش بروند، به این موضوع می‌پردازد که مدیران چگونه می‌توانند تعدادی سناریو تهیه کرده و اصول راهنمای ساده را تنظیم کنند. به نظر، تصور این است که سیستم‌های پیچیده می‌توانند مدیریت شوند اگر بتوان مجموعه مناسبی از اصول راهنما را شناسایی کرد. او همچنین پیشنهاد می‌کند که درست همانند نظریه مبتنی بر پویایی‌های سیستم سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌ها باید در قالب یک کلیت شناخته شوند و این امر می‌تواند از طریق شبیه‌سازی رایانه‌ای انجام شود. به عقیده لوی، اهداف، باید از طریق ابزارهای غیرمستقیم دستیابی شوند. بنابراین در اینجا، نظریه آشوب به کار گرفته می‌شود تا یک مدل عملیاتی را در سطح کلان و به‌منظور تسهیل و کمک به امر تصمیم‌گیری، مدل‌سازی کند. "لوی"، آشکارا، نقش مدیر را با نقش سازنده مدل^{۹۱۲} یا برنامه‌نویسی^{۹۱۳} که بیرون سیستم نشسته و سیستم را کنترل می‌کند، معادل می‌داند.

به نظر می‌رسد ظرفیت افراطی نظریات پیچیدگی برای نظریه سازمان در چنین رویکردهایی، به دلیل به‌کارگیری مستقیم این مفاهیم از علوم طبیعی، بدون تفسیر و تعبیر معنای آن در قلمرو انسانی، با مشکل و مانع مواجه شود. اگر شما علاقه‌مند به ماهیت سازمان‌دهی و مدیریت در قالب روابط انسانی باشید، این موضوع برای شما مسئله‌ساز خواهد بود. تلاش‌ها برای مدل کردن افراد به‌عنوان اجتماعات غیرشخصی که توسط قوانین و مقررات به پیش رانده می‌شوند، بدون شک موجب می‌شود تا شما بافتار و زمینه غنی احساسی و رابطه‌ای را نادیده گرفته و از آن محروم شوید. این ایده که یک سازمان می‌تواند مدل شده و سپس کنترل شده و تحت نفوذ ما قرار گیرد، به صورت تلویحی سایبرنتیک و شناخت‌گرایانه است. اما پرسشی که باید اینجا مطرح می‌شود، این است که

⁹¹² Model Builder

⁹¹³ Programmer

چگونه یک مدیر می‌تواند عضوی از یک سیستم پیچیده باشد و در سطح خرد و محلی تعامل کند، زمانی که نگاه به سازمان به‌عنوان یک کلیت و یا شناسایی مقصدی که سیستم به سمت آن حرکت می‌کند، غیرممکن است.

صنایع در عرصه برآزش و تناسب، چگونه سیر می‌کنند

"ماریون" (۱۹۹۹)، توسعه صنعت ریزرایانه‌ها^{۹۱۴} را توصیف کرده و از آن استفاده می‌کند تا چشم‌انداز خود پیرامون پیچیدگی سازمانی را تشریح کند. او چگونگی تجاری شدن رایانه‌های نخستین و در دسترس بودن آن‌ها در سال ۱۹۵۲ و همچنین چگونگی توسعه و به‌کارگیری ریزپردازنده‌ها^{۹۱۵} در ماشین‌های دستی^{۹۱۶} را توصیف و تشریح می‌کند. بنابراین، فناوری‌های کوچک‌مقیاس، در یک شبکه نسبتاً به هم جفت شده از صنایع در سال‌های دهه ۵۰ و ۶۰ میلادی، پدیدار شدند. سپس در سال ۱۹۷۵، شرکت "ام آی سی اس"^{۹۱۷}، اولین رایانه کوچک به نام "آلتار"^{۹۱۸} را تولید کرد که بسیار ارزان‌تر از رایانه‌های غول‌پیکر^{۹۱۹} قدیمی می‌توانست در دسترس بخش وسیع‌تری از بازار قرار گیرد. رایانه‌های کوچک معماری متفاوت‌تری از رایانه‌های غول‌پیکر و ماشین‌های حساب‌ها داشته و در دوران ابتدایی توسعه بازار رایانه‌های کوچک، رقابت بیشتر حول و حوض معماری و ظاهر این رایانه‌ها بود تا موارد دیگر. تنها دو نوع معماری وجود داشت و البته هنوز هم وجود دارد. یک معماری بر اساس چیپ‌های کمپانی "اینتل"^{۹۲۰} بود و معماری دیگر بر اساس پردازنده‌های "موتورولا"^{۹۲۱}. برخی از سیستم‌عامل‌ها بر اساس این پردازنده‌ها شکل گرفتند، از جمله سیستم آپل، سی پی ام و سیستم‌عامل داس^{۹۲۲} "بی ام"؛ همچنین سیستم‌هایی مانند "کومودور"، "تندی"، "تگزاس ایندسترومنتز"، "سی آر، این ای سی، الیوتی، وانگ و رایانه‌های کوچک زیراکس. جای دنج بازار^{۹۲۳} برای رایانه‌های کوچک در ابتدا بسیار شلوغ بود، یعنی زمانی که معماری‌ها و سیستم‌عامل‌ها همه‌جا را فراگرفته بودند و تازه "بی ام" در سال ۱۹۸۱ وارد این بازار شد. ورود شرکت آی بی ام، بلافاصله موجب شد تا سیستم‌عامل به سرعت رشد پیدا کرده "سی پی ام" کنار رود. تا اواسط دهه هشتاد میلادی معماری آی بی ام سردمدار بازار بود و سایرین برای بقا مجبور به انطباق خود با آی بی ام بودند. در همین دوران، شرکت آپل، "مک" را به بازار معرفی کرد، سیستمی که مانند "داس" سخت و پیچیده نبوده و به‌راحتی قابل کاربری بود. بعدها، مایکروسافت، تلاش کرد تا سیستم‌عامل "داس" را ساده‌سازی

⁹¹⁴ Microcomputers

⁹¹⁵ Microprocessors

⁹¹⁶ Hand-held Calculators

⁹¹⁷ MISC

⁹¹⁸ Altair

⁹¹⁹ Mainframe Computers

⁹²⁰ Intel

⁹²¹ Motorola

⁹²² Market Niche

کند اما هنوز این سیستم‌عامل، قادر به رقابت با راحتی کاربری و ظرافت "مک" نبود. در طی همین دوران، فناوری ریزپردازنده‌ها در حال توسعه بود و در ابتدا پردازنده‌های ۴ بیتی و بلافاصله پردازنده‌های ۸ و ۱۶ بیتی به بازار معرفی شدند. تا اواسط دهه ۹۰ میلادی، فناوری ۳۲ بیت، فناوری غالب بازار شد.

پس، ماریون توسعه رایانه را توصیف می‌کند، بدین شکل که ابتدا همگان در سال ۱۹۷۴، آرزوی داشتن رایانه‌های کوچک را در ذهن خود می‌پروراندند، در سال ۱۹۷۶، عده بسیاری به دنبال خرید یک نمونه از این رایانه‌ها بودند و متعاقب آن دو دهه طلایی که رشد انفجاری بازار رایانه را در پی داشت. انگار این رایانه‌های کوچک به یک‌باره از ناکجاآباد سر برآورده و در عرصه بازار ظاهر شدند. اما باین حال، قطعات رایانه‌ها، خیلی قبل‌تر از اینکه آرزوی رایانه‌های کوچک به ذهن خطور کند، تولید می‌شدند، قطعاتی همچون مدارها، ریزپردازنده‌ها، حافظه‌های "رام" و "رَم" به‌منظور استفاده در ماشین‌حساب‌ها تولید می‌شدند و زبان منطقی رایانه‌تنها در رایانه‌های غول‌پیکر مستندسازی می‌شد. رایانه‌های کوچک از همین قطعات ساخته شدند.

ماریون از چارچوب کافمن-که در فصل دهم کتاب توصیف شد- برای معنابخشی به این توسعه و گسترش رایانه‌ها استفاده کرد. او استدلال کرد که بیت‌های فناوری از قبل موجود، کنار یکدیگر آمدند تا رایانه‌های کوچک پدیداره را شکل دهند، درست همانند استدلال کافمن که در آن پیوندهای پدیداره میان مولکول‌ها، بنیان شیمیایی زنده‌گی شدند. او همچنین بر طبق چارچوب کافمن پیش رفته و عنوان می‌کند که بازار دنج رایانه‌های کوچک اولیه از سوی تعدادی از گونه‌های مبتنی بر معماری اشغال شد. این تولیدکنندگان اولیه، سازمان‌های کوچکی بودند که از سوی تعدادی مهندس راهبری می‌شدند. این سازمان‌ها، سازمان‌هایی نسبتاً ساده بودند که چندان پیچیدگی درونی نداشته و ارتباطات داخلی محدود و معدودی داشتند. همچنین، آن‌ها ارتباط چندانی با سایر بازیگران بازار نداشتند، چراکه تولیدکنندگان در بازارهای خرد و کوچک، همچون اپل در بازار آموزش و کومودور در بازار مصرف‌کنندگان خانگی، تخصص داشته و به طور ویژه در این بخش‌ها کار می‌کردند. بنابراین، تعامل رقابتی در این بازار، محدود بود. مدل کافمن نشان می‌دهد که چنین الگوهای ارتباطی و رابطه‌ای، پویایی‌های آشوبناک و بسیار ناپایداری را خلق می‌کنند و این موضوع، در توسعه سریع و غیرقابل پیش‌بینی بازار رایانه‌های کوچک در روزهای نخستین، کاملاً مشهود بود. ویژگی این صنعت، شوک‌های بسیار قوی و مکرر یا آوارها و بهمن‌های نابودکننده بود.

از این‌رو، در دهه هشتاد، تعدادی از بازیگران در حوزه معماری رایانه‌ها از بین رفته و سیستم‌عامل داس آی بی ام و مک بر بازار مسلط شدند. از دیگر سو، ورود یک شرکت پیچیده (درونی)، به نام آی بی ام و رشد سریع و توسعه اپل، به این معنا بود که پیچیدگی درونی بروز پیدا کرده است؛ یعنی تعداد پیوندها و روابط میان عامل‌ها در درون سازمان‌های رقیب بسیار زیاد است. در ست در همین زمان، تعداد روابط و پیوندها میان سازمان‌های حاضر در

گو شه دنج بازار بی شتر می شود، چراکه هر دو بازیگر اصلی بازار، در تمامی بخش‌های این بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند. در مدل‌های کافمن، این الگوی روابط و پیوندها پویایی‌هایی را در لبه آشوب خلق می‌کند. ماریون عنوان می‌کند که این درهم تنیدگی پایداری و ناپایداری در لبه آشوب، از ویژگی‌هایی شرایطی است که صنعت رایانه‌های کوچک در پایان دهه هشتاد و در طول دهه نود با آن مواجه بود، یعنی زمانی که تغییرات کوچک‌تر و کوچک‌تر شده، به تدریج صورت می‌گرفتند و رویدادهای بزرگ و کلان‌مقیاس کمیاب و کمیاب‌تر می‌شدند. علی‌رغم برتری فنی سیستم‌عامل مک اپل، سیستم‌عامل داس آی بی ام، رهبری این گو شه بازار معماری را به دست گرفت. این یک عجین شدن و چفت شدن فنی^{۹۲۳} است، که زمانی اتفاق می‌افتد که کاربران هرروز بیشتر و بیشتر به یک فناوری عادت کرده و هزینه‌های تغییر بسیار گزاف می‌شود؛ کاربران اگرچه فناوری چندان ایدئال هم نباشد اما دست به تغییر آن نزده و همچنان از آن استفاده می‌کنند. اما باین حال، همچنان که تعداد تولیدکنندگان ریزپردازنده‌ها فزونی پیدا می‌کرد، آی بی ام رفته‌رفته برتری بازار خود را از دست داده و میکروسافت قدرت می‌گرفت. البته، این تغییرات همچنان تا به امروز ادامه پیدا کرده‌اند.

ماریون نشان می‌دهد که چگونه یک شبکه صنعتی از طریق پویایی‌های درونی خود بر لبه آشوب، توسعه و تکامل پیدا می‌کند. او بر عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای چنین تکاملی و همچنین عدم قابلیت پیش‌بینی مستمر در لبه آشوب، تأکید دارد. او برای اینکه به این نتیجه برسد، سه ویژگی را مدنظر قرار می‌دهد. اولی حساسیت و وابستگی شدید به شرایط اولیه است (فصل دهم)، که به عقیده او این وابستگی را می‌تواند در حساسیت تعامل‌های انسانی به رویدادهای کوچک نیز مشاهده کرد. در اینجا، دلیل عدم قابلیت پیش‌بینی، عدم توانایی انسان در رصد و پایش تمامی جزئیات است. دوم، او با رجوع به کار پریگوژین در خصوص انرژی پتانسیل و همچنین پوانکاره در تشدید و طنین‌اندازی^{۹۲۴}، عنوان می‌کند که عدم قابلیت پیش‌بینی ذاتی، یکی از ویژگی‌های سیستم‌های پیچیده است. سوم، او با استفاده از قانون قدرت، عنوان می‌کند که علی‌رغم پایداری و استحکام، یک شبکه در لبه آشوب در معرض بسیاری از رویدادهای بسیار کوچک و برخی رویدادهای بزرگ نابودگر و منقرض کننده قرار خواهد گرفت و این رخدادها همگی غیرقابل پیش‌بینی هستند.

او بیان می‌کند که تمامی این عوامل، منشأهایی برای عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای در تکامل شبکه‌های انسانی هستند که در نتیجه، تحت کنترل قرار گرفتن فرد تو سط چنین شبکه‌ای را غیرممکن می‌سازند. به عبارت دیگر، هیچ سازمانی در شبکه صنعتی، به طور منفرد، مسیر آینده صنعت را انتخاب نمی‌کند و این موضوع همچنین به این معنی است که این سازمان تکامل خود را هم نمی‌تواند انتخاب کند. این به ما گوشزد می‌کند که مدیرانی که ادعای طرح‌ریزی و طراحی نقشه برای آینده سازمان خود دارند، در واقع و در عمل، نمی‌توانند همچنین کاری را

⁹²³ Technical Lock-in

⁹²⁴ Resonance

صورت دهند. همچنین، هیچ سازمانی منفرداً نمی‌تواند پویایی‌های صنعت، به‌عنوان یک کلیت، را انتخاب کند و از این رو هیچ سازمانی نمی‌تواند پویایی‌های خود را نیز انتخاب کند. در اوایل دوران توسعه صنعت رایانه‌های کوچک، پویایی‌ها آشوبناک بودند چراکه تعداد بسیاری از این رقبا ساده-ساختار، به‌صورتی نه‌چندان استوار و محکم، به یکدیگر ربط و پیوند داشتند. هیچ‌کدام از این سازمان‌ها، خودشان این انتخاب را انجام نداده بودند. این انتخاب، از ماهیت تعامل میان آن‌ها نشئت می‌گرفت. ورود آی بی ام به عرصه، حساب‌شده^{۹۲۵} بود اما کاهش تعداد رقبا و افزایش گستره تعامل رقابتی میان بازماندگان، قطعاً انتخاب آی بی ام نبود. این موضوع، به نحوه عمل دیگران در عرصه رقابت نیز بستگی داشت. تکامل پویایی‌ها و تحرکات در لبه آشوب، در خلوت انزوا انتخاب‌نشده و از طریق تعامل میان سازمان‌ها، هم‌آفرینی^{۹۲۶} می‌شود. همچنان که تعداد تولیدکنندگان رایانه‌های کوچک افزایش یافته و مایکروسافت قدرت و تسلط بیشتری بر روی بازار پیدا می‌کند، پویایی‌ها و پیامدها، همچنان به شیوه‌ای غیرقابل‌پیش‌بینی، و خارج از قدرت انتخاب سازمان‌ها، تغییر پیدا می‌کنند. اخیراً، قدرت مایکروسافت از سوی برخی سیستم‌عامل‌ها- که به طور رایگان بر روی اینترنت در دسترس قرار دارد- و همچنین طرح دعاوی متعدد علیه این شرکت، با چالش‌های بسیاری مواجه شده است.

ماریون، در اینجا به نکته مهمی اشاره می‌کند، از آنجایی که بسیاری از افرادی که نظریه پیچیدگی را در ارتباط با سازمان‌ها به کار می‌گیرند، ممکن است بپذیرند که سازمان‌ها نمی‌توانند پیامدهای آتی را خود انتخاب کنند اما آن‌ها مدعی هستند که به‌صورتی حساب‌شده می‌توانند پویایی را که در آن مشغول فعالیت هستند، خود انتخاب کنند.

با این وجود، ماریون، مکرراً تأکید می‌کند که عدم قابلیت پیش‌بینی ما را به این نتیجه نمی‌رساند که تمامی اتفاقات به‌صورت تصادفی رخ داده و یا خارج از کنترل ما هستند. جاذبه‌ها در لبه آشوب، محدود بوده و شباهت‌های خانوادگی را از خود نمایش می‌دهند. بنابراین، رخ دادن هر اتفاقی به این سادگی‌ها امکان‌پذیر نیست. او همچنین عنوان می‌کند که قانون قدرت، خود، شکلی از کنترل است، چراکه تعداد رخداد‌های نابودگر و منقرض‌کننده- چه رخداد‌های بزرگ و چه رخداد‌های کوچک- در لبه آشوب، کمتر از تعداد آن‌ها، هم در پویایی‌های پایدار و هم در پویایی‌های ناپایدار است. به دلیل کم بودن نسبی تعداد رخداد‌های بزرگ، تغییر در سراسر شبکه به طریقی کنترل شده گسترش پیدا می‌کند. در پویایی‌های دیگر، تغییر در سراسر شبکه، به طریقی بسیار مخرب و به طور مستمر صورت می‌گیرد.

⁹²⁵ Deliberate

⁹²⁶ Co-created

بنابراین، ماریون، بر سطح کلان کلیت صنعت متمرکز شده و از جمعیتی از سازمان‌های غیرشخصی^{۹۲۷} (آی بی ام و آپل) صحبت می‌کند که در یک حالت خود سازمان، و در جهت تلاش برای بقا، با یکدیگر در تعامل هستند. او به‌گونه‌ای از این جمعیت و سازمان‌های تشکیل‌دهنده آن صحبت می‌کند که انگار این جمعیت، هیچ تفاوتی با جمعیت ارگانیک‌ها ندارد. با این تفاسیر، این سازمان‌ها چه هستند؟ آن‌ها ارگانیک‌ها، یا چیزی شبیه به ارگانیک‌ها نبوده، بلکه الگوهایی از اقدامات مشترک هستند. ماریون به سازمان‌ها جسمیت بخشیده و با آن‌ها همانند اشیا یا ارگانیک‌هایی رفتار می‌کند، که جدای از انسان‌ها، مطابق با اصول به کار گرفته‌شده در مورد آن‌ها در سطح کلان، تعامل کرده و این‌گونه راه خود را از انسان‌هایی که آن‌ها را تشکیل داده‌اند، جدا می‌کنند. اصول حاکم بر این سیستم‌ها، مشابه اصول حاکم بر سازمان‌های غیرانسانی است.

ماریون، به این موضوع، هدف‌داری حساب‌شده (حکمت غایی) نوع بشر را نیز اضافه می‌کند، منظور او از این هدف‌داری، همان علیت عقلایی و عقل‌گرا است که در بخش اول کتاب مطرح شد. نتیجه این است که انسان‌ها مطابق با علیت عقلایی عمل کرده و خود را در درون سیستمی می‌یابند که به‌نوعی مستقل از آن‌ها بوده و مطابق با اصول علی خودسازمانی فعالیت می‌کنند. این مورد آخر، به طرز قابل توجهی محدوده و قلمرویی که انسان‌ها برای تحقق اهداف و نیات خود دارند را محدود می‌کند. از این‌رو، الگوها در اقدام انسانی در قالب پارادایم "هم این ... و هم آن..." پدیدار می‌شود که هم انتخاب انسان و هم سیستم با زنده‌گی متعلق به خود، را مدنظر قرار می‌دهد.

پیش فرض‌های ماریون در مورد روان‌شناسی انسان، به وضوح، هم فرد محور و هم شناخت‌گرا است. او استدلال می‌کند که رفتار اجتماعی، برخاسته از نیازهای خودخواهانه انسان است. خودخواهی هم شخصی است و هم محلی، ویژگی و خصیصه انسانی که به هیچ نیروی بیرونی وابستگی ندارد. گفته می‌شود که انسان‌ها به این دلیل با یکدیگر همکاری می‌کنند که همکاری، بهترین شیوه دستیابی به هدف است. او همچنین می‌گوید که انسان‌ها معنا را به نمادها و سازه‌های ذهنی اختصاص می‌دهند که اقدام انسانی را برای خلق ساختارهای پیچیده اجتماعی تسهیل می‌کند. این امر، آشکارا، جایگاهی بنیادی و بنیانی به فرد داده و تفکر را قبل از اقدام جای می‌دهد. قبل از اینکه اجتماعی وجود داشته باشد، باید افراد انسانی با علایق خودخواهانه وجود داشته باشند و قبل از اینکه اقدام کنند باید آن‌ها تفکر کرده و انتخاب‌های خودخواهانه خود را انجام می‌دهند.

با این حال، بخش دیگری از استدلال ماریون، از بینش افراطی برآمده از نظریه پیچیدگی استفاده می‌کند. او عنوان می‌کند که ماهیت امر تصادفی و نامعقول برای پدیدآیی ساختارهای نوین، ضروری است. او خلاقیت و پدیدآیی تازگی را به‌طور جدی با جنبه‌های غیرقابل‌پیش‌بینی پویایی‌ها در لبه آشوب گره می‌زند. او بیان می‌کند که بدون وجود امر غیرعقلایی، ما با سکون و رکود^{۹۲۸} مواجه خواهیم بود. او عدم عقلانیت را معادل با تشدید و طنین‌اندازی

⁹²⁷ Impersonal Organizations

⁹²⁸ Stagnation

پوانکاره - که پریگوژین آن را برای پدیدارگی ساختارهای جدید در طبیعت، ضروری می‌داند - می‌داند. نظم غافلگیرکننده^{۹۲۹} و متنوع طبیعت به این دلیل در طبیعت بروز پیدا می‌کند، چراکه زنده‌گی، مسیره‌ها و سمت و سوی غیرمنتظره به خود می‌گیرد. ماریون، یادگیری از سانی را به‌عنوان یک فرآیند سرهم‌بندی کردن^{۹۳۰} بدون تفکر، می‌شناسد. افراد سرهم‌بندی می‌کنند و در این مسیر، الگوها را حس کرده و درک می‌کنند. این الگوها، ادراک و شناخت آن‌ها را ساماندهی کرده و همچنان که افراد بیشتر به این سرهم‌بندی ادامه می‌دهند، ادراکات و شناخت آن‌ها ساختاردهی مجدد شده و به طور متقابل، بر آنچه آن‌ها مشاهده می‌کنند، اثر می‌گذارد. به عقیده او، یادگیری برای این صورت می‌پذیرد که انسان‌ها غیرعقلایی^{۹۳۱} هستند. کسانی که در تصمیم‌گیری‌ها کاملاً عقلایی عمل می‌کنند، چیزی برای کشف کردن، ندارند و از این‌رو، چیزی یاد نمی‌گیرند. رهبران حماسه‌ساز و قهرمان، کمتر از آنچه ما فکر می‌کنیم، کار می‌کنند اما آن‌ها مشخصاً به‌عنوان نمادهایی از یک علت عمل کرده و رفتارها را وحدت بخشیده و آرایش می‌دهند. باین حال، با اتخاذ یک موضع افراطی پیرامون علیت، قابلیت پیش‌بینی، تعادل، محدودیت توانایی انسان در تغییر فرآیندهای اجتماعی صرفاً و تنها از طریق اقدام و همچنین به شیوه مختلف دور کردن انسان از کانون توجهات و مباحث، پایان‌بخش کار یک دیدگاه روان‌شناسی انسانی و روابط انسانی است که چندآن‌هم افراطی نیست به‌استثنای مواردی که او بر عدم عقلانیت و نیاز به رفتارهای افتراقی و انحرافی تأکید می‌کند.

بعد‌ها او در کتابی پیرامون پیچیدگی و رهبری (۲۰۰۸)، مجدداً، بر عقیده خود، پیرامون اینکه رهبران در موقعیتی هستند که می‌توانند پیچیدگی را ساماندهی کنند، اصرار و پافشاری کرد. او بر این موضوع، تأمل کرد که ما در یک دنیای بسیار پیچیده و به‌هم‌پیوسته‌ای زنده‌گی می‌کنیم که نیازمند یک ظرفیت، برای آنچه او "رهبری پیچیدگی" می‌نامد، است. او عنوان می‌کند که رخدادهای بسیار نامعمول، همانند فاجعه طوفان کاترینا^{۹۳۲}، بسیار پیچیده‌تر از آن هستند که رهبران بتوانند به‌تنهایی از عهده حل آن‌ها برآیند. اما آنچه رهبران می‌توانند انجام دهند این است که "مکانیسم‌های تسهیل‌کننده^{۹۳۳}" ای را برای دستیابی به انعطاف‌پذیری و خلاقیت، فراهم کنند. به عقیده ماریون، این مکانیسم‌ها، الگوهای رفتاری پدیداره در دسترس و جهان‌شمولی هستند که امکان ترکیب مناسب عاملیت و زنجیره‌های علی را برای خلق نوع مناسب و صحیح پدیداره فراهم می‌کنند. ماریون در شناخت و درک پیچیدگی بدین شیوه، فرض می‌کند که رهبران می‌توانند پیچیدگی را برای برخی برنامه‌های بهبود مهار کرده و تحت کنترل خود درآورند و در همین حین، پیچیدگی مترادف و معادل

⁹²⁹ Surprising Order

⁹³⁰ Tinkering

⁹³¹ Irrational

⁹³² Hurricane Katrina

⁹³³ Catalyze Mechanism

انعطاف‌پذیری و خلاقیت می‌شود. گفتنی است که رهبری پیچیدگی، رهبران را قادر می‌سازد تا موقعیت‌های پیچیده را به شرایط و موقعیت‌های بهتری تبدیل کنند.

مدل‌های تکاملی پیچیده در صنایع

آلن و همکارانش (به‌عنوان مثال در سال‌های ۱۹۹۸، ۲۰۰۶) به سنت و قاعده فکری پریگوژین (فصل دهم)، کارکرده و استدلال کردند که تغییر در سازمان‌ها از طریق یک فرآیند جاری و مستمر هم-تکاملی^{۹۳۴} رخ می‌دهد که در آن، این گونه‌های رفتاری^{۹۳۵} هستند که با یکدیگر تعامل می‌کنند. آلن، عنوان می‌کند که مکانیسم زیربنایی چنین تکاملی، شامل تنوعات خرد درون سیستم شده و همین تنوعات هستند که تغییرات مستمر، پدیداره و کیفی را در سیستم‌ها و ساختارها به‌پیش می‌رانند. او با استفاده از نظریه داروین‌یسم، بیان می‌کند که آثار انتخابی و برگزیده‌ای از تعاملات وجود داشته و همچنین مکانیسمی وجود دارد که استراتژی‌های جدید و گوشه‌های دنج بازار را کشف می‌کند. او همچنین می‌گوید تعامل انسانی، محاسبات و باورها، تنوعات را به یک بازه و گستره باریک‌تر و کوچک‌تری هدایت می‌کند که این گستره بسیار ظریف‌تر و جزئی‌تر از بازه‌ای است که تنوع خرد تصادفی^{۹۳۶} طبیعت می‌تواند تولید کنند.

تنوع، برحسب تعداد انواع به طور کیفی متفاوت از افراد تعریف می‌شود که هر نوع، خصلت‌های مختلف مخصوص به خود را دارد. همچنان که یک سازمان تکامل پیدا می‌کند، تغییرات، هم در خصلت‌های درونی هر نوع و هم در پیکربندی تعاملات میان انواع اتفاق می‌افتد. افراد، به‌عنوان بسته‌ای از خصلت‌های بازتاب‌دهنده یک نوع و همچنین سازمان‌ها به‌عنوان بسته‌هایی از این انواع مختلف افراد و نهایتاً جامعه، به‌عنوان بسته‌ای از این سازمان‌ها مدنظر قرار داده می‌شوند. این سطوح مختلف فرد، سازمان و جامعه در کنار هم تکامل پیدا کرده و تنوع هر سطح در فرآیندهای هم‌تکاملی - که توسط تنوع سطوح پایین‌تر به‌پیش رانده می‌شود - پدیدار می‌گردد. تکامل، نیازمند استیلا و چیرگی یک جمعیت، از طریق رفتارهای جدید - رفتارهایی که تا سطح قابل توجهی در سیستم رشد پیدا می‌کنند - است.

این مفهوم بندی، امکان ساخت یک مدل ریاضی شامل معادلات دیفرانسیل را فراهم می‌کند که در اینجا هر معادله، نرخ‌های رشد برای انواع مختلف در یک جمعیت را به وجود آورده و نرخ رشد هر نوع، تا حدودی به نرخ رشد انواع و گونه‌های رقیب بستگی دارد. این مدل به ما نشان می‌دهد که یک نوع و گونه جدید تنها زمانی می‌تواند در سیستم استیلا و برتری پیدا کرده و در واقع سیستم تنها زمانی می‌تواند تکامل پیدا کند که، ناپایدار^{۹۳۷} باشد. پایداری و ثبات، برتری یک نوع و گونه جدید و متعاقب آن، تکامل را غیرممکن می‌سازد. این مدل به کار

934 Co-evolution

935 Behavioral Types

936 Random Micro diversity

937 Unstable

گرفته می شود تا تشریح کند که تکامل یک نوع منسجم را می آفریند و خرده تنوعات یک سطح در سیستم، تکامل سیستم سطح بالاتر را به پیش می راند.

بنابراین، یک مدلی از معادلات کلان پویایی های جمعیت به کار گرفته می شود تا نحوه کارکرد تکامل را تو صیف کند. این مدل با این پیش فرض آغاز می شود که هر عامل در هر نوع، یک عامل معمولی^{۹۳۸} و متوسط است. از این رو، بروز و شنا سایی خطاها در تکثیر رفتارها یا استراتژی ها در سطح عامل های یک نوع، باعث می شود تا پیش فرض در نظر داشتن عامل های معمولی و متوسط، سست شود. در اینجا موضوع خرده تنوعات و به حساب آوردن عامل های غیر معمولی در یک نوع، مهم می شود. پس، مدل به ما نشان می دهد که چگونه بروز و ایجاد خطا و همچنین، سهل گیری، بی خبری و عدم اطلاع کافی^{۹۳۹} از همه مسائل، خود یک شیوه مستحکم برای کشف استراتژی های جدید است.

در نتیجه، زمانی که عامل ها در یک قلمرو جدید هستند، این کشف و یادگیری، علی رغم هزینه فرصت ناشی از بروز خطاها، خود منجر به بهبود کلی عملکرد می شود؛ اما در قلمرویی که جدید نیست، سخت گیری و استثمار^{۹۴۰}، منجر به بهبود کلی عملکرد می شود. آئن، همچنین پیش می کشد که صنایع، زمانی که به تدریج از سهل گیری و کشف به سخت گیری و استثمار تغییر وضعیت می دهند، پویایی های مشابه و نزدیک به مدل را از خود نشان می دهند. مدل نشان می دهد که هیچ چیزی به نام استراتژی بهینه وجود ندارد، چراکه به محض اینکه یک استراتژی، غالب شد، به سرعت نسبت به هجوم و دست اندازی استراتژی های دیگر، آسیب پذیر می شود.

یک مدل به این منظور توسعه داده می شود تا پویایی های بازارهای اقتصادی را کشف کند. مشتریان بالقوه، بر حسب درآمدهایشان مدل می شوند، توجه داشته باشید که این بدان معناست که امیال و نیازهای متفاوت افراد در اینجا، نادیده گرفته می شود. مدل به ما نشان می دهد که چگونه زیست بومی از استراتژی ها پدیدار می شود، یعنی نشان می دهد، برخلاف چیزی که مفاهیمی همچون به شیوه ها^{۹۴۱} و الگوبرداری^{۹۴۲} در ادبیات سازمانی به کرات به آن اشاره کرده و تجویز می کنند، عامل ها همیشه به یک نحو عمل نکرده و تنها دست به یک استراتژی مشخص نمی زنند. رفتارهای متنوع و قوانین یادگیری، خیلی کم هزینه تر از الگوبرداری، منجر به تکامل سریع تر ساختار بازار می شوند. با این وجود، اکتشافات و نوآوری ها که در یک دوره زمانی مشخص امتحان شده و به کار گرفته می شدند، نمی توانند به طور منطقی مبنای استنتاج و قیاس قرار گیرند چراکه نتایج و آثار کلی آن ها را نمی توانیم جلوتر از زمان بشناسیم.

938 Average Agent

939 Ignorance

940 Exploitation

941 Best Practice

942 Benchmarking

نتیجه اینکه، یک سیستمی از عامل‌های هم‌تکامل با خرده‌تنوعات زیر بنایی یا خصلت‌ها و شیوه عمل مختص به خود، به طور خودکار نمی‌تواند به پدیدآیی ساختارهای جدید منجر شود. دلالت‌های عمومی به این شرح هستند:

- استقبال از بروز خطا و اشتباه، به نوآوری و عملکرد موفقیت‌آمیز منجر می‌شود.
- کل و تمامیت فرآیند منجر به تکامل یک اجتماع پیچیده‌ای از انواع مختلف از عامل‌ها می‌شود.
- سیستم‌های تکاملی پایدار و موفق، سیستم‌هایی هستند که در آن‌ها آزادی و تشویق به کشف و اکتشاف وجود دارد، این سیستم‌ها بیش از اینکه رقابتی باشند، مبتنی بر تعاون و همکاری هستند.
- عدم اطمینان از آینده، فرصت را برای اقدامات اکتشافی بیشتر فراهم می‌کند.

همین نویسندگان (آلن و همکاران)، از یک مدل کلان دیگر استفاده کردند تا نشان دهند چگونه پاسخ‌ها و واکنش‌های غیرخطی می‌توانند اطلاعات (نادرست) جدیدی را خلق کنند که می‌تواند تقارن‌ها^{۹۴۳} را از بین برده و به یک تغییر تکاملی منتهی شود. آن‌ها مسئله پلیس و مجرم را مطرح کردند. در مدل اول، پیش‌فرض آن‌ها این بود که پلیس از رویه "ایست و بازرسی" برای افراد مشکوک استفاده می‌کند. خرده‌تنوعات در این مدل با این پیش‌فرض مطرح شد که ما با دو نوع یا گونه از افراد مواجه هستیم، صورتی و آبی. در این دو گونه، ارتکاب جرم دقیقاً با یک نرخ مشابه صورت می‌گیرد. اما باین‌حال، در واقعیت، نوسانات و انحرافات کوچکی پیرامون میانگین، وجود دارد، بنابراین، در یک دوره زمانی صورتی‌ها با نرخ بیشتری مرتکب جرم شده و در دوره‌های دیگر آبی‌ها با نرخ بیشتر. به طور میانگین، نرخ‌های ارتکاب مشابه هم است، اما در برخی از دوره‌های نمونه‌برداری شده، تغییراتی حول میانگین مشاهده شد. در طول یک دوره زمانی بلندمدت، اگر پلیس امر ایست و بازرسی صورتی‌ها و آبی‌ها را به صورت تصادفی انجام دهد، انحرافات حول میانگین از بین می‌رود. آمار گردآوری‌شده از تعداد دستگیری‌ها، نرخ واقعی ارتکاب جرم را در یک دوره نمونه‌گیری بلندمدت، را بازتاب خواهد داد.

باین‌حال، برای بهبود عملکرد، مقامات پلیس، اهدافی را برای دستگیری مجرمین مشخص کرده و بر اساس دستیابی به این اهداف، به پلیس‌ها پاداش دادند. پلیس، آمارهایی را در خصوص نرخ ارتکاب جرم در یک دوره نمونه‌گیری مشخص جمع‌آوری کرد که در این دوره زمانی‌ها تعداد صورتی بیشتری نسبت به آبی‌ها دستگیر شده بودند. از این‌رو، پلیس‌ها نظریه‌ای را به این شکل ترتیب دادند که نرخ جرم در میان جمعیت صورتی‌ها بیشتر است و در نتیجه و بازرسی را برای صورتی‌ها افزایش دادند. این مسئله یک حالت کامیابی فراخود^{۹۴۴} را به وجود آورد چراکه هرچقدر پلیس انرژی بیشتری را صرف صورتی‌ها کرد تعداد دستگیری‌ها در میان صورتی‌ها در مقایسه با آبی‌ها بیشتر شد. از طرفی، این حس به آبی‌ها دست داد که راحت‌تر می‌توانند از دست ایست و بازرسی

⁹⁴³ Symmetries

⁹⁴⁴ Self-fulfilling Prophecy

پلیس فرار کرده و در نتیجه در عمل هم جرائم بیشتری را نسبت به صورتی‌ها مرتکب می‌شدند، اما آن‌ها در این محاسبه ذهنی، این تصور را نداشتند که پلیس عامدانه سخت‌گیری در مورد صورتی‌ها را بیشتر کرده و در نتیجه آن‌ها بیشتر در معرض دستگیری بوده و آبی‌ها کمتر گیر پلیس می‌افتند. آمارها حاکی از آن بود که صورتی‌ها جرائم بیشتری را نسبت به آبی‌ها مرتکب می‌شوند در حالی که در واقعیت این آبی‌ها بودن که بیشتر مرتکب جرم می‌شدند. این آمار و اطلاعات نادرست و غلط باعث شد تا انرژی و وقت بیشتری صرف صورتی‌ها شده و در واقع پلیس در یک دور باطل^{۹۴۵} کامیابی فراخود گیر بیافتد. سیستم‌های پیچیده در برخی اوقات، به یک آینده نشناخته با عواقب ناخواسته دچار می‌شوند. اندیشمندان عنوان می‌کنند که عدم اطمینان و غافلگیری ویژگی‌های ضروری و اساسی زنده‌گی هستند.

این نوع از مدل‌سازی خرد، رهنمودها و بینش‌های مهمی را به دست می‌دهد که اغلب مسحورکننده و غیرمعمول هستند. به‌عنوان مثال، مدل نشان می‌دهد که پیروی و دنبال کردن به‌شیوه‌ها و الگوها واقعاً به اکتشاف استراتژیک لطمه وارد می‌کنند و استراتژی‌های به نظر عقلایی که برای دستیابی به اهداف توسعه داده می‌شوند آثار تحریف‌کننده‌ای بر فعالیت‌ها دارند. از این‌رو این مدل‌ها را می‌توان برای خلق تعمیم‌های انگیزاننده^{۹۴۶} و محرک به کار گرفت. جالب اینجاست که افراد چگونه در سازمان‌های خود، با آب‌وتاب فراوان این تعمیم‌ها را در موقعیت‌های ویژه-بافتار^{۹۴۷} و زمینه خاص به کار می‌برند. باین‌وجود، مدل‌های کلان نمی‌توانند جزئیات منحصربه‌فرد و جزئیات ویژه-بافتار تعاملات انسانی را پوشش داده و از این‌رو نمی‌توانند چگونگی انجام چنین تعمیم‌هایی را در موقعیت‌های خاص و منحصربه‌فرد، تبیین کنند. این موضوع، دغدغه و دل‌مشغولی ما در بخش سوم کتاب خواهد بود. همچنین، در حالی که مدل‌هایی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، حرکت جدی و مهمی را برای کشف و اکتشاف پیامدهای تنوع صورت می‌دهند، مدل‌های ریاضی، نمی‌توانند از پس این تنوع انبوه رفتار انسانی برآیند. به‌عنوان مثال، در مدل کردن بازارها، مدل‌هایی که در بالا به آن‌ها اشاره شد، نمی‌توانند تفاوت‌ها در ترجیحات و سلیقه فرد مصرف‌کنندگان را پوشش دهند. بخش سوم، همچنین به تنوع اقدامات و کنش انسانی در واقعیت پرداخته و تجارب ما در خصوص این موضوع، مطرح خواهد شد.

اگرچه مدل‌های آلن، در آفرینش و خلق بینش‌ها و رهنمودهای انگیزاننده بی‌نهایت کاربردی هستند، آن‌ها به‌صورتی کاملاً ساده می‌توانند در قالب نظریات انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده، خیلی ظریف بازتولید شده و در قالب واژگانی جدید ارائه شوند. به نظر ما، این اتفاق به این دلیل صورت می‌گیرد که به‌کارگیری مستمر زبان سیستمی و اتخاذ یک دیدگاه اساساً شناخت‌گرا در مورد روان‌شناسی انسانی، تأکید بر

⁹⁴⁵ Vicious Circle

⁹⁴⁶ Provocative Generalization

⁹⁴⁷ Context-Specific

تقدم فرد دارد، فردی که از طریق بازنمایی واقعیت دست به شناخت زده و بر اساس این بازنمایی‌ها رفتار می‌کند. این اساساً یک دیدگاه سایبرنتیک به شناخت و رفتار انسانی است، دیدگاهی که کاملاً با نظریه‌سازمانی و مدیریت سیستمیک، سازگار و منطبق است. در نتیجه، می‌توان گفت که دلالت‌های بالقوه اِفراطی و ریشه‌ای مدل، در رابطه با مدیریت سازمان‌ها، امکان و مجالی برای تحقق نمی‌یابند.

برای تشریح این موضوع، تحلیل آلن (۱۹۹۸) در مورد صنعت ماهیگیری را در نظر بگیرید. او نتایج به دست آمده از تعادل (سیستم سایبرنتیک)، پویایی‌های سیستم، خودسازمانی و مدل‌های تکاملی این صنعت را در مقابل هم قرار می‌دهد. مدل تعادلی، پیشنهاد خط‌مشی‌هایی را می‌دهد که فعالیت‌های ماهیگیری را در نقطه‌ای - یا درست زیر این نقطه - که بیشترین تعداد پایدار از جمعیت ماهی‌ها را به دست می‌دهد، محدود می‌کند. با این حال، پویایی‌ها و تحرکات جمعیت ماهی‌ها و بازار ماهی به سرعت نشان می‌دهد که این سطح پایدار در ماهیگیری، به شدت نادقیق و نادرست است. مدل پویایی‌های سیستم، با تغییرات در جمعیت ماهی‌ها و در شرایط اقتصادی مشکلی ندارد. با این وجود، این مدل از داده‌های میانگین برای تمامی عوامل اثرگذار استفاده کرده و از این رو نمی‌تواند تغییرات لحظه‌ای و خودجوش^{۹۴۸} را پوشش دهد.

آلن، سپس موضوع "اختلال"^{۹۴۹} را در معادلات مطرح می‌کند تا نوسانات تصادفی در جمعیت ماهی‌ها را بازنمایی کرده و مدلی از جنس پویایی‌های سیستم، بسازد. این مدل، نوسان^{۹۵۰} رونق و رکود^{۹۵۱} را در امر شکار، در ناوگان ماهیگیری تولید می‌کند. بر اساس این مدل، مدیران باید نگران غلبه بر رفتارهای دوره‌ای بوده و بیش از بحث بر سر تخفیف قیمت ماهی‌ها، بر این موضوع باید تمرکز کند. آلن، سپس متغیری را معرفی می‌کند تا نرخ واکنش ناوگان ماهیگیری به وفور و دسترسی به ماهی‌ها را نمایندگی کرده و همچنین متغیر دیگری را نیز برای سطح فناوری و یک متغیر دیگر نیز برای پاسخگویی قیمت^{۹۵۲} تعریف می‌کند، تا یک مدلی از نوع خودسازمانی بسازد. حالا هم جاذبه رونق و رکود وجود دارد، اما در کنار این جاذبه، جاذبه دیگری پدیدار می‌شود که حاکی از یک گوشه بازار کوچک، باقیمت‌های گزاف است، یعنی جایی که در آن، ماهی تبدیل به یک غذای لوکس و تجملی می‌شود.

آلن همچنین سطوح مختلفی از اطلاعات به دست آمده از ناوگان ماهیگیری و نگرش‌های متفاوت آن‌ها به ریسک را نیز در مدل خودسازمانی وارد می‌کند. فرض او این است که ناوگان ماهیگیری را عده‌ای فرد تصمیم‌ساز با عقلانیت محدود شکلمی دهند و بنابراین شناخت‌گرایی را هم به عنوان دیدگاه خود در نظریه روان‌شناسی انسانی

⁹⁴⁸ Spontaneous

⁹⁴⁹ Noise

⁹⁵⁰ Oscillation

⁹⁵¹ Boom-and-bust

⁹⁵² Price Responsiveness

وارد مدل می‌کند. مدل، عیان می‌کند که میزان بهینه استفاده از اطلاعات، سود را در کوتاه‌مدت افزایش می‌دهد، اما لزوماً در درازمدت این اتفاق صورت نمی‌گیرد. بهینه سازان محافظه‌کار، دودستی به وضع موجود می‌چسبند اما ریسک‌پذیران ماجراجو، همواره خود را در معرض یافتن و کشف استراتژی‌های جدید قرار می‌دهند. مدل نشان می‌دهد که اغلب، به دنبال استراتژی‌های افزایش سود و منفعت در کوتاه‌مدت بوده و از منافع بلندمدت چشم‌پوشی کرده و عطایش را به لقایش می‌بخشند.

درنهایت، آلن، تلاش می‌کند تا منظور خود از آنچه او مدل پیچیده تکاملی - مدلی که انواع مختلفی از قایق‌ها و رفتارهای متفاوت ماهیگیران را شناسایی می‌کند - می‌نامد را بیشتر شفاف کند. نتیجه، مدلی است که می‌تواند اثربخشی نسبی استراتژی‌های مختلف را کشف کند. (۱۹۹۸، ص ۳۳). از این تحلیل، او به این نتیجه می‌رسد که ثبات و پایداری نه در کارایی یا مجوز فعالیت بازار آزاد بلکه در خلاقیت نهفته است. خلاقیت در تنوع و غنای فرهنگی و همچنین اراده و توانایی برای آزمون و ریسک‌پذیری ریشه دارد.

آلن، خیلی واضح، چنانکه از یک شیوه مدل‌سازی صنعت ماهیگیری، به شیوه دیگر تغییر حالت می‌دهد، اهمیت تنوع، در خلق گونه و اشکال جدید را نشان می‌دهد. او به وضوح، ماهیت افراطی و بنیادی^{۹۵۳} مدلهایی که سطح بالایی از تنوع را به کار می‌بندند، نشان می‌دهد. اما با وجود این، آنچه او برای کاربرد در حوزه مدیریت پیشنهاد می‌دهد، فراتر از گفتمان سیستمیک مدیریت - که در بخش اول کتاب مرور شد - نمی‌رود. به عنوان مثال، تمام روش‌شناسی او دلالت بر دیدگاه شناخت‌گرایانه به بشر دارد، بشری که سازه‌های عقلایی^{۹۵۴} را برای توسعه و کشف سناریوها و به نیت کسب بینش، به کار می‌گیرد. این موضوع، خیلی ساده، به فرد این مجال را می‌دهد تا امکان و احتمال تکاملی بودن مدیریت، را رها کرده و کنار بگذارد. این موضوع، تلویحاً اشاره بر این دارد که مدیران می‌توانند کنار گود سیستم خود ایستاده و آن را مدل کرده و با تصمیمات خود سیستم را دست‌کاری کنند. بینش و رهنمودهایی که در اینجا خلق می‌شود، بنیادی و افراطی است، اما تجویزهای آن دیگر افراطی و بنیادی نیست. با این حال، با طرح این موضوع، ما به هیچ‌عنوان، به دنبال کم‌اهمیت جلوه دادن بینش‌های تعمیم‌یافته‌ای که مدل‌های پیچیده تکاملی خلق می‌کنند، نیستیم. به عقیده ما این بینش‌ها باید در جزئیات تجربه واقعی انسان در سازمان‌ها بازتاب داده‌شده و در آن قالب، بررسی شوند.

953 Radical

954 Rational Constructs

۳-۱۱. شناخت سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌هایی پیچیده

در این قسمت، به صورت خلاصه‌وار به تعدادی از مقالات و مطالب منتشره که نظریات آشوب و سیستم‌های پیچیده انطباقی را در نظریه‌پردازی سازمانی به کار گرفته‌اند، اشاره می‌کنیم. این مطالب را با مدل‌سازی کمی صنایع که در قسمت قبل مطرح شد، مقایسه کنید.

تیتارت و فورگس

تیتارت و فورگس (۱۹۹۵)، نظریه آشوب را بررسی کرده و نتیجه‌گیری کردند که آشوب ریاضی را زمانی می‌توان یافت که در آن، شاهد اثرگذاری و تأثیر هم‌زمان نیروهای مخالف باشیم. (ص. ۲۳). این نویسندگان، سپس، ادبیات سازمانی مرتبط با موضوع را مرور کرده و نشان دادند که سازمان‌ها اساساً با نیروهای مخالف و متقابل مشخص می‌شوند. برخی از این نیروها سازمان‌ها را به‌سوی پایداری سوق می‌دهند، نیروهایی همانند برنامه‌ریزی، ساختار سازی و کنترل. باین‌حال، نیروهای دیگر، سازمان را به سوی ناپایداری و بی‌نظمی هدایت می‌کنند. این نیروها شامل نوآوری، آزمون و تجربه^{۹۵۵} و نیروی ابتکار عمل^{۹۵۶} می‌شوند. آن‌ها عنوان می‌کنند، زمانی که این نیروها در کنار یکدیگر جمع می‌شوند، سازمانی آشوبناک را به وجود می‌آورند. بر این اساس، تیتارت و فورگس، گزاره‌هایی را بر مبنای نظریه آشوب به این صورت بیان می‌کنند:

- سازمان‌ها به طور بالقوه آشوبناک هستند.
- سازمان‌ها از یک حالت پویا به حالتی دیگر حرکت می‌کنند، یعنی، تعادل پایدار، تعادل دوره‌ای یا آشوب.
- پیش‌بینی غیرممکن است به‌ویژه در مدت‌زمان طولانی و در مقیاس جهانی. از این‌رو، تغییر، یک اثر غیرقابل‌پیش‌بینی بلندمدت با خود به همراه دارد.
- زمانی که سازمان‌ها در یک حالت آشوبناک باشند، به‌سوی یک پیکربندی قابل‌شناسایی^{۹۵۷} جذب می‌شوند.
- اقدامات مشابه، از سوی سازمان‌های مشابه، هرگز به یک وضعیت مشابه ختم نمی‌شود.

آن‌ها نتیجه گرفتند که تعامل نیروهای پایداری و تغییر می‌تواند یک پویایی آشوبناک را خلق کند، که آن‌ها این پویایی را به معنای واقعی کلمه، "رفتار تصادفی القاشده به‌گونه‌ای جبرگرایانه"^{۹۵۸} می‌نامند (ص. ۲۸) که به عقیده آن‌ها این پویایی یک نظم زیربنایی داشته و بنابراین به پایداری‌های جدید منتهی می‌شود. بنابراین، آن‌ها تجویز می‌کنند که "اجازه دهید تا آشوب توسعه پیدا کند، چراکه این تنها روش یافتن گونه‌ها و اشکال جدید نظم

⁹⁵⁵ Experimentation

⁹⁵⁶ Initiative

⁹⁵⁷ Identifiable Configuration

⁹⁵⁸ Deterministically Induced Random Behavior

است" و همچنین " به دنبال نظم بگردید اما نه خیلی زیاد چراکه خود آن، می‌تواند منبعی برای آشوب باشد". (ص. ۲۸)

در خصوص این نوع تحلیل، نکاتی لازم به ذکر است. ابتدا، سطحی است که این تحلیل در آن انجام می‌گیرد، یعنی سطح کلان یک سازمان به‌عنوان یک کلیت. دوم اینکه در این تحلیل، در قالب یک مشاهده‌گر عینی موضع‌گیری می‌شود. سوم اینکه در اینجا نشانه‌هایی از چشم‌انداز پایه شناخت‌گرا در سازمان‌ها وجود دارد، احتمالاً کسانی که سازمان را اداره می‌کنند این توانایی را دارند تا انتخاب کنند که سازمان، چه میزان آشوب یا چه میزان نظم داشته باشد. در اینجا این تصور وجود دارد که نقش مدیران، این است که سازمان خود را میان پویایی‌های متفاوت محتمل و ممکن، حرکت دهند. در دنبال کردن و جستجوی این نوع تحلیل، رعایت جوانب احتیاط، بسیار مهم است. نظریه آشوب، نظریه سیستم‌های جبرگرا است، اما اقدام و کنش انسانی جبرگرایانه نیست. رفتار انسان‌ها از طریق قوانین ثابت و لایتغیر به‌پیش رانده نمی‌شود. اگر قوانین، به معنای واقعی کلمه قانون باشند، همچنان که افراد یاد می‌گیرند، تغییر پیدا می‌کنند.

مورگان^{۹۵۹}

مورگان (۱۹۹۷)، نظریات آشوب و پیچیدگی را به‌عنوان مبنای یکی از استعاره‌های سازمانی خود در نظر می‌گیرد، یعنی استعاره سازمان به‌عنوان یک امر سیال^{۹۶۰} و متحول شونده. او به نظمی اشاره می‌کند که می‌تواند از درون تعاملات - که توسط تعدادی قوانین ساده حکمرانی می‌شوند- پدیدار شود، او این قوانین ساده را معادل " جزئیات حداقلی"^{۹۶۱} می‌داند، یعنی او از کلان طرح اجتناب کرده و تعداد اندکی از متغیرهای حیاتی که باید برآورده شوند را، مشخص می‌کند. او می‌گوید این جزئیات حداقلی، یک جاذبه یا نقطه جاذب را تعریف کرده و بستر و بافتاری را که سیستم به‌سوی آن حرکت خواهد کرد را خلق می‌کنند.

اما این ایده "قوانین ساده"، مشکلاتی با خود به همراه دارد. اگر ما ملزم به یک‌شکل یا گونه جدید باشیم، قوانین، یا بستر و بافتاری که این شکل یا گونه جدید را به وجود خواهند آورد، هنوز وجود ندارند. اگر پدیدارگی ضرورتاً به تغییرات کوچک وابسته باشد، پس هیچ راهی برای تشخیص آن، از قبل وجود ندارد. شما نمی‌توانید اطمینان حاصل کنید که همه آن‌ها را ردیابی و کشف کرده یا به‌طور دقیق اندازه‌گیری‌شان کرده‌اید. مورگان از تمامی این مباحث عبور کرده و پیشنهاد می‌کند که مدیران باید بستر و بافتار را مدیریت کرده و اجازه دهند تا خودسازمان، خود بقیه کارها را انجام دهد. در اینجا هم مجدداً می‌بینیم که این تصور وجود دارد که مدیر، نه به‌عنوان یک مشارکت‌کننده در یک سیستم پیچیده سخت-فهم، بلکه به‌عنوان فردی که بیرون سیستم ایستاده،

959 Morgan

960 Flux

961 Minimum Specs

می‌تواند جزئیات حداقلی را شناسایی کرده و سپس بستری را برای ایجاد خودسازمانی، خلق کند. توجه داشته باشد که صحبت از مدیری است که "رخصت وقوع" می‌دهد. به نظر می‌رسد که در اینجا این پیش‌فرض وجود دارد که خودسازمانی، گونه جدید رفتاری است که یک فرد می‌تواند آن را انتخاب کند و نه یک شیوه متفاوت درک و شناخت اینکه افراد، همیشه چگونه رفتار کرده‌اند.

مورگان همچنین پیشنهاد می‌دهد که ما باید تغییرات کوچک یا نقاط اهرمی که سیستم را دچار تحول می‌کنند، شناسایی کنیم. ما قبلاً بیان کردیم که چرا این موضوع، با مفهوم یک سیستم پیچیده، جور در نمی‌آید. او به علاوه، پیشنهاد می‌دهد که می‌باید جاذبه موجود را شناسایی کنیم، یعنی یک سازمان را در یک موقعیت پایدار قفل و متوقف کرده و ببینیم که آیا این وضعیت می‌تواند تغییر کند یا خیر. اگر بنا بر تغییر باشد، مدیران چگونگی دستیابی به این تحول را بررسی کرده و می‌توانند تعیین کنند که چه تغییرات کوچکی برای انجام این تحول باید صورت پذیرد. قرار بر این است که مدیران از پیش، شناسایی کنند که چه قوانین و اصول اساسی به درد کار خواهند خورد. آن‌ها همچنین باید در نظر بگیرند که سیستم را برای عبور از لبه آشوب، چگونه باید مدیریت کنند.

به نظر می‌رسد که در این استدلال، اصول سایبرنتیک و ساختارگرایی با قوت هر چه تمام‌تر جا خوش کرده‌اند. تمرکز بر روی فرد مستقل خودمختار است، فردی که بیرون سیستم ایستاده و در عمل، سیستم را کنترل می‌کند، اگرچه نه با شدت و حدّتی که از قبل پنداشته می‌شد. این استدلال، همچنان به‌طور جدی در درون چارچوب سنت سیستمیک جای گرفته و از حرکت به سوی کشف چشم‌اندازهای بنیادی و افراطی، گذر می‌کند.

نوناکا^{۹۶۲}

نوناکا (نوناکا، ۱۹۹۸، ۱۹۹۱؛ نوناکا و تاکه اوچی^{۹۶۳}، ۱۹۹۵)، هم نظریه آشوب را در چشم‌انداز و نگاه به خلق دانش در سازمان‌ها به کار می‌گیرد. (فصل پنجم). نوناکا و تاکه اوچی هم از واژه "خودسازمانی" استفاده می‌کنند اما به شیوه‌ای کاملاً متفاوت از آنچه ما از این واژه شناخت داریم. آن‌ها، خود سازمانی را نه به‌عنوان تعامل محلی عامل‌ها که الگوهای پدیداره را تولید می‌کنند، بلکه به‌عنوان فعالیت محدود نشده^{۹۶۴} افراد آزاد یا خودمختار می‌بینند. آن‌ها یک تیم خودسازمانی را به‌عنوان ساختاری که افراد در آن، برای اشاعه ایده‌های خود آزاد هستند، توصیف می‌کنند. (ص. ۷۶) آن‌ها این موضوع را با "جزئیات حداقلی حیاتی" مورگان (۱۹۹۷) پیوند می‌زنند. در نظریه پیچیدگی، خود سازمانی فرآیندی است که در آن، عامل‌ها بر اساس هویت به صورت تاریخی تکامل یافته

962 Nonaka

963 Nonaka and Takeuchi

964 Unconstrained Activity

خود، تعامل می‌کنند. عامل‌ها با این نیاز به تعامل، محدود شده‌اند و از این رو این مسئله، دلالتی بر آزادی که نوناکا از آن صحبت می‌کند، ندارد.

رهنمود و بینش کلیدی نظریه پیچیدگی، پویایی متناقض پایداری و ناپایداری در لبه آشوب است. نوناکا و تاکه اوچی مجدداً این کلمات مشابه را به کار می‌گیرند، اما آن‌ها آشوب را معادل بحران دانسته و نقش تزریق این بحران به سازمان را به منظور بر هم زدن روتین‌ها، عادت‌ها و چارچوب‌های شناختی به مدیریت ارشد محول می‌کنند. اما با این حال، هرگونه توجیه برای معادل دانستن آشوب ریاضی و بحران انسانی، قدری مشکل به نظر می‌رسد.

براون و آیزنهارت^{۹۶۵}

براون و آیزنهارت (۱۹۹۸)، مجذوب مفهوم محوری نظریه پیچیدگی، یعنی لبه آشوب شده و آن را به عنوان وجودی که تنها تاندازه‌ای ساختارمند است، به شمار می‌آورند. آن‌ها فوراً، مفهوم متناقض نیروهای متضاد غیرقابل حذف را کنار گذاشته و آن را با یک موازنه ساده جایگزین می‌کنند: ساختار بیش‌ازحد، موجد پایداری است و ساختار نیم‌بند، موجد آشوب. حضور در لبه آشوب، به معنای اجازه پدیدآیی استراتژی نیمه منسجم، از دل سازمان است، یعنی استراتژی که نه‌چندان سخت و محکم است و نه‌چندان سیال و روان. آن‌ها سپس به سوی گزاره موردعلاقه اندیشمندان علوم پیچیدگی، یعنی اینکه تعداد معدودی ساختار ساده، می‌توانند رفتارهای به شدت پیچیده انطباقی را خلق می‌کنند، متمایل می‌شوند، حال این رفتار می‌تواند رفتار گله‌ای پرندگان، دولت چابک و تاب آور (همانند دموکراسی‌ها) یا یک عملکرد موفقیت‌آمیز از سوی یک شرکت باشد. آن‌ها همچنین عنوان می‌کنند که مسئله حیاتی مدیریت در لبه آشوب، تشخیص این موضوع است که اساساً چه چیزی باید ساختار پیدا کند، و مهم‌تر از آنچه چیزی نباید ساختار داشته باشد. (ص. ۱۲)

این محققان، مفهوم لبه آشوب را در کل سازمان در نظر گرفته و سپس بلافاصله آن را در یک ساختار سازمانی خرد می‌کنند که می‌تواند به عنوان یک گزینه، از سوی مدیران، انتخاب شود. این گزینه، استقرار ساختار، فقط به اندازه‌ای است تا بتواند سازمان را به سوی لبه آشوب، یعنی جایی که سازمان می‌تواند تغییرات بی‌امان و سهمگین را تجربه کند، برساند. خودسازمانی، معادل انطباق و در اینجا مفهوم تعاملات خرد و محلی میان عامل‌ها که می‌تواند پیامدهای پدیداره‌ای را به همراه داشته باشد، کنار گذاشته شده و به دست فراموشی سپرده می‌شود. تشبیه پرندگان در اینجا هم به کار گرفته شده و خیلی آرام و بی‌دردسر با موفقیت سازمان‌ها قرین می‌شود.

⁹⁶⁵ Brown and Eisenhardt

بالین حال، رفتار گله‌ای، یک جاذبه^{۹۶۶} برای رفتار پرندگان است، رفتاری که از قبل هم وجود داشته است. چند قانون ساده که این رفتار را تولید می‌کنند، به صورت خودجوش نخواهند توانست جهش به سوی جاذبه‌های جدید را تولید کنند. به یقین، موفقیت شرکت‌ها در بلندمدت نیازمند چنین جهشی به سوی جاذبه‌های جدید است. به علاوه، یکی از ویژگی‌های کلیدی لبه آشوب، قانون قدرت^{۹۶۷} است. این بدان معناست که تعداد اندکی از رخدادهای عظیم نابودگر و منقرض کننده فقط به صورت دوره‌ای اتفاق می‌افتند، در حالی که تعداد بسیاری رخدادهای کوچک منقرض کننده به طور مداوم رخ می‌دهند. هیچ تضمینی برای بقا در لبه آشوب وجود نداشته و تنها این احتمال پدیدارگی اشکال و گونه‌های جدید است که بقا پیدا می‌کند. این محققان در هیچ جایی به قانون قدرت اشاره نکرده‌اند. در عوض، آن‌ها تنها یک معادله ساده‌انگارانه میان حضور در لبه آشوب و موفقیت را شکل داده‌اند.

آن‌ها رفتار انسانی را به چند قانون کلیدی فروکاسته و چنین پنداشته‌اند که این قوانین می‌توانند موفقیت را تضمین کنند. آن‌ها همچنین پرسشنامه‌ای را تهیه کرده‌اند که مدیران می‌توانند آن را برای شناسایی اینکه آیا در لبه آشوب هستند و یا در دام پویایی‌های دیگر گیر افتاده‌اند، استفاده کنند. (صفحات ۱-۳۰). آن‌ها در تحقیق‌شان، مثال‌هایی از شرکت‌های مختلف در حالات و وضعیت‌های مختلف آورده و صدا البته عنوان کرده‌اند تنها شرکت‌های موفق، شرکت‌هایی بوده‌اند که در لبه آشوب قرار داشته‌اند. آن‌ها سپس تجویزهایی برای حرکت به سوی لبه آشوب، برای آن‌هایی که هنوز در این لبه قرار نگرفته‌اند، ارائه کرده‌اند.

مدیران باید تغییرات متعدد را در بستر این چند قانون ساده و اکید، رشد و پرورش دهند. آن‌ها باید این فعالیت‌ها با ساختار نیم‌بند و نه‌چندان سفت و سخت را حفظ کنند اما به طور هم‌زمان باید به اهداف و ضرب‌الاجل‌ها نیز توجه داشته باشند. آن‌ها باید مسیر و مجراهایی را برای ارتباطات حقیقت بنیان^{۹۶۸} و به هنگام^{۹۶۹} در درون و میان گروه‌ها خلق کنند.

بنابراین، حالا انتخاب استراتژیک کمتر به پیامدها مرتبط بوده و بیشتر به چند قانون ساده و تغییرات مکرر مرتبط است تا بتواند افراد را در لبه آشوب و مجراهای ارتباطی حقیقت بنیان نگاه دارد. چرا جذب شدن به نظریه پیچیدگی برای این تجویزها تا این حد ضروری است؟

شاید دیگر نیازی به گفتن نباشد که محققان تفسیرهای نیم‌بند از چیستی و معنای نظریه پیچیدگی داشته و خیلی راحت این نظریه را ذیل نظریه ارتدوکس و سنتی سازمانی قرار می‌دهند. اگرچه ادبیات استفاده‌شده،

⁹⁶⁶ Attractor

⁹⁶⁷ Power Law

⁹⁶⁸ Fact-based

⁹⁶⁹ Real-time

ادبیاتی برگرفته از واژگان و مفاهیم پیچیدگی است، اما این تجویزها و توصیفات، همچنان به طور ضمنی بر سایبرنتیک و شناخت‌گرایی اشاره دارند. نتیجه، چیزی نیست جز نسخه رقیق‌شده‌ای از نظریه انتخاب استراتژیک.

وتلی^{۹۷۰}

گریفین (۲۰۰۲)، نقدی را بر دل‌بستگی وتلی (۱۹۹۹) بر نظریه آشوب و نظریه پیچیدگی وارد کرد. نقد او بر خانم وتلی، دایر بر چگونگی نگاه او بر نظریات آشوب و پیچیدگی و بینش و رهنمود برگرفته از آن، یعنی سادگی تمامی سیستم‌های زنده در طبیعت بود. اگر رهبران سازمان‌های خود را در قالب سیستم‌های زنده فهم کنند، آنگاه آن‌ها قادر خواهند بود تا رهنمودهای آشوب و پیچیدگی را برای یافتن روش ساده‌ای برای ساماندهی امور انسانی، به کار بگیرند. به عقیده وتلی، با به رسمیت شناختن و کار با سیستم‌های زنده و همچنین با مشارکت در یک کلیت سطح بالا است که رهبران می‌توانند سازمانی انسانی‌تر و خلاق‌تر داشته باشند. او همچنین اهمیت قابل توجهی برای چشم‌انداز - موضوعی که نظریه پردازان سازمان‌های یادگیرنده نیز به آن پرداخته اند - قائل می‌شود منتهی مراتب او چشم‌انداز را به‌عنوان یک صحنه واقعی با نیروهای پیش‌بینی نشده‌ای^{۹۷۱} درک می‌کند که می‌تواند بر رفتار انسان اثر بگذارد. با پنداشت یک سازمان به‌عنوان یک کلیت زنده‌ای که در افراد در آن مشارکت دارند، وتلی عنوان می‌کند که افراد یک ظرفیت خودسازمانی، درست همانند آنچه سیستم‌های زنده در طبیعت انجام می‌دهند، از خود به نمایش می‌گذارند. او استدلال می‌کند که سازمان‌ها به معنای واقعی کلمه زنده هستند و این سازمان‌ها باید با به‌کارگیری علوم پیچیدگی - همانند آنچه برای سایر سیستم‌های زنده در طبیعت نیز به‌کاربرده می‌شود - شناخته و درک شوند.

به عقیده وتلی، جوهره و اساس سیستم‌های زنده، قوانین ساده‌ای است که این سیستم‌ها مطابق با آن عمل می‌کنند. اگر رهبران سازمان‌ها بخواهند امر رهبری را به‌گونه‌ای ساده‌تر انجام دهند، آن‌ها باید قوانین ساده را شناسایی کنند و این امر از طریق رجوع به علوم پیچیدگی میسر می‌شود، که او این امر را بازیابی و بازکشف خرد کهن^{۹۷۲} می‌نامد. او در تفکر پیرامون مقوله رهبری، به‌وضوح تفکر "هم این... و هم آنی" دوگانگی علی را نمایش می‌دهد. در اینجا سیستم زنده‌ای هست که اهداف خاص خود را داشته و همچنین یک فرد خودمختار یا همان رهبر، که او هم اهداف خود را دارد و کاری که رهبر انجام می‌دهد این است که اهداف فردی خود را با اهداف یک کلیت زنده بزرگ‌تر، هم‌تراز و هماهنگ کند. به عقیده او، این یک سیستم مهم و برجسته است که پدیدآیی نظم را تضمین می‌کند، او اغلب این موضوع را در قالبی اساطیری، به‌عنوان برخاستن و پدیدارگی نظم "گایا" از آشوب، عنوان می‌کند. وتلی، بر ماهیت رازآلود این سطح از سیستم تأیید کرده و عنوان می‌کند که بخشی از این

970 Wheatley

971 Unforeseen Forces

972 Ancient Wisdom

سیستم بودن به معنای مشارکت در این سیستم است. او از یافتن خود، از طریق مشارکت در کلیت‌های بالاتر، صحبت می‌کند. او می‌گوید، عدم مشارکت، شخص را در یک فردیت، محبوس و قرنطینه می‌کند. آن‌ها که در کلیت مشارکت دارند، سلامت هستند. در اینجا، اقدام اخلاقی معادل انطباق و تن دادن به کلیت‌های هماهنگ است. (برای مطالعه کامل نقد به اثر گریفین در سال ۲۰۰۲ مراجعه کنید). توجه داشته باشید که دیدگاه زنده‌گی سازمانی وتلی، چقدر شبیه نظریه سازمان‌های یادگیرنده بوده و تا چه اندازه او بر جنبه‌های عرفانی و رازآلود این نظریه تأکید دارد. (فصل پنجم)

لویین و رژین^{۹۷۳}

گریفین (۲۰۰۲)، کارهای لویین و رژین را هم به بحث می‌کشد، آن‌ها هم معتقدند سازمان‌ها، سیستم‌هایی زنده بوده و با استفاده از آرا و عقاید استوارت کافمن، عنوان می‌کنند که باید سازمان‌ها را در قالب سیستم‌های پیچیده انطباقی درک کرد. آن‌ها معتقدند باید روح انسانی و همچنین پدیدآیی روح جمعی سازمان را در محیط کار در نظر داشت، به این ترتیب، آن‌ها هم دوگانگی "هم این... و هم آنی" را همانند "وتلی" تکرار می‌کنند. افراد، هم عامل‌هایی در سیستم‌های پیچیده انطباقی بوده - یعنی جایی که قوانین ساده بر تعاملات حکمرانی کرده و باید مراقبت و توجه به روابط انسانی را تضمین کنند- و هم این افراد داری روح بوده، یعنی افراد مستقل خودمختاری هستند که به شیوه‌ای مستقل و جدای از خودسازمانی سیستم‌های پیچیده انطباقی، مسئول اقدامات و کنش‌های خود هستند. در اینجا، میان افراد به‌عنوان عامل‌هایی در یک سیستم - که انتخاب‌هایی مشارکتی و مراقبتی انجام می‌دهد تا سلامت سیستم را حفظ کند - با عامل‌هایی منفرد که انتخاب‌هایی خودمحرانه و خودخواهانه انجام داده و سیستم (سازمان) را محیط ناسالمی برای کار کردن می‌سازند، تفاوت‌ها و تمایزهای بسیاری وجود دارد.

به عقیده لویین و رژین، دلالت علوم پیچیدگی برای رهبران این است که این رهبران باید به فهم و شناخت جدیدی از خود دست پیدا کرده و منیت^{۹۷۴} خود را در خدمت به دیگران کنار بگذارند. این شکل جدید از رهبری، نیازمند چیزی نیست جز یک مکالمه شخصی، یعنی فرآیند پرمشقت یادگیری که برای کنار زدن توهم و خیال واهی کنترل به کار می‌رود. با این حال، آن‌ها همچنان از رهبر، به‌عنوان کسی که فرهنگ را تغییر می‌دهد، صحبت می‌کنند. از یک‌سو، رهبر، قادر به تغییر فرهنگ است و از سوی دیگر باید خیال کنترل را از سرخود دور کند.

همانند وتلی، لویین و رژین هم بر ایده "چند قانون ساده" تأکید می‌کنند که رفتار غنی، پیچیده و خلاق از همین چند قانون و راهنمای ساده برآمده و پدیدار می‌شود. آن‌ها هم همگام با دیگران، به شبیه‌سازی "بوید" ها استناد می‌کنند (فصل دهم)، شبیه‌سازی که الگوهای گله‌ای و دسته‌ای را بر اساس سه قانون ساده تعامل میان عامل‌های منفرد، بازتولید می‌کند. آن‌ها همچنین عنوان می‌کنند زمانی که رهبران این چند قانون ساده را

⁹⁷³ Lewin and Regine

⁹⁷⁴ Ego

صورت‌بندی کرده و باقی را به خودسازمانی واگذار می‌کنند، موجب بروز خلاقیت انسانی می‌شوند. اما با این او صاف، همچنان که در فصل دهم نیز مشاهده کردید، شبیه سازی مبتنی بر چند قانون از پیش تدوین شده، هیچ چیز خلاقان‌ای تولید نمی‌کند. آنچه تفکر در قالب چند "قانون ساده"، بازنمایی می‌کند، صرفاً یک شکل متفاوت از کنترل است. (استیسی و همکاران، ۲۰۰۰)

لویین و رژین، منشأ و منبع تعهد و اقدام اخلاقی را در قالب کلیت‌های آرمان‌گرایانه بیان می‌کنند. افراد باید برای پدیدآیی کلیت، خودشان را رها کنند، کلیتی که خود سپس، مبنایی برای اقدام از قبل برنامه‌ریزی شده، می‌شود. این بدان معناست که مشارکت‌کنندگان، بر روی پدیده‌های بالقوه که هرروز از بطن این تعارض‌ها و تفاوت‌ها برمی‌آیند، متمرکز نیستند، بلکه آن‌ها بر روی یک کلیت هماهنگ و آرمان‌گرایانه متمرکز هستند. مجدداً در اینجا هم می‌بینیم، آنچه لویین و رژین ارائه می‌کنند، تفاوت‌چندانی با جنبه‌های عرفانی و رازآلود نظریه سازمان‌های یادگیرنده ندارد.

پاسکال

پاسکال (پاسکال و همکاران، ۲۰۰۰) هم مدعی است که سازمان‌ها، ارگان‌سیستم‌هایی زنده بوده و همچنین سیستم‌هایی پیچیده انطباقی هستند. اما این فقط یک استعاره برای سازمان‌ها نیست. باین وجود، او همچنان از واژگانی استعاری و ادبی استفاده می‌کند. به‌عنوان مثال، او واژه ریاضی "جاذبه" را به‌عنوان مفهومی کلیدی در شناخت سیستم‌های پیچیده انطباقی می‌داند، اما همچنین او این مفهوم را در قالب استعاره "چشم‌انداز" برای پیش بردن سازمان نیز، به کار می‌بندد. در وضعیتی بسیار شبیه به لویین و رژین، پاسکال مفهوم رهبر را در یک قالب "هم‌این..... و هم‌آنی" توصیف می‌کند. رهبری سازمانی باید در شرایط تعادل نسبی به کار گرفته شوند. از سوی دیگر، رهبری انطباقی، وقوع آن چیزی را که در غیر این صورت، رخ دادن آن امکان‌پذیر نبود، میسر می‌سازد. فرد رهبر، باید شکل مناسب رهبری را انتخاب کند. در این نگاه، توانایی مشاهده سیستم از سوی رهبر و توانایی انتخاب از میان بدیل‌های مختلف برای به‌کارگیری در سیستم، بدیهی پنداشته می‌شود.

باین وجود، نگاه پاسکال با نگاه "وتلی"، "لویین و رژین"، به طرز معناداری متفاوت است چراکه او در نگاه به سازمان به‌عنوان سیستم پیچیده انطباقی، بر تعارض به‌عنوان مهم‌ترین ویژگی رابطه تمرکز می‌کند. رهبر، مجدداً از یک موضع بیرون از سیستم، قضاوت کرده و تعیین می‌کند که چه زمانی رهبری انطباقی ضروری است و سپس در نظر می‌گیرد که چه میزان اختلال و آشفتگی در سیستم باید ایجاد شود. پاسکال می‌گوید این امر محقق نمی‌شود مگر با اعلان و اعلام ضرورت چالش انطباقی به همه اعضا، برقراری یک شناخت گسترده از شرایط به وجود آورنده مسئله، تنویر چرایی ناکافی بودن و کارگر نبوده راه‌حل‌های سنتی و حفظ سطح استرس

تا جایی که رهبران چریکی^{۹۷۵} با راه‌حل‌های خود از راه برسند. زمانی که نیاز به یک سبک انطباقی به وجود می‌آید، رهبران، عامدانه سطح تنش، استرس و نگرانی را در سیستم بالا می‌برند. آن‌ها سازمان خود را به‌سوی لبه آشوب، هل می‌دهند. تعامل اجتماعی از طریق تعارض به‌پیش رانده می‌شود، اما این رهبران هستند که منشأ و منبع تعارض را شناسایی کرده و به تیم، معرفی می‌کنند.

گریفین (۲۰۰۲)، عنوان می‌کند که پا سکال و هم‌اندیشان او، دیدگاهی از رهبری را ارائه می‌کنند که در قاموس کانت، از آن به‌عنوان بی‌اخلاقی یاد می‌شود. القای بحران و تنش به تیم‌های انسانی به‌منظور بهره‌برداری از خودسازمانی کارساز^{۹۷۶} و سازنده برای بقا کلیت، وسیله قرار دادن انسان‌ها برای رسیدن به هدف است و در نتیجه این موضوع، مغایر با الزامات و دستورات اخلاقی^{۹۷۷} کانت است.

باینهوکِر^{۹۷۸}

به عقیده "باینهوکِر" (۲۰۰۶)، سازمان‌ها، سیستم‌های پیچیده انطباقی هستند چراکه آن‌ها متشکل از عامل‌های فردی هستند که به طریقی پویا با یکدیگر در تعامل هستند: قوانین رفتاری و شبکه گفتاری^{۹۷۹} آن‌ها خود را با تغییرات محیطی وفق داده و تعاملات آن‌ها، الگوهای سطح کلان رفتاری را تولید می‌کند. سازمان‌ها، سیستم‌های پیچیده انطباقی هستند که در سیستم‌های پیچیده انطباقی بزرگ‌تر صنعت و اقتصاد، لانه گزیده‌اند. به عبارتی دقیق‌تر، سازمان‌ها، سیستم‌هایی هدف-سو^{۹۸۰}، نگهدارنده مرز^{۹۸۱} و برساخت‌هایی اجتماعی^{۹۸۲} از تعاملات انسانی هستند. این بدان معناست که سازمان‌ها برای یک هدف طراحی و ساخته شده‌اند، یعنی سازمان‌ها به‌سوی دستیابی به هدف حرکت می‌کنند و این امر محقق نمی‌شود مگر با انجام اقداماتی که شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب را کاهش می‌دهند. سازمان‌ها، سیستم‌های باز ترمودینامیکی هستند که در آن اهداف، فعالیت‌ها را - فعالیت‌هایی که آنروپی درونی را به نسبت آنروپی بیرونی کاهش می‌دهند- به‌پیش می‌رانند، یعنی آن‌ها انتقال غیر قابل بازگشت ماده، انرژی و اطلاعات را به‌صورت ترمودینامیک انجام می‌دهند. بنابراین، از این چشم‌انداز، سازمان‌ها، واقعاً همین سیستم‌های موجود هستند که اطلاعات را برای خلق ثروت، پردازش می‌کنند، ثروتی که نظم و نظام مناسبی^{۹۸۳} از دانش است.

975 Guerilla Leaders

976 Productive Self-organization

977 Ethical Imperative

978 Beinhocker

979 Networks of Utterance

980 Goal-directed

981 Boundary-maintaining

982 Socially-constructed

983 Fit Order

به‌علاوه، همانند تمامی سیستم‌های پیچیده انطباقی، سازمان‌ها هم تکامل پیدا می‌کنند. به نظر باینهوکِر، تکامل، یک الگوریتم پردازش اطلاعات بوده و اساساً یک فرآیند جستجو در میان عرصه برآزش که در حالت ایدئال خود یک‌شکل زمخت و ناهموار و نه یک‌شکل هموار^{۹۸۴} و خردشده^{۹۸۵} را به خود می‌گیرد. تکامل، الگوریتمی از تفکیک، انتخاب و توسعه و تقویت است که طراحی متناسب را بدون حضور یک طراح خلق می‌کند. تکامل، حرکت انطباقی (بهره‌برداری) را با جهش‌های تصادفی (اکتشاف) ترکیب می‌کند تا در عرصه برآزش سیر کند، عرصه تناسبی که یک فضای طراحی از تمامی طرح‌های محتمل رمزگذاری شده در قالب طرحواره‌ها است که باید از سوی طرحواره خوان‌ها، خوانده شود و این امر مبنای تعاملاتی است که هم طرحواره و هم خواننده را به وجود می‌آورد. تعامل گر‌ها رمزهایی زیربنایی برای طرحواره‌ها و نقشه‌ها هستند. در مورد سازمان‌ها، عرصه، فضایی است شامل طرح کسب‌وکارهای محتمل و تکامل، الگوریتمی است برای جستجو در این فضا، که این امر از سوی مدیران به‌عنوان خوانندگان طرح‌های کسب‌وکار و همچنین به‌عنوان تعامل گر‌ها انجام می‌گیرد. آن‌ها، فضای طرح‌ها را با به‌کارگیری ترکیبی از قیاس و تجربه، کندوکاو می‌کنند تا جایی که این امر به یادگیری در قالب آزمون و خطا می‌انجامد. طرح‌های کسب‌وکار اجزایی دارند، که اجزای سازنده کلیدی آن‌ها را فناوری‌های فیزیکی و فناوری‌های اجتماعی شکل می‌دهند. طرح‌های کسب‌وکار، استراتژی‌های ترکیب این سنگ بناها شامل فناوری‌های فیزیکی و فناوری‌های اجتماعی را توصیف می‌کنند. استراتژی‌های با اثر "ملکه قرمز"^{۹۸۶} مشخص می‌شوند، به این معنا که برای راکد و ساکن ماندن و حفظ موقعیت در یک محیط پویا، شما باید سریع‌تر و سریع‌تر بدوید.

مدیران، در عمل، نیازمند خلق استراتژی‌های انطباقی هستند و برای انجام این امر، آن‌ها به ذهنیت و تفکری انطباقی نیاز دارند. آن‌ها نیازمند این هستند تا سبدهی از استراتژی‌ها به‌عنوان تجارب و همچنین اشتیاق و عطشی به‌عنوان اهرم داشته باشند و از هرگونه انحراف و تحریف ناشی از سیاست داخلی و بوروکراسی، با بهبود کمیت، کیفیت و سرعت گردش اطلاعات و همچنین با خلق محیط مناسبی برای انتخاب و گزینش اقدامات، اجتناب ورزند. مدیران باید مکانیسمی را خلق کنند تا به افراد بگویند چه رفتارهایی از سوی آن‌ها تشویق شده و پاداش خواهد داشت. قرار بر این است که مدیران از طریق بازخوردهای آشکار در بازار، بدانند چه ابتکار عمل‌هایی نویدبخش بوده و چه ابتکاراتی امیدبخش نیستند. افراد داری مدل‌های ذهنی بوده، بیش‌از حد خوش‌بین بوده و تغییرات را بلوکه می‌کنند از این‌رو افراد را باید در گروه‌های "منعطف" و "تغییر گریز"^{۹۸۷} دسته‌بندی کرد. فرهنگ شامل قوانین و هنجارهای رفتاری است که پدیدار می‌شوند، اما کشش و تنش‌های ذاتی در درون

984 Smooth form

985 Fragmented

986 Red Queen Effect

987 Rigid and Flexible

فرهنگ، ظهور ارگانیک هنجارهایی که از طریق همکاری و همدلی عملکرد افراد را متوازن می‌کنند، غیرممکن می‌سازد و از این رو ضروری است تا رهبران قدرتمند بتوانند به درستی این تنش‌ها و کشش‌ها را مدیریت کنند. این نقش رهبر است تا بتواند شرایطی را به وجود آورد- یعنی فناوری اجتماعی و معماری اجتماعی^{۹۸۸}- که در آن قدرت خودسازمانی و پدیدارگی به منزه ظهور رسیده و بالفعل شود. این بحث، دقیقاً مشابه بحثی است که "ماریون" مطرح کرد و ما در قسمت‌های قبل به آن اشاره کردیم.

چگونگی به‌کارگیری مدل‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی از سوی "باینهوک" بسیار قابل توجه است، او سازمان‌ها را از تعاملات عادی انسانی بیرون کشیده، به آن‌ها جسمیتی داده و آن‌ها را معادل سیستم‌های فیزیکی که از طریق مدیریت اطلاعات، آنتروپی را کاهش می‌دهند، می‌داند. زمانی که شخص و انسان به سازمان معرفی می‌شود به این شخص در قالب سیستم شناختی پردازنده اطلاعات^{۹۸۹} نگاه می‌شود، سیستمی که در مقابل تغییر مقاومت کرده و بیش‌ازحد خوش‌بین است. فرهنگ حاکم بر رفتار آن‌ها پدیدار می‌شود، اما مدیران و رهبران باید شرایطی را فراهم کنند تا تنش‌های رفتاری پدیداره در آن مدیریت شود. مدیران باید استراتژی‌های تجربی را خلق کنند که انطباقی باشند. در نتیجه این مطالب، چیزی که می‌بینیم، همان بازنمایی گفتمان حاکم به یک‌زبان متفاوت است.

مقالات پژوهشی جدیدی که علوم پیچیدگی را در حوزه سازمان‌ها به کار گرفته‌اند.

مقالات پژوهشی منتشرشده در مجلات تخصصی و حرفه‌ای مدیریت و سازمان، به‌وفور از مفاهیمی چون خودسازمانی و پدیدارگی استفاده کرده‌اند. اغلب این مقالات (به‌عنوان مثال، کارلیزل و مک میلان، ۲۰۰۶؛ کول من، ۱۹۹۹؛ هاینس، ۲۰۰۳؛ میک و همکاران، ۲۰۰۷) خود سازمانی را به‌عنوان یک فرآیند اخت‌صا صی یا نیرویی در سازمان‌ها شناخته‌اند که توسط اعضای سازمان‌ها شکل خود سازمانی به خود می‌گیرد. اغلب این محققان می‌گویند خودسازمانی، شکلی از سازمانی است که در آن هیچ کنترل‌کننده مرکزی و همچنین هیچ کنترل‌کننده بیرونی در آن وجود ندارد. عامل‌های خودسازمان به شیوه‌ای اکتشافی و تجربی رفتار کرده و دانش کاملی از محیط و شرایط احاطه‌کننده اقدام خود ندارند. این امر، در تضاد با کنترل حساب شده و عامدانه‌ای است که از طریق قدرت رسمی و غیررسمی و توسط اختیارات و فرآیندهای بازخوردی بوروکراسی و روتین‌های کاری که تعاملات انسانی را منضبط می‌سازند، اعمال می‌شود. کنترل حساب‌شده بیش‌ازحد، غیر سازنده تلقی شده و تأکید بیشتر باید بر روی خود سازمانی باشد. به‌جای اینکه خود سازمانی را به‌عنوان تهدیدی برای نظم به شمار آوریم، خود سازمانی باید به‌عنوان نیروی خلاق دیده شود که نباید سرکوب شده و بلکه باید در جهت منافع سازمان مهار شده و به کار گرفته شود. خود سازمانی، در نقطه مقابل کنترل مرکزی تعریف شده و معادل خودحکمرانی،

⁹⁸⁸ Social Architecture

⁹⁸⁹ Information-processing Cognitive System

توانمندسازی و تصمیم‌گیری پایین به بالا است و همگی این‌ها باید برای اجتناب از آشوب، از طریق کنترل بالا به پایین موازنه شود. سازمان‌های شبکه‌ای شکل مرجح سازمان بوده و سازمان‌ها باید ترکیب مناسب و پویایی از همکاری و رقابت را بیابند. شناخت مفهوم پدیدارگی نیز به همین منوال انجام‌شده (به‌عنوان مثال، آندرسون، ۱۹۹۹؛ رابرتسون و کالدارت، ۲۰۰۸) و به معنای جوشش و برخاست ویژگی‌های غیرقابل‌پیش‌بینی جهانی و سطح بالا از خودسازمانی سطح پایینی است که در قالب قوانین ساده رفتار عامل‌ها شناخته می‌شود. این دیدگاه به این دلیل اتخاذ می‌شود تا بتواند مدل جدیدی از سازمان - که بر بهره‌گیری از پویایی‌های پدیداره در برابر کنترل و هدایت سلسله‌مراتبی تمرکز دارد- را توجیه کند. (به‌عنوان مثال، آندرسون و مک میلان، ۲۰۰۳؛ کمپبل-هانت، ۲۰۰۷؛ داونز و همکاران، ۲۰۰۳-۲۰۰۷؛ میتلتون-کلی، ۲۰۰۶؛ تومی، ۲۰۰۶). این مدل جدید بر شکلی از فرآیند تصمیم‌گیری اشتراکی تکیه دارد که این فرآیند توسط اصول سازمانی فراگیر و مقاصد مدیرانی که به‌عنوان تسهیل‌گر^{۹۹۰} پدیدارگی در تمامی سطوح سازمان فعالیت دارند، حکمرانی می‌شود. در اینجا، استراتژی پدیداره‌ای که توسط کارآفرینان سازمانی ورز داده می‌شود، کاملاً متمایز از فرآیندهای رسمی طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی است. چنین استراتژی پدیداره‌ای نیازمند مدیریت بستر و بافتار و خلق شرایطی است که در آن پدیدارگی پرورده می‌شود، شرایطی همچون روابط مستحکم و پایدار، پاداش دهی به ارتباطات در تمامی سطوح، اجازه ظهور بازنمایی‌های چندگانه و همچنین تشویق روایت‌ها، داستان‌سرایی^{۹۹۱} و ریسک‌پذیری. این‌ها شرایطی هستند که خودسازمانی خودجوشی را که ممکن است استراتژی‌ها از میان آن‌ها پدیدار می‌شوند، تشویق می‌کند. با این وجود، اگرچه تنها بخشی از پیامدهای پدیدار شده از فعل‌و‌انفعالات پویای شبکه‌ها و گروه‌ها را می‌توان طرح‌ریزی کرد، اما باور این است که اصول زیربنایی آشکار و سازگار، که در تمامی سطوح هم‌تراز شده و به اشتراک گذارده شده است، دستیابی به الگوهای قصد شده را میسر ساخته و از بروز آشوب جلوگیری می‌کند. گفته می‌شود که چنین سازمان‌هایی در لبه آشوب فعالیت می‌کنند، وضعیتی که به صورت حساب شده و قصد شده می‌توان به آن دست‌یافت. برخی دیگر (به‌عنوان مثال، لوبین و رژین، ۲۰۰۰؛ مکینتاش و مک لین، ۱۹۹۹؛ پاسکال و همکاران، ۲۰۰۰؛ ساندرس، ۱۹۹۸؛ وتلی، ۱۹۹۹) گونه‌های دیگری را در این زمینه ارائه می‌کنند که بیشتر نزدیک به موضوع ساختارهای ائتلافی است که برای بروز نظم، بر ساختار عمیق تکیه دارد. این ساختار عمیق، یک زیرساخت شبه دائمی و نامرئی است که زمانی که ساختارهای مشهود در نقاط انشعاب، خرد می‌شوند، دست‌نخورده باقی می‌مانند. ساختار عمیق، معادل چند قانون ساده در سازمان‌هاست که منطق کسب‌وکار را تعریف کرده و به‌عنوان اصول ساماندهی عمل می‌کنند. تغییر زمانی در سازمان صورت می‌گیرد که این قوانین ساده پنهان، خود را عیان کرده، چارچوب‌بندی مجدد شده و سپس در خلال تحولات آشوبناک در نقطه انشعاب، وضع می‌شوند. نقش مدیران این است که این ساختار عمیق را مدیریت کرده و در این راه، شرایط

⁹⁹⁰ Catalyst

⁹⁹¹ Story-telling

را برای پدیدآیی ساختارهای عمیق جدید، فراهم کنند. با فعالیت در ساختارهای عمیق، مدیران می‌توانند توانایی محدودی برای نفوذ در پیامدهای خودسازمانی داشته باشند و تنها به خودسازمانی خودجوش، تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی طبیعی سیستم‌ها بسنده نکنند.

از طرفی، این محققان، خودسازمانی را به‌عنوان یک نیروی غیرشخصی شناسایی می‌کنند که باید مهار شده و به کار گرفته شود و همچنین، از طرفی دیگر، آن‌ها خودسازمانی را معادل توانمندسازی و اشکال و گونه‌های نیم‌بند سازمانی می‌دانند. به‌علاوه، طبق مطالب این محققان، نیروی خودسازمانی، تنها پیامدهای خوب خلاقانه تولید می‌کند. اما در دایره علم، خودسازمانی اصلاً یک نیرو نیست. خودسازمانی صرفاً به تعاملات محلی اشاره داشته و نیرو نامیدن این مفهوم، موجب می‌شود تا این مفهوم در پس‌نقاب نوعی از نیروهای رازآلود جهانی مخفی شده و حق واقعی مطلب ادا نشود. این موضوع حتی می‌تواند به این معنا باشد که شاید ما از دعوت خود برای کشف و کندوکاو یک واقعیت سازمانی یعنی تعاملات محلی صرف‌نظر کرده‌ایم. از آنجایی که تجویزهای توانمندسازی و اشکال‌نه‌چندان سفت‌وسخت سازمانی را می‌توان در گفتمان حاکم یافت، نیازی نیست تا برای تبیین یا توجیه این موضوع راه دوری برویم. در حقیقت مفهوم بندی خودسازمانی به‌عنوان یک نیرو یا یک شکل بدیل سازمانی، بازنمودی از گفتمان حاکم در یک ادبیات جدید و رنگ و لعابی تازه است. ساختار "هم‌این...و هم آن" گفتمان حاکم با اشاره بر کنترل از بالا به پایین و تصمیم‌گیری از پایین به بالا همچنان حفظ‌شده و در اینجا مسئله حفظ تعادل میان این دو جریان است، بدون اینکه اشاره‌ای به موضوع تناقض شود. با تمامی این اوصاف، در اینجا هیچ خدشه یا چالشی به گفتمان حاکم وارد نمی‌شود. پدیدارگی هم‌مانند خودسازمانی درست به‌عنوان نوعی نیرو تلقی می‌شود که باید با فراهم کردن شرایط به‌صورت حساب‌شده و عامدانه زمینه بروز آن از سوی مدیران آماده شود. نکته جالب‌توجه اینجاست که چگونه در توسعه این تصور از پدیدارگی، افراد و فعالیت‌های عادی آن‌ها به سادگی کنار گذاشته شده یا ناپدید می‌شوند. در شیوه شناخت ما، پدیدارگی، نیرویی که باید از سوی کسی اعمال شود یا فرآیندی که باید از طریق فرآیندهای دیگر زمینه بروز و شرایط پدیدآیی آن فراهم شود، نیست. در نگاه ما، پدیدارگی، به الگوی برخاسته از یک توده یا جمعیت اشاره دارد و نه تحقق یک طرح پیشینی یا طرحی برای یک الگوی کلان‌مقیاس، پدیدارگی از انبوه بسیار تعاملات محلی جاری می‌شود. این ادراک و تصور از پدیدارگی، در نوشته‌های بسیاری از کسانی که مفهوم پدیدارگی را در سازمان‌ها به کار می‌گیرند، جایی نداشته و کنار گذاشته شده است. در نتیجه، آن‌ها فقط گفتمان حاکم را با زبانی متفاوت بازنمایی کرده‌اند.

تجویزهای گسترده و بسیاری برای آماده‌سازی شرایط پدیدارگی ارائه شده است که سازمان را به سوی لبه آشوب سوق داده و موجب رهاسازی قدرت خودسازمانی می‌شوند. این دیدگاه‌ها به خودسازمانی و پدیدارگی، کنار زدن ساختار سلسله‌مراتبی و فرماندهی و کنترل سازمان را توجیه کرده و عنوان می‌کنند که این ساختارها باید با

ساختارهای شبکه‌ای سیال مبتنی بر قوانین ساده جایگزین شوند. (آشموس^{۹۹۲} و همکاران، ۲۰۰۲) اما باین وجود، آن‌هایی که ارائه‌دهنده چنین دیدگاهی هستند، معمولاً بلافاصله بیان می‌کنند که این موضوع به معنای طرد کنترل نیست. به‌عنوان مثال، "میک و همکاران^{۹۹۳}"، (۲۰۰۷) که در زمینه سیستم پیچیده مدیریت کلان شهرها تحقیق می‌کنند، متوسل به تجویز دیگری می‌شوند که به اصول ساده طراحی بهاداده و این اصول را زیربنای سیستم‌های خود سازمان می‌داند. این تجویز بر ساده و کم‌شمار نگاه داشتن روتین‌ها و قوانین تأکید می‌کند و به این ترتیب نیازی نیست تا مدیران، به طور کل، کنترل را به نفع خود سازمانی و تصمیم‌گیری بالا به پایین را به نفع تصمیم‌سازی پایین به بالا کنار بگذارند. خط‌مشی‌گذاران باید همانند طراحان برنامه‌های نمایشی^{۹۹۴}، روابط درونی میان عناصر حیاتی متنوع را طراحی کرده و تنظیم کنند.

تعدادی از پژوهشگرانی که از علوم پیچیدگی در حوزه سازمانی استفاده می‌کنند، رویکرد اقتضایی را به کار می‌گیرند. (به‌عنوان مثال، آلن و همکاران، ۲۰۰۶؛ بویسوت، ۲۰۰۰؛ برگلمان و گرو، ۲۰۰۷؛ سامر و همکاران، ۲۰۰۹). آن‌ها مدعی هستند از آنجایی که انجام پیش‌بینی در محیط‌های باثبات و پایدار و همچنین کسب و کارهای مرسوم و تکراری، امکان‌پذیر است، پس بنابراین در این وضعیت‌ها، برنامه‌ریزی استاندارد و فرآیندها و اقدامات استراتژیک قائم بر قانون^{۹۹۵} به کار بسته می‌شوند. باین حال، در موقعیت‌هایی که فناوری و محیط به سرعت در حال تغییر هستند، امکان پیش‌بینی فراهم نبوده و استراتژی‌های تغییردهنده قانون^{۹۹۶} همانند تجربه و آزمون^{۹۹۷}، توسعه چابکی، قابلیت انطباق و هم‌تکاملی باید در قالبی سازمانی به صورت عدم تمرکز، شبکه‌سازی، تیم‌های پروژه‌ای، توانمندسازی و نوآوری به کار گرفته شوند. همچنین اشاره می‌شود که به صورت عادی، پیش‌بینی جابه‌جایی میان استراتژی‌های قائم بر قانون و تغییردهنده قانون امکان‌پذیر نیست، به این معنا که مدیران باید در یک حالت آمادگی کامل ذهنی برای تغییر مداوم باشند. باین وجود، حتی در شرایط متلاطم محیطی، گفته می‌شود که مقاصد و نیات-همانند چشم‌انداز آینده که تمامی اعضای سازمان خود را صاحب آن می‌دانند- باید محور امور باشد، چرا که اگر هم مقاصد محقق نشوند، می‌توانند بازخوردهای سریعی را فراهم کنند. "سورد"^(۲۰۰۷) عنوان می‌کند که خودسازمانی هماهنگ نشده، سیستم‌ها را ناپایدار می‌سازد، چرا که حتی کوچک‌ترین تعارض‌ها نیز می‌تواند آبخاری از مشکلات برای سیستم به وجود آورده و سیستم را ناپایدار سازد. خانم "سورد" می‌گوید اجتناب یا برطرف کردن خیلی زود تعارض، ممکن است از انطباق سیستم جلوگیری کند در حالی که با هدایت سیستم به سوی آشوب و سپس بازگشت به لبه آشوب، تعارض می‌تواند نوآوری و تبادل

⁹⁹² Ashmos et al(2002)

⁹⁹³ Meek et al(2007)

⁹⁹⁴ Choreograph

⁹⁹⁵ Rule-abiding

⁹⁹⁶ Rule-changing

⁹⁹⁷ Experimenting

اطلاعات را تحریک کرده و باعث شکوفایی تغییر گردد. در تمامی این تجویزها، این تصور ملموس و آشکار وجود دارد که مدیر، تصمیمات عقلایی گرفته، نیروهای پدیدارگی و خودسازمانی را به حرکت انداخته، ساختارهای نه‌چندان صلب و محکم ایجاد کرده و تعامل را تشویق می‌کند. شاید در اینجا، تفاوت این باشد که در این زبان، از مدیر به‌عنوان یک "کوریوگراف" و "خلق‌کننده" شرایط یاد می‌شود، اما در انتها، همانند گفتمان حاکم، کماکان این رهبران هستند که دست به انتخاب می‌زنند، منتهی مراتب در اینجا رهبران آنچه "اصول پیچیدگی" نامیده می‌شود، را تشخیص داده و از آن پیروی می‌کنند.

مفاهیم خودسازمانی و پدیدارگی، پرسش‌هایی را در مورد ماهیت رهبری برمی‌انگیزد. برخی (به‌عنوان مثال، لیختن اشتاین⁹⁹⁸ و همکاران، ۲۰۰۶)، عنوان می‌کنند که امر رهبری توسط رهبران انجام نمی‌گیرد، بلکه رهبری، پیامد پدیداره‌ای از تعاملات رابطه‌ای⁹⁹⁹ میان عامل‌ها است. رهبری، پیش‌برد و تسریع فرآیندهایی است که اقدامات به هم وابسته عامل‌ها را در یک اقدام و مبادرت جمعی¹⁰⁰⁰ ترکیب می‌کند. رهبری پدیده‌ای سیستمی است که افراد را تعالی داده و روابط افراد در آن، نه در قالب سلسله‌مراتب، بلکه بر اساس تعامل میان عامل‌های نامتجانس در یک شبکه، تعریف می‌شود. افراد و گروه‌ها با یکدیگر هم‌قسم شده و علاقه‌مندی‌های مشترک، دانش، اهداف، دیدگاه‌های خود نسبت به جهان و تاریخچه و سوابق خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. عامل‌ها به فشارهای وارده از رهبران و دیگران واکنش نشان داده و در میان این نیازهای متعارض، تقلا می‌کنند. این تنش‌ها، یادگیری پدیداره را در سطح کل سیستم ایجاد کرده و این شرایط توسط رهبران فراهم می‌شود. میان این دو نگاه به رهبری، یعنی رهبری به‌عنوان برون‌داد و محصولی از پویایی‌های تعاملی که در آن دانش، ترجیحات و رفتارها تغییر می‌کند از یک‌سو، و رهبری به‌عنوان اثرگذاری رهبر بر فرآیند تعاملات پویا، از سوی دیگر تمایز وجود دارد. تفکر بر این است که تعاملات توسط قوانین و مکانیسم‌های تغییر قوانین، حکمرانی می‌شوند، که یکی از این مکانیسم‌ها اتفاقات و رخداد‌های رهبری¹⁰⁰¹ هستند که یک هویت جدید را تولید می‌کنند. آن‌ها با این استدلال که نظریه رهبری پیچیدگی، ظرفیت‌های توسعه خلاقیت و تغییرات مثبت را افزایش می‌دهد، پیشنهاد می‌دهند که برای فهم بهتر پویایی‌های رهبری از مدل‌سازی‌های رایانه‌ای استفاده شود. رهبری پیچیدگی، چیزی بسیار فراتر از تصورات و برداشت‌های ساده‌انگارانه توانمندسازی است. در مقابل، رهبری پیچیدگی تمامی اعضا را تشویق می‌کند تا خود، رهبر باشند و برای کسب نتایج و واکنش‌های اثرگذار رهبری را تصاحب کنند. نظریه رهبری پیچیدگی، یک مسیر شفاف و خالی از ابهام برای هدایت مسئولیت به سطوح پایین‌تر سازمان فراهم می‌کند تا خودسازمانی و نوآوری را در سازمان ترویج کند. این امر بار و فشار سنگین را از

⁹⁹⁸ Lichtenstein et al(2006)

⁹⁹⁹ Relational Interactions

¹⁰⁰⁰ Collective Venture

¹⁰⁰¹ Leadership Events

دوش رهبران رسمی برداشته و به آنها اجازه می‌دهد تا بیشتر به شناسایی فرصت‌های استراتژیک بپردازند. رهبری پیچیدگی، استراتژی‌های جدید مدیریتی همانند شناسایی و معرفی تنش‌های سطح پایین به سیستم برای ایجاد تغییر انطباقی را خلق می‌کند. نظریه پیچیدگی، توجه و تمرکز بسیار زیاد به روابط را طلب می‌کند.

این نگاه به رهبری هم، اگرچه در یک قالب و بسته‌بندی رابطه‌ای ارائه شده است، اما هنوز همانند گفتمان حاکم، تصورات بسیار آرمان‌گرایانه‌ای را ارائه می‌کند. رهبران، توانایی یادگیری را به دیگران می‌دهند، رهبران بر فرآیند تعامل پویا اثر می‌گذارند، رهبران اعضا را تشویق می‌کنند تا خود رهبر باشند و نهایتاً این رهبران هستند که مسئولیت را به سمت پایین سلسله‌مراتب سوق می‌دهند. این تجویزهای کاملاً سنتی و متعارف هیچ ربطی با علوم پیچیدگی و یا با خودسازمانی و پدیدارگی به شیوه‌ای که ما درک می‌کنیم، ندارند. هنوز فرض بر این است که رهبران از یک فرآیند، همانند اثرگذاری و پیش‌برد استفاده می‌کنند تا فرآیندهای دیگر همانند یادگیری و همچنین تعاملات پویا - خودسازمانی و پدیدارگی - را به پیش ببرند.

سایر محققان حوزه پیچیدگی (سوری و هیزی ۲۰۰۶، ۲۰۰۲) هم همچنان به سنت گفتمان حاکم عمل می‌کنند چنانکه رهبران مولد و خلاق را به‌عنوان رهبران دارای چشم‌انداز و کارزماتیک معرفی می‌کنند یعنی افرادی که ارتباطات شفاف و اثربخش را ترویج کرده و سروصداهای اضافی را محدود می‌کنند تا بتوانند پیچیدگی را کاهش داده و جذب کنند. آنها به تکامل یک‌زبان همه‌فهم کمک می‌کنند و همچنین اطمینان حاصل می‌کنند که اهداف به‌خوبی مشخص شده و تعاملات با اهداف سیستم هم‌تراز شده‌اند. رهبران مولد و آفریننده گشودگی خاصی به همکاری و تعاون دارند. آنها سیستم‌های ماژولار سازمانی را تحت اختیار خود گرفته و نوآوری و مهارت حل مسئله را در آنها پرورش می‌دهند. آنها قوانینی را تکامل داده و تنفیذ می‌کنند که بر پویایی‌های سیستم حکمرانی می‌کنند، آنها با پرورش و پایدارسازی روابط سازنده از طریق ساختاربندی موقعیت‌ها و مدیریت تعاملات به این مهم دست می‌یابند. رهبری اثربخش سیستمی را ایجاد می‌کند که دانش و افراد مناسب را گرد هم آورده و شرایطی را فراهم می‌کند تا آنها با کمترین اصطکاک با یکدیگر تعامل کنند. تمرکز باید بر روی فرآیند باشد، چراکه پیامدها همراه با عدم اطمینان هستند و رهبری باید بر روی قوانین ساده محلی که بر تعاملات عامل‌ها حاکم هستند، اثرگذار باشد. سرچشمه و منشأ نوآوری، نحوه مدیریت و تنظیم تعاملات میان عامل‌ها است. مدیران نباید اجازه دهند سیستم از مسیر مقاصد و نیت خود خارج شود از این رو آنها با بخش‌بندی کردن وظایف در بسترهای مشخص، تلاش و حرکت‌های افراد را ساختاربندی می‌کنند. رهبران مولد جریان و گردش اطلاعات و بازخورد را ترویج کرده و وظیفه حل مسئله را در کل سیستم توزیع می‌کنند. نوآوری در قالب قوانین ساده‌ای که به طور محلی و به‌منظور حل مسئله اجرا می‌گردد، نهادینه می‌شود. برای جلوگیری از فاجعه‌ای که پیچیدگی می‌تواند به بار بیاورد، نوآوری باید تنظیم شود. در حقیقت این، بازگویی مجدد

توانمندی است، توانمندی که گفتمان حاکم به آن می‌پردازد و در اینجا در قالب ادبیات پیچیدگی و به‌نوعی دیگر بازگو می‌شود.

هنوز برخی از محققین (شرایبر و کارلی ۱۰۰۳، ۲۰۰۶) هستند که سازمان را به‌عنوان یک سیستم پیچیده انطباقی و با به‌کارگیری مدل شبکه‌ای چندعامله، مدل می‌کنند. آن‌ها تصدیق می‌کنند که تناقض سازمانی برای تحریک اقدام جمعی پدیداره ضروری است اما آن‌ها همچنین بر نیاز به استفاده از بوروکراسی برای کنترل پیامدها نیز تأکید دارند. در اینجا، پدیدارگی در نقطه مقابل کنترل قرار دارد. رهبری پست‌مدرن، تناقض را در ترکیب نقش‌های مدیریتی، انطباقی و توانمندسازی رهبری می‌بیند. رهبری پیچیدگی، اما بر دو مورد آخر یعنی نقش توانمندسازی و انطباق تمرکز می‌کند. رهبران انطباقی کل ساختار ارتباطی را شکل داده و به پیشرفت هم‌تکاملی انسان و سرمایه اجتماعی کمک می‌کنند. مفهوم واقعی سرمایه اجتماعی، در قالب جریان دانش در شبکه‌های غیررسمی تعاملات اجتماعی، که رهبران توانمند ساز شرایط بروز آن را به وجود آورده‌اند، معنا پیدا می‌کند. تمامی این مفاهیم و موضوعات، مطالب چندان جدیدی نیستند و صدالبته فرسنگ‌ها با واقعیت سازمانی فاصله دارند.

چالش "سیستم‌های زنده" و "قوانین ساده" در نظریه سازمان

گریفین (۲۰۰۲)، به ارائه‌دهندگان نظریه سازمان در قالب سیستم‌های زنده، انتقادات بسیاری را وارد می‌کند. ابتدا اینکه، کسانی که دائماً این دیدگاه را پیش می‌کشند، چسبیدگی احساسی شدیدی به خرد قدیم^{۱۰۰۴} داشته، و ظاهراً با استعانت از علوم پیچیدگی، این دیدگاه‌ها را علمی می‌شمارند. باین‌حال، چندان روشن نیست که پیشینیان عاقل‌تر از ما بوده، یا مثلاً علوم پیچیدگی، باز کشف این خرد قدیم از جمله معنویت شرق دور، باشند. این‌ها سراسر ادعا است. دوم، این گزاره که سازمان یک سیستم زنده است، کلیتی بیرون از تجربه تعامل میان افراد می‌سازد، کلیتی که افراد برای آنکه رفتارهایشان انگ بی‌اخلاقی نخورد، باید به آن بپیوندند. این موضوع ما را از تجربه واقعی خود دور کرده و باعث می‌شود تا ما سرزنش چیزی که خارج از تعامل واقعی ما قرار دارد – به دلیل اتفاقاتی که برای ما رقم می‌زند – را طبیعی بپنداریم. این مسئله، از یک‌طرف، این باور را تقویت می‌کند که ما قربانی‌های یک سیستم هستیم و از طرفی دیگر، به ما اجازه می‌دهد تا از زیر بار مسئولیت‌های خود شانه خالی کنیم. حتی این موضوع می‌تواند افراد را دچار از خودبیگانگی^{۱۰۰۵} کند. آن‌ها ممکن است به این احساس برسند که به‌عنوان بخشی از یک کلیت بزرگ‌تر، هیچ اهمیتی ندارند و کاری از دست‌شان بر نمی‌آید. مشکل سوم این است که سازمان‌ها اساساً شیء یا اشیاء نیستند چه رسد به اینکه زنده باشند. آن‌ها فرآیندهایی از ارتباطات و

¹⁰⁰³ Schreiber and Carley

¹⁰⁰⁴ Ancient Wisdom

¹⁰⁰⁵ Alienate

اقدام مشترک هستند. ارتباطات و اقدام مشترک از این دست، موجودات زنده نیستند. این تن‌ها و بدن‌هایی که این ارتباطات و تعاملات را انجام می‌دهند، هستند که زنده‌اند.

آن‌هایی که قوانین ساده را به‌عنوان شیوه‌ای جدید برای مدیریت سازمان‌های پیچیده، تجویز می‌کنند، امیدوارند که به دو حالت نسبتاً جذاب برسند. از یک‌سو، امید دارند که قوانین ساده جایگزین رویه‌های بغرنج، طرح و نقشه‌ها و سایر اشکال بوروکراسی شده و در نتیجه افراد آزادانه، کارها و کنش‌های خلاق را انجام دهند. از سوی دیگر، به طور ضمنی امیدوارند که این جایگزینی بوروکراسی با افراد خودمختاری که آزادانه از قوانین ساده پیروی می‌کنند، کنترل رهبر را دچار فرسایش نخواهد کرد. اما آنچه این محققان چندان تمایلی به صحبت در مورد آن ندارند، پایه‌های ایدئولوژیک تجویزهای آن‌هاست. این یک ایدئولوژی هماهنگی است که در آن افراد داوطلبانه، اغلب به طریقی رازآلود¹⁰⁰⁶، خود را یک کلیت زنده بزرگ‌تر پیوند می‌زنند که در آن رفتارهای محافظتی و مراقبتی انجام داده و خود واقعی و روح خود تماس برقرار می‌کنند. گریفین (۲۰۰۲) اشاره می‌کند که چگونه این موضوع توجه ما را از ماهیت اساساً متعارض تعامل انسانی منحرف کرده و به این ترتیب بر روی روابط قدرت اجتناب‌ناپذیر، پرده می‌کشد. گریفین در اینجا از تمایزی که "مید"¹⁰⁰⁷ (۱۹۲۳) میان ارزش‌های قبیله‌ای¹⁰⁰⁸ و ارزش‌های کارکردی¹⁰⁰⁹ قائل بود، استفاده می‌کند. (فصل پانزدهم). ارزش‌های قبیله‌ای آرمان‌ها و ایدئال‌هایی هستند که در آن‌ها موانع زنده‌گی واقعی - بر سر راه آنچه ما به دنبال دست یافتن آن‌ها هستیم - نادیده گرفته می‌شوند. ارزش‌های قبیله‌ای، احساس یک شخصیت بزرگ و بسیط شده¹⁰¹⁰ را به وجود می‌آورند. ارزش‌های کارکردی، تفسیرهایی از ارزش‌های قبیله‌ای در موقعیت زنده‌گی واقعی و عادی هستند. در مواقع نایابی که انسان‌ها مستقیماً از قوانین ساده (ارزش‌های قبیله‌ای) پیروی می‌کنند، بدون اینکه به کارکردی شدن¹⁰¹¹ آن‌ها فکر کنند، آن‌ها یک قبیله را شکل می‌دهند. اما با این حال، سازمان‌ها بندرت می‌توانند قبیله باشند. اغلب آن‌ها، مجموعه‌ای از افراد هستند که ارزش‌های قبیله‌ای را در تعاملات خود با یکدیگر، تفسیر کرده و یا کارکردی می‌کنند.

آن‌هایی که قوانین ساده را به این شیوه تجویز می‌کنند، معمولاً از شبیه‌سازی بویدها برای توجیه دیدگاه - اینکه قوانین ساده می‌توانند رفتارهای پیچیده خلق کنند - خود استفاده می‌کنند. (فصل دهم) این موضع حاکی از یک سوء تفاهم کامل در مورد شبیه‌سازی بویدهاست. در این شبیه‌سازی، تمامی بویدها هم‌سان و متجانس هستند. هر کدام از آن‌ها دقیقاً و فقط و تنها فقط از همان سه قانون ساده پیروی می‌کنند. آن‌ها این قوانین را

¹⁰⁰⁶ Mystically

¹⁰⁰⁷ Mead

¹⁰⁰⁸ Cult Values

¹⁰⁰⁹ Functional Values

¹⁰¹⁰ Enlarged Personality

¹⁰¹¹ Functionalizing

تعبیر و تفسیر یا کاربردی سازی نمی‌کنند. آن‌ها دقیقاً معادل همین ارزش‌های قبیله‌ای هستند که مستقیماً و بی‌تنازل به کار گرفته و اجرا شده و تنها می‌توانند یک الگو از رفتار پیچیده را تولید کنند: یعنی حرکت گله‌ای یا دسته‌ای. بویدها، خود به‌هیچ‌عنوان آزاد نبوده و به‌عنوان اعضای از یک قبیله هم آزاد نیستند. اگر آن‌ها آزاد بودند، هر یک به شیوه و طریق مخصوص خود سه قانون را تعبیر و یا کارکردی کرده و در نتیجه هیچ گله و دسته‌ای وجود نمی‌داشت. آن‌ها احتمالاً الگوهای دیگری را به وجود می‌آوردند و تا این الگوها را نبینیم، نمی‌دانیم این الگوها چه هستند.

اگر رهبر یک سازمان چند قانون ساده (ارزش‌های قبیله‌ای) را برای پیروی اعضا تجویز کند، بسیار محتمل است که این اعضا این ارزش‌ها را به شیوه‌های مختلفی تفسیر کرده و یا به کار ببندند. الگوی کلی رفتاری که آن‌ها به وجود می‌آورند، غیرقابل پیش‌بینی است. پس، تجویز چند قانون ساده نمی‌تواند ابزاری برای نگه‌داشتن کنترل سازمان باشد و همچنان که رهبر تلاش می‌کند تا بر تعبیر و تفسیرهای اعضا، اثر بگذارد، قوانین بیشتر و بیشتری باید اضافه شوند. از طرفی دیگر، اگر افراد، برده وار، از این قوانین ساده پیروی کنند، قبیله‌ای را تشکیل خواهند داد که از بروز هرگونه خلاقیتی عاجز خواهد بود.

در اینجا، ماقبل از اینکه به سراغ نتایج تجویزهای ساده‌انگارانه برویم، بر نیاز به مطالعه دقیق " آنچه شبیه‌سازی‌های پیچیدگی واقعاً انجام می‌دهند"، تأکید خواهیم داشت.

پیچیدگی و ارزیابی	جدول ۱-۱۱
<p>در این فصل به کندوکاو این موضوع پرداختیم که چگونه برخی پژوهشگران فعال در زمینه استراتژی و تغییر، از علوم پیچیدگی برای چارچوب‌بندی مجدد آرا و عقاید خود در گفتمان حاکم استفاده کرده‌اند. در این راه، همچنین به این موضوع نیز پرداختیم که آن‌ها در برخی مواقع، پیچیدگی را با نظریات رهبری پیوند می‌زنند. به عبارت دیگر، به منظور حفظ گفتمان حاکم، که در آن این رهبران هستند که با شکل‌دهی فرهنگ و چشم‌انداز سازی، تفاوت‌ها را رقم می‌زنند، از این رو اگر زنده‌گی سازمانی پیچیده می‌شود، رهبران نیز باید قادر باشند تا آن را شکل داده و کنترل کنند. خیل پژوهشگرانی که به موضوع رهبری پیچیدگی پرداخته‌اند، پیشنهاد می‌کنند که رهبران می‌توانند شرایطی را خلق کنند تا در آن، پیچیدگی پدیدار شود یا می‌توانند پیچیدگی را به نفع سازمان مهار کرده و از آن بهره ببرند.</p> <p>ورزهای دیگری نیز وجود دارند که مرتبط با تغییر و استراتژی بوده و از رهنمودهای علوم پیچیدگی تأثیر گرفته‌اند، اما مشکلات مشابهی را نیز به وجود آورده‌اند. به‌عنوان مثال، در مقاله‌ای در مجله تکامل در سال ۲۰۱۴، کریس مالز، به بررسی و مرور شیوه‌های متفاوتی که پژوهشگران از علوم پیچیدگی برای ارزیابی‌های خود استفاده می‌کنند، پرداخت. ارزیابی، یعنی قضاوت اینکه تا چه حد یک سرمایه‌گذاری مشخص، پژوهانه، یا تغییر در خط‌مشی موفقیت‌آمیز بوده است، به طور گسترده‌ای از سوی سازمان‌ها انجام می‌گیرد. این امر به‌ویژه در بخش دولتی و سازمان‌های غیردولتی پس از یک تغییر پی‌شهادی در استراتژی و خدمات یا مداخله در خط‌مشی‌ها صورت می‌گیرد. این موضوع، شکل‌دهنده بخشی از آن چیزی است که "پاور" (۲۰۰۷، ۱۹۹۷) از آن به‌عنوان "هیاو ممیزی" در سازمان‌های معاصر یاد می‌کند، مقیاس، اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد که ریسک فعالیت‌های سازمانی را کاهش داده و به گفته او به‌عنوان پاسخی در مواجهه با عدم اطمینان به کار می‌رود. ارزیابی معمولاً بر این مبنا و اساس پیش می‌رود که برنامه‌های تغییر به طور منطقی، به شیوه‌ای بسیار نزدیک به مدل انتخاب استراتژیک،</p>	

طرح‌ریزی شده باشند. یعنی رهبران و مدیران و در برخی اوقات سیاستمداران - اگر تغییر در بخش دولتی باشد- یک آینده مطلوب مشخص را انتخاب می‌کنند و سپس با یک نگاه به عقب و مهندسی معکوس، قدم‌های لازم برای دستیابی به این هدف را پی‌ریزی می‌کنند. مأموریت یک ارزیابی این است که مشخص کند آیا گام‌های مشخص شده به‌خوبی طی شده‌اند و آیا تغییر مطابق با پیش‌بینی‌ها، محقق شده است یا خیر.

باین‌حال، برخی پژوهشگران حوزه ارزیابی، اشاره می‌کنند که تغییر اغلب به شیوه‌ای خطی و منطقی صورت نمی‌گیرد و با توسل به علوم پیچیدگی تلاش کرده‌اند تا با برنامه منسجمی از فنون ارزیابی، رنگ و لعابی تازه به ارزیابان داده و آن‌ها را مجهز کنند. "مالز" به سه مشکل در شیوه‌ای که این پژوهندگان حوزه ارزیابی، علوم پیچیدگی را به خدمت می‌گیرند اشاره داشته که بی‌شبهت به مشکلاتی که ما در جامعه محققان استراتژی شناسایی کردیم، نیستند.

اول اینکه، با فرض یک چشم‌انداز اقتضایی به پیچیدگی، تصور می‌کنند که روابط پیچیده اجتماعی تنها در موقعیت‌هایی مشخص اتفاق افتاده و ارزیابان به هنگام ضرورت، می‌توانند این رهنمودها و بینش برآمده از علوم پیچیدگی را به کار بگیرند. جالب اینجاست که آن‌ها برای توجیه موضع‌گیری خود از یک ماتریس دو در دو، استفاده می‌کنند که "استیسی" در سال ۱۹۹۲ طراحی کرد و به نام دیاگرام استیسی معروف است. استدلال در کارهای پیشین خود عنوان می‌کند که در شرایط توأم با عدم اطمینان و عدم توافق بالا، روش‌های تحلیل و تصمیم‌گیری متعارف خطی/منطقی ناکافی هستند اما او متعاقباً، چنانکه این کتاب هم گواهی می‌دهد، از این موضع‌گیری خود فاصله گرفت. اما با این اوصاف، دیاگرام استیسی همچنان حفظ‌شده و توسط "گلوبرن" و "زیرمن" بازآرایی شد. آن‌ها استدلال می‌کردند که موقعیت‌های اجتماعی هم ساده هستند، هم بفرنج و هم آشوبناک یا پیچیده. رویکرد پیچیدگی تنها در موقعیت پیچیده به کار گرفته می‌شود. توجه داشته باشید که چگونه این دسته‌بندی موقعیت‌های اجتماعی در قالب این چهار وضعیت، به ارزیاب این امکان را می‌دهد تا موضع یک مشاهده‌گر عینی که در جستجوی علیت عقلایی را اتخاذ کند.

دوم اینکه، "مالز"، به این موضوع توجه می‌کند که چگونه کشش و جاذبه به سوی پیچیدگی، بیانیه‌های متفاوت علوم پیچیدگی را در یک کاسه همگن کرده و یا چگونه به‌اشتباه ویژگی‌های یک انشعاب فکری علوم پیچیدگی را به دیگری نسبت می‌دهد. این موضوع یا منجر به تحقیر و یا گزافه‌گویی پیرامون علوم پیچیدگی شده یا یک ادعای همه‌کاره بودن را منتسب به این علوم می‌کنند، علومی که تنها از یک موضع مشخص ایدئولوژیک حمایت می‌کند. به‌عنوان نمونه، پژوهشگرانی همچون "مارا" (۲۰۱۱)، ادعا می‌کنند که علوم پیچیدگی به ما می‌گویند که "تمامی مجموعه افراد، از جمله گروه‌ها، به طور ذاتی یک ساختار سلسله‌مراتبی از نقش‌ها را تولید می‌کنند" (۲۰۱۱، ص ۳۲۶) یا اینکه این علوم از نیاز به فراگیر بودن و اشتراک‌گذاری حمایت و پشتیبانی می‌کنند. اما فهم و درک این نتایجی که پژوهشگران به آن رسیده‌اند، با رجوع به منابعی که به آن‌ها استناد می‌کنند، قدری مشکل به نظر می‌رسد!

سومین مشکلی که "مالز" به آن اشاره می‌کند این گزاره و تصور فراگیر است که سازمان‌ها باید در قالبی سیستمی شناخته و درک شوند، حتی اگر آن‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای باشند که خود را به‌زور در درون سیستم‌های پیچیده دیگر، جای داده باشند. (پاسون، ۲۰۰۶، ص ۱۶۸)

به‌عبارت‌دیگر، تقریباً تمامی پژوهشگران حوزه ارزیابی هنوز برنامه‌های تغییر را به‌عنوان تغییر "کلیت" می‌شناسند و این ارزیابی، اندازه‌گیری و سنجش میزان موفقیت این تغییر در یک کلیت است. سپس، پیچیدگی در بخش‌هایی از این برنامه تغییر یا در بخش‌هایی از ارزیابی که با اجزای غیرخطی یا پویا سروکار دارد، به‌کاربرده می‌شود. این جداسازی میان کلیت و اجزا، مجدداً این اجازه را به ارزیابان می‌دهد تا موضع یک مشاهده‌گر بیرونی را اتخاذ کنند و معمولاً هم فرض بر این است که پیچیدگی، در نتیجه تضاد میان سطوح متفاوت برنامه مشخصی که در دست ارزیابی است، برمی‌خیزد.

"مالز" نتیجه می‌گیرد که توسل به علوم پیچیدگی، تأثیر بسیار ناچیزی بر حوزه و رشته ارزیابی داشته است، چراکه این حوزه و رشته، همچنان بر طبل گفتمان حاکم کوبیده و در این منوال، ارزیابی، یک فعالیت عقلایی است که با جداسازی و منفک کردن مشاهده‌گر از واقعیت اجتماعی، انجام می‌گیرد.

جدول ۲. پیچیدگی و ارزیابی

۱۱-۴. کاربردهای سیستمیک علوم پیچیدگی، چگونه با چهار پرسش کلیدی مواجه می‌شوند؟

قسمت قبل، به طور خلاصه مروری بر مطالب ارائه‌شده در خصوص کاربرد دیدگاه سیستم‌های پیچیده در سازمان‌ها پرداختیم. برخی روش‌های شبیه‌سازی دانشمندان پیچیدگی را به کار گرفتند تا فرآیندهای سازمانی را در سطح کلان صنعت یا سازمان به‌عنوان یک کلیت، مدل کنند. برخی دیگر نیز نظریه سیستم‌های پیچیده را به‌عنوان استعاره‌ای که بینش و رهنمودهایی را برای مدیریت سازمان فراهم می‌کند، به کار بردند. در اینجا تحلیل‌ها معمولاً در سطح کلان است و در برخی مواقع بر سطح بسیار خرد متمرکز می‌شود. در مورد آخر، تأکید بیشتر بر روی تجویز است تا تحلیل.

حالا ما با نگاهی به نظریات اصلی و پایه سازمانی که در بخش اول این کتاب مرور کردیم، بررسی خواهیم کرد که نظریاتی که در این فصل کتاب مرور شدند، چه پاسخی به پرسش‌های مطرح‌شده در انتهای فصل دوم کتاب دارند. پرسش‌ها بدین شرح هستند:

۱. پژوهشگرانی که علوم پیچیدگی را در نظریات سازمانی خود به کار می‌گیرند چه مفروضاتی در خصوص نظریه روان‌شناسی انسانی - شیوه‌های شناخت و رفتار انسان - دارند؟
۲. این پژوهشگران، ماهیت کنش و تعامل انسانی را چگونه فهم و درک می‌کنند؟
۳. روش‌شناسی زیربنایی آن‌ها برای شناخت تغییر سازمانی چیست؟
۴. این پژوهشگران که متوسل به علوم پیچیدگی شده‌اند، با تضادها و تناقضاتی که خود را در روابط افراد و گروه‌ها نشان داده یا با تضادها و تناقضاتی که در انتخاب‌هایشان با آن‌ها برخورد می‌کنند، چگونه مواجه شده و چگونه از پس آن‌ها برمی‌آیند؟

ماهیت انسان

تمامی کاربردهای نظریه پیچیدگی در سازمان‌ها که در این فصل مرور شدند، پیش فرض‌های ضمنی در خصوص روان‌شناسی انسان دارند. این پیش‌فرض‌ها برآمده از روان‌شناسی انسان‌گرا و شناخت‌گرا است. این موضوع در تأکیدی که این پژوهشگران بر فرد دارند، به‌خوبی مشهود است. این بدان معناست که مفهوم سیستم پیچیده در قالب‌سازمانی، از یک چشم‌انداز روان‌شناسی تفسیر می‌شود که نظریات مبتنی بر سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم نیز از این چشم‌انداز در تفسیرهایشان استفاده می‌کنند. باوجود این تمایل و کشش به تفسیر سیستم‌های پیچیده از چشم‌اندازی ارتدوکس و سنتی، وجود تمایز و تفاوت میان نظریاتی که در این فصل مطرح شدند با نظریات انتخاب استراتژیک، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، بسیار تعجب‌برانگیز و غافلگیرکننده خواهد بود. لازم به تکرار است، که کار "ماریون" و "آلن" از این قاعده مستثنا است، اگرچه آن‌ها هم به طور ضمنی پایبند به نظریات روان‌شناسی فرد محور هستند، اما بر عدم قابلیت پیش‌بینی و تنوع، به‌عنوان بینش‌ها و رهنمودهایی عمومی و تعمیم‌یافته تأکید دارند.

ماهیت تعامل

همانند دیدگاه‌های انتخاب استراتژیک، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و روان‌تحلیل، اندیشمندان در این قسمت هم، تعامل در سازمان‌ها را در قالبی سیستمیک فهم می‌کنند، البته این بار در قالب سیستم‌های آشوبناک یا پیچیده. سطح تحلیل این سیستم‌ها سطح کلان است، سطحی که تنوع عامل‌ها و تعامل میان آن‌ها در نظر گرفته نمی‌شود. در این حالت، ممکن است سیستم به دنبال جاذبه‌های تعادلی یا جاذبه‌های غریب باشد اما سیستم ظرفیت داخلی حرکت از یک جاذبه به جاذبه دیگر را نخواهد داشت. در این خصوص می‌بینیم که تفاوت اندکی با پویایی‌های سیستم وجود دارد. موضوع متفاوت، شناسایی جاذبه‌های غریب و کاربرد مفهوم خودسازمانی برای تبیین چگونگی پدیدآیی حرکت‌ها و جنبش‌ها در محدوده جاذبه‌های غریب است. به این ترتیب، سیستم ممکن است که در سطح کلان مدل شود، اما برخی از تنوعات خرد را نیز مدنظر قرار می‌دهد. در این حالت، سیستم ظرفیت داخلی حرکت خودجوش از یک جاذبه به جاذبه دیگر و حتی تکامل به جاذبه‌های جدید را از خود نشان می‌دهد. بنابراین، خودسازمانی به‌عنوان فرآیندی شناخته می‌شود که می‌تواند تازگی پدیداره را از خود تولید کند. در اینجا یک تفاوت فاحش را با تمامی مدل‌های سیستمی که در این کتاب مرور کردیم مشاهده می‌کنیم، چراکه در اینجا سیستم، زنده‌گی خودش را داشته و خودش زنده‌گی می‌کند.

به نظر می‌رسد، مطالب و ادبیاتی که در این فصل مرور شد، نمونه ابتدایی از مدل‌های پیچیدگی که در بالا اشاره شد را به کار می‌گیرند: یعنی مدل‌هایی که تنوعات خرد را در محوریت بحث‌های خود قرار نمی‌دهند. گواه این

مدعا، تمرکز بر شناسایی چند قانون ساده و تمرکز بر فردی است که شرایط را تحت کنترل داشته و پارامترها را مدل سازی می کند تا سیستم را به سوی لبه آشوب سوق دهد. به غیر از ماریون و آلن، در میان سایر کسانی که نظریه پیچیدگی را به کار بسته اند، به ندرت می توان فردی را یافت که حرف از اهمیت تنوع بزند، تنوعی که در قالب انسانی به انحراف و گریز از مرکز منتج شده و هسته اصلی خود سازمانی هایی که تازگی پدیداره را خلق می کنند، شکل می دهد. در نتیجه مشاهده می کنیم که علیت سیستم، همیشه تکوینی است. آن هایی هم که بر تنوع تمرکز می کنند، به علیت متحول شونده اشاره کرده اند، اما هیچ دلالت و اشارتی در خصوص این حرکت ارائه نداده اند.

سیستم های پیچیده در لبه آشوب، پویایی هایی از نظم و بی نظمی، پایداری و ناپایداری، قاعده مندی و بی قاعدگی به طور هم زمان نمایش می دهند. پژوهشگرانی که در این فصل مطرح شدند، زمانی که می خواهند این موضوع را در قالبی سازمانی تفسیر کنند، آن را به بحران ترجمه می کنند. البته که از یک چشم انداز ارتدوکس، این موضوع می تواند بحران تلقی شود. اما با این حال، پویایی های لبه آشوب، به هیچ وجه پویایی های بحران نیستند، بلکه پویایی هایی از تناقض و ابهام هستند: این موضوع بر یک توانایی به بلوغ رسیده برای استقامت و دوام در یک موقعیت سخت اشاره دارد و نه یک وضعیت بحرانی. آن هایی که لبه آشوب را معادل بحران می دانند، همان هایی هستند که خودشان، تزریق بحران به سازمان را تجویز می کنند. مطمئناً، این موضوع، یک سوء تفاهم در خصوص مفهوم و معنای پیچیدگی در حوزه انسانی است.

روش شناسی و تناقض

موضع روش شناختی پژوهشگرانی که در این فصل به آن ها اشاره کردیم، تفاوتی با موضع کسانی که نظریات انتخاب استراتژیک، سازمان های یادگیرنده و مدیریت دانش را ارائه کرده اند، ندارد. همگی آن ها موضع یک مشاهده گر عینی را اختیار می کنند که شناخت خود را بر اساس علیت عقلایی انجام داده و بیرون سیستم می ایستد تا سیستم را به منظور کنترل و یا دست کم اثرگذاری بر آن، مدل سازی کند. تجویزهای برآمده از این نظریات نیز، همگی مدیر را در همان جایگاه مشاهده گر قرار می دهند. این مدیر است که باید قوانین ساده ای را که جاذبه مطلوب تولید می کند، وضع کرده و اجرایی کند. این مدیر است که باید پارامترها را تغییر داده یا شرایطی را فراهم کند که پویایی های لبه آشوب در آن، رخ دهند. خیلی راحت هم این موضوع را معادل موفقیت دانسته و آن را ارج می گذارند.

اگرچه طبق مفهومی که ما از لبه آشوب برداشت می‌کنیم، تناقض، باید در کانون و قلب پویایی‌های لبه آشوب قرار داشته باشد، اما در کانون و محور نظریات مطرح شده در این فصل، ما اثری از این ویژگی نمی‌بینیم. تناقض مشاهده‌گر مشارکت‌کننده هم با تفکر "هم این.. و هم آن" علیت دوگانه برطرف می‌شود. (گریفین، ۲۰۰۲)

نکته‌ای شایان توجه

به‌استثنای کار ماریون و آلن، رویکردهایی که در این فصل نظریات آشوب و پیچیدگی را به کار می‌گیرند، تقریباً همانند نظریات سیستمیک، نقطه تمرکز خود را بر موضوعات مشابهی قرار می‌دهند. در اینجا هم تأکید بر عاملیت فرد مستقل خودمختار است. همان دغدغه‌ها در مورد کنترل، در اینجا هم وجود دارد. همان کم‌اهمیت شمردن عدم قابلیت پیش‌بینی و تنوع، در اینجا هم وجود دارد. همان باور که سازمان منطبق با یک مقصد و نیت در مقیاس کلی سازمان، به‌پیش می‌رود، اینجا هم وجود دارد.

استدلال ما این است که نظریات پیچیدگی، به‌ویژه آن‌هایی که سیستم‌هایی خود زنده با زنده‌گی خاص خود را مدل می‌کنند، به طور بالقوه دلالت‌های بنیادی و ریشه‌ای در مورد سازمان‌ها دارند. به عقیده ما، بنیادی‌ترین دلالت بالقوه، زیر سؤال بردن خود تفکر سیستمی است. استمرار بر تفکر در مورد تعامل انسانی به‌عنوان یک "سیستم"، باعث می‌شود تا ما همچنان در حصار نظریات سیستمی محبوس شده و مشکلاتی که خیلی وقت پیش‌تر "کانت" به آن‌ها اشاره کرده بود، همچنان گریبان‌گیر ما باشد. به‌علاوه، نظریات سیستم‌های پیچیده با نظریه شناخت‌گرایی رفتار انسانی ترکیب می‌شوند. شناخت‌گرایی، پیوند بسیار نزدیکی با سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم داشته و به‌محض اینکه بحث شناخت‌گرایی مطرح می‌شود، بلافاصله پیش‌فرض‌های سایبرنتیک و پویایی‌های سیستم به ذهن متبادر می‌شود. در نتیجه ما با پیشرفت‌ها و بسط‌های نظری مواجهیم که با وعده‌های بنیادین و افراطی آغاز می‌کنند اما به‌سرعت دوباره به همان نظریات سیستمی بازمی‌گردند که در بخش اول کتاب به آن‌ها اشاره شد. به نظر، کار بسیار دشواری است که ما معتقد به دیدگاه‌های افراطی نظریه پیچیدگی باشیم، اما درعین حال همچنان قائل به دیدگاه‌های سیستمی، مفروضات شناخت‌گرایی و روش‌شناسی مشاهده‌گر عینی بیرونی نیز باشیم.

۱۱-۵. خلاصه

این فصل شیوه‌ای را مرور کرد که طی آن برخی اندیشمندان آشوب و پیچیدگی را در قالبی سازمانی تعبیر و تفسیر کرده‌اند. بسیاری مدعی هستند که علوم پیچیدگی ما را از جبرگرایی و تقلیل‌گرایی علوم دیرین و کهن رها ساخته و توجه ما را بر تعامل و کل‌گرایی متمرکز می‌کنند. در حقیقت این نوع حرکت سابقه طولانی دارد و به زمانی که هر دو تفکر سیستمی مرتبه اول و مرتبه دوم شکل گرفتند، بازمی‌گردد. این نوع تفکر در گفتمان

حاکم بسیار مشهودتر است. بنابراین، اگر هم قرار بر چالشی از سوی علوم پیچیدگی باشد، باید چالشی برای تفکر سیستمی مرتبه اول و مرتبه دوم باشد. با این حال، رویکرد رایج و متداول کسانی که پیچیدگی را در خصوص و ارتباط با سازمان‌ها به کار می‌گیرند، حفظ نگاه سیستمی به تعامل و رویکرد شناخت‌گرایانه به روانشناسی انسان و تعبیر و تفسیر آشوب و پیچیدگی از این زاویه دید است. این رویکرد حتی به حفظ پیش‌فرض انسان مستقل خودمختار و حتی برداشت قهرمانانه از فرد و تجویز مدیران به‌عنوان مشاهده‌گر عینی سازمان به‌عنوان یک سیستم نیز می‌رسد. ما عنوان کردیم که این امر، ارائه مجدد نظریه انتخاب استراتژیک، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش در قالب ادبیات و واژگانی متفاوت است. تأکید بر کنترل و مقاصد کلان سازمان دست‌نخورده باقی می‌ماند. به عقیده ما، در این نگاه، فرصت برای اکتشاف عمل و اقدام به‌عنوان مشارکت در صحنه‌ای که آینده آن نامعلوم است، از دست می‌رود. این نگاه، هیچ شناختی از چگونگی برآمدن و پدیدآیی استراتژی از تعاملات محلی را به دست نمی‌دهد. به این ترتیب، تفسیر آشوب و پیچیدگی همچنان در چارچوب نظریه سازمان و مدیریت ارتدوکس سنتی باقی می‌ماند. علیت‌های اساساً دوگانه، تکوینی و عقلایی همچنان پابرجا باقی می‌مانند.

بخش سوم کتاب شیوه متفاوتی از تفسیر بینش علوم پیچیدگی در سازمان‌ها را ارائه می‌کند. این یعنی، حرکت از تفکر سیستمی به سوی تفکر در قالب فرآیندهای واکنشی.

برای مطالعه بیشتر

برای مطالعه بیشتر ما آثار "اکسلراد" و "کوهن" (۱۹۹۹)، گولدشتاین (۱۹۹۴)، وتلی (۱۹۹۹) و زیمرمان (۱۹۹۹) را پیشنهاد می‌کنیم. به‌علاوه مطالب و مقالاتی که در این فصل به آن‌ها اشاره شد می‌توانید به آثار وود (۲۰۰۰)، رالز و وب (۱۹۹۹)، لیزاک و راس (۱۹۹۹)، ریکرافت و کش (۱۹۹۹)، باتس (۱۹۹۹)؛ پتزینگر (۱۹۹۹)؛ استیکلند (۱۹۹۸) و کلی و آلیسون (۱۹۹۹) مراجعه کنید. نقد عمیق و دقیق کاربرد نظریات پیچیدگی را می‌تواند در اثر گریفین (۲۰۰۲) مشاهده کنید. همچنین مجله ای هم وجود دارد به نام "پدیدارگی: پیچیدگی و سازمان‌ها"

پرسش‌هایی برای کمک به بازانديشي بيشتر

۱. اندیشمندان و نویسندگان حوزه پیچیدگی سازمانی، از مفاهیم خودسازمانی و پدیدارگی چگونه استفاده می‌کنند؟
۲. ویژگی عدم قابلیت پیش‌بینی، چگونه در کار اندیشمندان پیچیدگی سازمانی مطرح شده و چه جایگاهی دارد؟
۳. مفهوم "لبه آشوب" چگونه از سوی اندیشمندان پیچیدگی سازمانی به کار گرفته می‌شود؟
۴. تأکید بر ایده قوانین ساده چه پیامدهایی داشته است؟
۵. اندیشمندان پیچیدگی سازمانی در کارهای خود، از چه ایدئولوژی تلویحی و ضمنی بهره می‌برند؟
۶. مفهوم تنوع در کارهای اندیشمندان پیچیدگی سازمانی چگونه نمود پیدا کرده است؟
۷. دیدگاه پیچیدگی به رهبری، چه ره‌آوردی برای شناخت ما به همراه داشته است؟

بخش سوم

فرآیندهای واکنشی پیچیده

شیوه تفکری پیرامون استراتژی و پویایی‌های سازمان

زمانی که دست‌اندرکاران و فعالان سازمان و پژوهشگران سازمانی در مورد یک سازمان صحبت کرده و یا از آن می‌نویسند، فارغ از دیدگاهی که هر یک اتخاذ می‌کنند، همگی متفق‌القول از گروه‌هایی از افراد صحبت می‌کنند که مشغول نوعی فعالیت مشترک صحبت می‌کنند که اهداف خاص خود را دارد، در واقع می‌تواند این‌طور گفت تمامی این افراد به دنبال یک هدف هستند. بلافاصله پرسش‌های بنیادینی در ذهن انسان شکل می‌گیرد که اساساً سازمان چیست و چگونه این سازمان چگونه شکل می‌گیرد. به محض اینکه درگیر این پرسش‌ها می‌شویم، مناقشات بالا می‌گیرد. برای آغاز بخش سوم کتاب، ضروری است تا خلاصه مختصری از دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهایی که افراد در گفتمان حاکم، در مواجهه با این مناقشات، اتخاذ می‌کنند، ارائه کنیم و سپس به این موضوع بپردازیم که فصول آتی در بخش سوم کتاب چگونه دیدگاهی متفاوت از این افراد را اتخاذ می‌کنند.

در بخش اول کتاب به چگونگی تفکر افراد در گفتمان حاکم و برخی منتقدین این گفتمان پرداختیم و دیدیم که این افراد از جمله بسیاری از منتقدین، چه آشکارا چه تلویحی، بر این فرض هستند که افراد تشکیل‌دهنده سازمان، افرادی مستقل و خودمختار هستند و یا دست‌کم، زمانی که به صورت عقلایی عمل می‌کنند، به این موضع‌گیری نزدیک می‌شوند. به عبارت دیگر، در این مسیر، اقدام و عمل انسانی بر حسب روان‌شناسی‌های فردمحور یعنی شناخت‌گرایی، ساخت‌گرایی، روان‌شناسی انسانی و روان‌تحلیل شناخته می‌شود که در آن‌ها افراد به‌عنوان موجوداتی مفروض هستند که ذهنی در بدن خود دارند که می‌تواند دنیای بیرون از خودشان را انتخاب کرده و یا بازنمایی کند. بنابراین، مفروض این است که یک سازمان، بیرون از ذهن افراد تشکیل‌دهنده آن‌ها، وجود خارجی داشته یا دست‌کم، انگار می‌کنند که وجود دارد. افراد، در این فعالیت مشترک خود، یک سازمان را خلق کرده، انتخاب کرده، طراحی کرده، شکل داده یا به آن سمت و سو و جهت می‌دهند، سازمانی که به‌عنوان یک نوع سیستم - فارغ از انواع مختلف آن - شناخته می‌شود. یک سازمان، به‌عنوان یک سیستم در سطحی بالاتر از افراد شناخته می‌شود که ویژگی‌های خاص خود را داشته و به‌عنوان علتی برای کنش‌ها و اقدامات افراد، عمل می‌کند. اتخاذ این موضع، منتهی به شیوه مشخصی در پاسخگویی به پرسش‌های چیستی و چگونگی سازمان - که در بالا مطرح شد - می‌گردد.

تمامی انشعابات فکری گفتمان حاکم پیرامون استراتژی سازمانی، اگرچه تنها به صورت ضمنی، دغدغه چگونگی شکل‌گیری سازمان را دارند، یعنی دغدغه آن‌ها استراتژی به‌عنوان یک "فرآیند" است. فرآیند، ارجاع به سیستم‌های اداری و اجرایی و رویه‌های تصمیم‌گیری دارد که مدیران برای تدوین و اجرای "محتوای" استراتژی به کار می‌گیرند. در واقع فرآیند به روتین‌ها، عادات، چارچوب‌های مرجع، طرحواره‌های تفسیری، فرهنگ‌ها، فعالیت‌های سیاسی، فعالیت‌های یادگیری، هنجارها و ارزش‌های سازمان ارجاع دارد. همچنین این فرآیند شامل مکالمات غیررسمی، داستان‌سرایی و اشتغال در انجمن‌ها و اجتماعات حرفه‌ای نیز می‌شود. بحثی که در اینجا به وجود می‌آید این است که کدام‌یک از این جنبه‌ها در خصوص چگونگی شکل‌گیری سازمان مهم‌تر از دیگری

است. با این حال، بحث هرچه که باشد، به نظر می‌رسد که در تمامی این مباحث و ادبیات گفتمان حاکم، به جز در صد بسیار کمی، اینکه فرد در فعالیت‌های مشترک، فرآیند سازمان‌دهی را ایجاد، طراحی، انتخاب، شکل‌دهی کرده و به آن سمت‌وسو می‌دهد و یا اینکه فرد شرایط خلق فرایندها و پیامدهای مطلوب را فراهم می‌کند، بدیهی پنداشته می‌شود. به‌عنوان مثال، زمانی که گفته می‌شود افراد سیستم‌های اداری و اجرایی و فنون تصمیم‌گیری را طراحی می‌کنند، تمامی این‌ها فرآیندهایی برای شکل‌دهی، یافتن، اعتبار‌دهی، پیش‌بینی و اجرا هستند یا زمانی که گفته می‌شود افراد پدیدارگی را شکل داده و یا شرایطی را فراهم می‌کنند که خودسازمانی تحریک‌شده و رها شود، همگی این‌ها فرآیندهایی هستند که توسط یک فرد به پیش برده می‌شود. زمانی که افراد نمی‌توانند پیامدهای استراتژی‌های سازمانی را کنترل کنند، در گفتمان حاکم، فرض می‌شود که رهبران و مدیران، حداقل می‌توانند در این شرایط پویایی‌های سازمان را کنترل کنند. تمامی چشم‌اندازهای گفتمان حاکم که در بخش اول کتاب بررسی شدند، دغدغه چیهستی سازمان‌ها را نیز دارند، معمولاً این موضوع را به "محتوای استراتژی" حواله می‌دهند. محتوای استراتژی به معنای توصیفی از موقعیت سازمان در بازار و یا منابع، شایستگی‌ها، مهارت‌ها، اطلاعات و دانشی است که سازمان برای جایگیری در بازار به کار می‌گیرد. در اینجا این بحث پیش می‌آید که کدام جنبه از محتوای استراتژی کم یا بیش از جنبه‌های دیگر مهم‌تر است و اینکه آیا محتوای استراتژی باید در قالب طرح و برنامه‌های رسمی یا در چشم‌اندازها، مأموریت‌ها و جهت‌گیری‌های سازمان بیان شود. تمامی این‌ها، هم محتوا و هم فرآیند، معنایی است که گفتمان حاکم از استراتژی برداشت می‌کند.

در لایه‌های زیرین این شناخت از استراتژی، ایدئولوژی کنترل قرار دارد. از دیدگاه انتخاب استراتژیک، رهبران و ائتلاف‌های مسلط، به‌منظور حصول اطمینان از عملکرد قابل‌قبول، فرآیندها و محتوای استراتژی را انتخاب می‌کنند. از دیدگاه یادگیری، این توانایی در انتخاب، به شیوه‌ای عقلایی محل سؤال بوده و در عوض تفکر بر این است که رهبران و مدیران می‌توانند، فرآیند یادگیری که محتوای استراتژی را تولید می‌کند، شکل داده و بر آن اثر بگذارند. همان‌طور که می‌بینید بحث این دو رویکرد این نیست که آیا اساساً رهبران و مدیران می‌توانند در مقام کنترل سازمان باشند یا خیر، بلکه بحث بر سر چگونگی اعمال این کنترل است. امکان‌پذیری این کنترل، به شکلی اساسی به پویایی‌های سازمان بستگی دارد. امکان کنترل سازمان فراهم بود اگر، پویایی‌ها، الگوهای حرکت در طول زمان، به شکلی معقول و منطقی پایدار بوده و قابل پیش‌بینی باشند. همچنان که در فصول بخش اول کتاب نیز اشاره شد، این امکان‌پذیری، با اعتراض‌های بسیار شدیدی مواجه شد. منتقدین عنوان می‌کنند که محتوا و فرآیند استراتژی به‌سادگی و به‌صورت حساب‌شده و عامدانه از سوی رهبران و مدیران انتخاب‌نشده، شکل داده نشده و تحت تأثیر قرار نمی‌گیرند، چراکه این محتوا و فرآیند استراتژی در یک بافتار و بستر معنادار، پدیدار می‌شوند. استدلال این منتقدین بر این فرض استوار است که استراتژی برای رهبران و مدیران توسط تغییرات تصادفی در محیط انتخاب می‌شود و نقش رهبران و مدیران این است که خود را با این

تغییرات وفق دهند. این منتقدین هم از چارچوب‌های گفتمان حاکم فراتر نمی‌روند، چرا که عقیده آن‌ها نیز بر اهمیت قابلیت پیش‌بینی، استوار است. اگر امکان پیش‌بینی فراهم باشد، ما می‌توانیم انتخاب کنیم و اگر این امکان فراهم نباشد ما هیچ انتخابی نداشته و باید خود را با این شانس و تصادف، وفق دهیم. در اینجا، انتخاب حساب‌شده و پدیدارگی به‌عنوان دو قطب مخالف هم در نظر گرفته می‌شوند. ما یا به طور منظم و قاعده‌مند می‌توانیم انتخاب کنیم - چرا که می‌توانیم پیامدهای اقدامات خود را پیش‌بینی کنیم - و یا زمانی که امکان پیش‌بینی پیامدها فراهم نباشد، ما به حفظ وضع موجود، اینرسی و یا شکلی از هرج و مرج سازمانی^{۱۰۱۲}، شیوه کژدار و مریز و تصمیم‌گیری مدل سطل زباله بسنده کرده و کار را پیش خواهیم برد. هیچ‌کدام از طرفین این بحث این سؤال را مطرح نمی‌کند که آیا قابلیت پیش‌بینی در واقع، پیش‌نیازی برای نظم هست یا خیر؟

گفتمان حاکم در درجه اول، به سطح کلان کلیت سازمان یا کلیت صنعت می‌پردازد. تمامی هم و غم فرآیند استراتژی این است که محتوا و فرآیند در یک سازمان به‌عنوان یک کلیت، چگونه انتخاب شده، شکل داده شده یا تحت تأثیر قرار می‌گیرند. ارتباط و پیوند با سطح خرد فعالیت‌های عادی روزمره اعضای سازمان از طریق فعالیت‌های الهام‌بخش، انگیزاننده و همچنین فعالیت‌های هدف‌گذاری و پایش عملکرد که از سوی رهبر طراحی شده یا تحت تأثیر رهبر هستند، برقرار می‌شود بنابراین اجرا و پیاده‌سازی استراتژی توسط اعضای سازمان انجام می‌گیرد. عده‌ای هم منتقد رویکردهای بالا به پایین و کنترل و فرماندهی در مدیریت استراتژیک هستند و از افرادی که در رأس سازمان هستند می‌خواهند تا درگیر سازی، دموکراسی، توانمند سازی و گونه‌های پایین به بالای مدیریت استراتژیک را در سازمان ترتیب داده و یا فرصت بروز آن‌ها را فراهم آورند، موضوعی که به‌اشتباه آن را "خودسازمانی" می‌خوانند. خودسازمانی در نگاه ما مفهوم متفاوتی است که در به‌کار بستن علوم پیچیدگی، خود را عیان می‌کند. توانمندسازی به معنای دست شستن از بخشی از قدرت و اعطا و تفویض قدرت و اختیار از سوی بالادستی‌های سازمان به پایین‌دستی‌ها تعبیر می‌شود. با این وجود، به‌منظور اینکه این توانمندسازی منجر به هرج و مرج‌های هراسناک نشود، پیشنهادها از پایین به بالا و ارتباطات به این نحو، با سازوکاری همراه می‌شود که در آن باید جهت‌گیری‌ها، اصول راهنما و منطق این روابط از سوی مقامات ارشد تعیین شود تا این ارتباطات در آن چارچوب انجام گیرد. پس، در اینجا پیوند میان سطح خرد و کلان به‌صورت بخشی معکوس می‌شود، حالا فعالیت‌های سطح خرد، سطح کلان را شکل داده و بر آن اثر می‌گذارند اما تنها در چارچوب خط‌مشی‌هایی که از سوی سطح کلان تعیین شده است. با این حال، این منتقدین نیز چندان از گفتمان حاکم فاصله نمی‌گیرند چرا که ارتباط میان سطح خرد و کلان در دو سطح متفاوت دیده شده و تنها عده معدودی هستند که از مدیریت پایین به بالا، بدون هرگونه مدیریت بالا به پایین، هواداری می‌کنند و اغلب بر توازن میان این دو جریان تأکید دارند. فصل هشتم از بخش اول کتاب، به موضوع مدنظر نظریه‌پردازان استراتژی مبتنی بر فعالیت اشاره داشت که در

¹⁰¹² Organizational Anarchy

آن توجه‌ها به سطح خُرد فعالیت‌های عادی روزمره مدیریت متمرکز می‌شود. این اندیشمندان یک نیاز به پیوند، میان فعالیت‌های سطح خُرد و فعالیت‌های سطح کلان، را شناسایی می‌کنند، اما تا آنجایی که دیدیم، تبیین رضایت‌بخشی از این پیوند را ارائه نکردند. درست همان‌طور که گفتمان حاکم، تمایز میان دوقطبی قصد و نیت و پدیدارگی و همچنین عدم قابلیت پیش‌بینی و نظم را بدیهی می‌پندارد، اختلاف میان سطح خُرد و کلان را نیز بدیهی می‌داند. تمامی این تمایزات نهایتاً بازتاب‌دهنده جدایی فرد و سازمان به‌عنوان یک سیستم هستند.

گفتمان حاکم، منعکس‌کننده شیوه تفکری است که ریشه در علوم طبیعی و به‌ویژه پس از ورود تفکر سیستمی به این عرصه، پس از سال‌های دهه پنجاه میلادی دارد. بخش دوم کتاب، به کندوکاو و بررسی پیشرفت‌های اخیر در شناخت پویایی‌های سیستم، در قالب علوم پیچیدگی پرداخت. تفسیر و برداشت افراطی از این علوم، به نتایج زیر منتهی می‌شود. سیستم‌های پیچیده، تنها زمانی که در پویایی متناقض هم‌زمان، میان پایداری و ناپایداری عمل می‌کنند، ظرفیت تغییر و تولید گونه‌های جدید را از خود به نمایش می‌گذارند. ویژگی و خصیصه این پویایی به‌گونه‌ای است که یک اختلاف کوچک، می‌تواند به تغییرات شدید و کاملاً غیرقابل پیش‌بینی منتهی شود، به‌این ترتیب گونه‌های جدید متولدشده و هم‌زمان، سایر گونه‌ها از بین می‌روند. این تخریب خلاق در فرآیندهای خودسازمانی پدیدار می‌شود. خودسازمانی به معنای تعاملات خُرد و محلی میان عامل‌های تشکیل‌دهنده یک سیستم پیچیده است و آنچه پدیدار می‌شود گونه‌ای از سیستم است که در نبود هرگونه طرح و نقشه و برنامه قبلی به وجود می‌آید. گونه و شکل پدیداره، کاملاً به دلیل فعالیت‌های خودسازمانی عامل‌ها به وجود می‌آید. گونه‌های جدید تنها زمانی پدیدار می‌شوند که عامل‌ها به‌اندازه کافی با یکدیگر تفاوت داشته باشند، به این معنا که تنوع، برای تکامل گونه‌های جدید ضروری است. در فصل دهم مطرح کردیم که شناخت این خصیصه‌ها و ویژگی‌ها در قالب تعاملات محلی میان عامل‌ها - عامل‌هایی که الگوهای پدیداره در سطح کل جمعیت سیستم تولید می‌کنند - امکان‌پذیر است.

این یافته‌ها از اهمیت به‌سزایی برخوردارند، چراکه بنیادی‌ترین مفروضات گفتمان حاکم را به چالش می‌کشند. از دیدگاه و زاویه دید پیچیدگی، پایداری، هماهنگی و اجماع نمی‌تواند معادل با موفقیت باشند و عدم قابلیت پیش‌بینی، اساساً اجتناب‌ناپذیر است، از این‌رو در مقام کنترل پدیده‌ها قرار گرفتن و تحت کنترل داشتن، امری غیرممکن است. "کلیت" از قبل طراحی نشده و یا انتخاب نمی‌شود، چراکه کلیت در تعاملات محلی، پدیدار می‌شود. در این پدیدارگی، شانس و تصادف، به‌هیچ‌عنوان جایی ندارد، چرا آنچه پدیدار می‌شود دقیقاً به دلیل آنچه همگی عامل‌ها انجام داده و یا انجام نمی‌دهند، رخ می‌دهد. هیچ‌چیز رازآلود و مرموزی در مورد پدیدارگی وجود ندارد. اشکال و گونه‌های منظم جهانی، که ما آن‌ها را الگوهای کلان‌مقیاس می‌خوانیم، از شانس و اقبال و رمز و راز ناشی نمی‌شوند بلکه آن‌ها ویژگی اساسی تعاملات محلی و خُرد هستند. علت نظم جهانی، پیوند و رابطه میان عامل‌هاست، جایی که پیوند بدین معناست که عامل‌ها، محدودیت‌های متعارضی را به یکدیگر تحمیل

می‌کنند. این محدودیت و تعارض در تعاملات محلی است که نظم را به کلیت می‌بخشد و از این رو یک وضعیت کنترل‌شده را شکل می‌دهد. علت این شکل جدید جهانی، این الگوی جدید کلان‌مقیاس، تنوعی است که در میان عامل‌هایی که به طور محلی باهمدیگر در تعامل هستند، وجود دارد. این تبیین از پدیدارگی، معادل دانستن پدیدارگی با شانس و اقبال و برخی از گونه‌های هرج‌ومرج و حرکت‌های کژدار و مریز که در گفتمان حاکم یافت می‌شود را با چالشی جدی مواجه می‌کند. این نگاه، از دعوت به‌سوی چشم‌اندازهای فعالیت محور مدیریت استراتژیک که توجه خود را بر سطح خرد و تعاملات محلی افراد در یک سازمان، متمرکز می‌کنند، حمایت می‌کند. به‌علاوه، این رویکرد، شناخت متفاوتی از رابطه میان خرد و کلان را ارائه می‌کند که در آن کلان، در درون خرد پدیدار می‌شود. در حقیقت، تمایز میان خرد و کلان به‌عنوان سطوح متفاوت هستی شناختی از میان‌رفته و همراه با آن تمایزات بدیهی پنداشته شده میان نیت و پدیدارگی، عدم قابلیت پیش‌بینی و نظم و همچنین فرد و سازمان هم از میان می‌رود.

بخش دوم همچنین مروری بر این موضوع داشت که چگونه برخی محققان یافته‌های علوم پیچیدگی را در قالب سازمان‌های انسانی تفسیر می‌کنند. برخی از این محققین، برخی جنبه‌های علوم پیچیدگی را در سطح کلان کلیت سازمان یا صنعت به کار می‌گیرند. ما اشاره کردیم که آن‌ها در این مسیر به شیوه‌ای عمل می‌کنند که به‌اندازه کافی چالش‌های بنیادین عرضه‌شده از سوی بینش و رهنمودهای علوم پیچیدگی را جدی نگرفته و از این رو مجدداً به‌سوی گفتمان حاکم می‌لغزند. در فصل یازدهم به دو استثنا در این نتیجه‌گیری‌ها، یعنی کار آلن و ماریون اشاره داشت. هر دو این پژوهشگران، بر عدم قابلیت پیش‌بینی بنیادین و همچنین ضرورت وجود تنوعات خرد برای پدیدآیی گونه‌های جدید تأکید کردند. در این راه، آن‌ها چالش‌های جدی را برای گفتمان حاکم سازمان‌ها و مدیریت استراتژیک مطرح کردند و به‌ویژه در کار آلن، به محدودیت‌های خود مدل‌های سیستمی نیز اشاره شد. با این وجود، در تمرکز بر سطح کلان، کار آن‌ها به تنوع انسانی عادی و روزمره در زنده‌گی سازمانی نپرداخت. بسیاری از پژوهشگران بر سطح خرد تمرکز می‌کنند اما همچنان که در فصل یازدهم هم اشاره شد، آن‌ها تمایل دارند تا تفسیرهای کمتر افراطی علوم پیچیدگی را به کار گرفته و از این رو گفتمان حاکم را به زبانی متفاوت بازنمایی کنند. محققان گفتمان حاکم و کسانی هم که با کاربرد علوم پیچیدگی به دنبال خروج از این گفتمان هستند، به شیوه‌های مختلف مجدداً به همان مفروضات گفتمان حاکم در خصوص نقش رهبران و مدیران، رجعت می‌کنند.

هدف بخش سوم این کتاب این است که بررسی و کشف کند، چگونه می‌توان رهنمودهای افراطی علوم پیچیدگی را در قالب عمل و کنش انسانی تفسیر کرد. عامل‌های انسانی به دلایل مهم بنیادین با آن‌هایی که در علوم طبیعی پیچیدگی مطالعه شدند، تفاوت دارند. عامل‌های انسانی تکین و یکتا بوده و بنابراین اشخاص مختلف و متنوعی هستند که آگاه، خودآگاه، احساسی، عقلایی، غیرعقلایی و اغلب خودانگیخته و خودجوش بوده و قادر به

انجام برخی انتخاب‌ها هستند. به‌علاوه، در تعاملات محلی خود، عامل‌های انسانی قادر به فهم و ادراک و همچنین بیان و ارائه نکاتی پیرامون الگوهای کلان‌مقیاسی که در آن دخیل‌اند و همچنین الگوهای کلان‌مقیاس متفاوتی که آرزوی آن را دارند، هستند. این موردی است که عامل‌های مدل‌های پیچیده از انجام آن عاجزند. هر برداشت و تفسیری از رهنمودهای پیچیدگی باید مبتنی بر این خصلت‌های عامل انسانی باشد و این چیزی است که فصول آتی این بخش به دنبالش هستند. این موضوع مستلزم آن است که ما به ابتدایی‌ترین و اساسی‌ترین پیش‌فرض‌هایمان، زمانی که از سازمان‌ها صحبت می‌کنیم، رجوع کنیم.

ما مقدمه بخش سوم کتاب را با این جمله آغاز کردیم که یک سازمان، گروه‌های از افراد دارا هدف شاغل و درگیر در یک فعالیت مشترک است. فرض گفتمان حاکم بر این است که این افراد، افرادی مستقل و خودمختار هستند. استدلالی که در این بخش ارائه می‌شود خود را از این موضع‌گیری جدا کرده و مدعی است چنین استقلال و خودمختاری، افسانه‌ای بیش نیست چراکه اشخاص انسانی همیشه به طور بنیادین و اجتناب‌ناپذیری به هم وابسته¹⁰¹³ بوده‌اند. این تغییر و چرخش در پیش‌فرض‌ها، از استقلال و خودمختاری به هم‌وابستگی، منتهی به جدایی از نظریات فردمحور شناخت‌گرایی، ساخت‌گرایی، روان‌شناسی انسانی و روان‌تحلیل‌شده منجر شده و به یک دیدگاهی می‌رسد که در آن خود فرد، سراسر اجتماعی است و به‌عنوان یک پدیده اجتماعی شناخته می‌شود. خود افراد، همچنان که افراد تعامل اجتماعی را شکل می‌دهند، هم‌زمان توسط تعامل اجتماعی نیز شکل می‌پذیرد. تصور جامعه انسانی بدون ذهن انسان‌ها و تصور ذهن انسان‌ها بدون جامعه انسانی غیرممکن است. در اینجا تمایز میان روان‌شناسی و جامعه‌شناسی از بین می‌رود. دیگر به ذهن، به‌عنوان یک چیز موجود در بدن شخص و جامعه به‌عنوان یک چیز بیرون از شخص، به‌عنوان یک سیستم، نگریسته نمی‌شود. در عوض، هم به ذهن و هم به جامعه به‌عنوان کنش‌ها و اقدامات تن‌های انسانی نگاه می‌شود و این شیوه تفکر، دیگر نیازی به مفاهیمی چون "سیستم" ندارد. در مقابل، کانون تمرکز مستقیماً بر یک وضعیت واکنشی وابسته است که در آن اشخاص انسانی با یکدیگر تعامل کرده و از این‌رو برچسب "فرایندهای واکنشی پیچیده برقراری رابطه" که به این دیدگاه الصاق شده است، در این بخش، به کار گرفته می‌شود. توجه به یک نکته بسیار مهم در اینجا ضروری است. در صحبت از روابط انسانی، ما صرفاً از یک چیز "خوب" صحبت نمی‌کنیم چراکه در واقع اغلب این روابط انسانی "بسیار بد" هستند. عبارت "فرایندهای واکنشی پیچیده برقراری رابطه" هم به نوع خوب و هم به نوع بد آن ارجاع داشته و دغدغه آن چگونگی شناخت این روابط است.

زمانی که ما این دیدگاه را اتخاذ می‌کنیم، این دیدگاه در پی خود منتهی به شیوه‌های بسیار متفاوتی از مواجهه با پرسش‌های بنیادین و اساسی که در مقدمه این بخش مطرح شد، یعنی چگونگی شکل‌گیری سازمان و اساساً چیهستی این شکل‌گیری، می‌شود. در گفتمان حاکم، فرآیند (چگونگی این شکل‌گیری) به سیستم‌های اداری و

¹⁰¹³ Interdependent

اجرایی و رویه‌های تصمیم‌گیری که مدیران برای تدوین و پیاده‌سازی محتوای استراتژی به کار می‌گیرند، ارجاع دارد. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، فرآیند به فرآیندهای بنیادین تعامل انسان ارجاع دارد، یعنی تعامل ارتباطی میان اشخاص به هم وابسته که در قالب مکالمه چهره‌ها¹⁰¹⁴ خود را نشان می‌دهد. در حقیقت، به هم‌وابستگی به این معناست که این مکالمات جاری، هم‌زمان، فرآیندهای مرتبط با قدرت¹⁰¹⁵ هستند که توسط ایدئولوژی‌ها قوام و استحکام پیدا می‌کند. به‌علاوه در این مکالمات جاری مربوط به قدرت، افراد مقاصد را شکل داده و دست به انتخاب‌هایی می‌زنند، که این مقاصد و انتخاب‌ها، از سوی یکدیگر افراد برانگیخته و تحریک می‌شود و این مقاصد و انتخاب‌ها همواره، همیشه یک مبنا و اساس ایدئولوژیک دارند. بنابراین، فرآیندها به مکالمات، قدرت، انتخاب و ایدئولوژی اشاره دارد که ممکن است در قالب روتین‌ها، روال‌های کاری، رویه‌ها و غیره خود را نشان دهند. باین‌حال، تنها این روتین‌ها یا رویه‌ها نیستند که نیازمند تمرکز توجه هستند بلکه تعاملات واکنشی پیچیده میان اشخاص - که ممکن است الگوهای روتین و ثابتی نیز داشته باشند - باید مدنظر قرار گیرند. بنابراین، فرآیندهای استراتژیک، اساساً اشکال و گونه‌های مکالماتی مرتبط با قدرت، مبتنی بر یک ایدئولوژی هستند که انعکاس آن‌ها را در مقاصد و انتخاب‌ها می‌بینیم.

از آنجایی که اشخاصی که یک سازمان را تشکیل می‌دهند، به هم وابسته هستند در نتیجه هیچ‌کدام از این اشخاص نمی‌تواند به‌تنهایی، اتفاقی که همه را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، انتخاب کند. اتفاقی که برای همگی رخ می‌دهد، در یک فعل‌وانفعال میان مقاصد و نیات پدیدار می‌شود و هیچ‌کس نمی‌تواند این فعل‌وانفعالات را کنترل کند. این چرخش از پیش‌فرض فرد مستقل خودمختار به اشخاص به هم وابسته، بلافاصله کل پایه‌های نظریه انتخاب استراتژیک را به چالش می‌کشد. استراتژی، به‌عنوان یک الگوی کلان‌مقیاس اقدام، نمی‌تواند توسط یک فرد انتخاب شود، بلکه این استراتژی در فعل‌وانفعالات میان مقاصد و انتخاب‌های اشخاص در تعاملات محلی، پدیدار می‌شود. در اینجا هیچ دوقطبی میان "پدیدارگی" و "انتخاب حساب‌شده و عامدانه" وجود نداشته و پدیدارگی هیچ دخل و ربطی با انتخاب ندارد. در عوض، الگوهای پدیداره، به دلیل فعل‌وانفعالات میان بسیاری بسیار قصد و نیت در بسیار بسیاری از تعاملات محلی، آنچه هستند می‌شوند. این موضع، چالش‌های ریشه‌ای و بسیار جدی را برای گفتمان حاکم در تمامی اشکال آن به وجود می‌آورد، چراکه این موضوع، توانایی رهبران و سایرین برای تغییر کلیت، به‌صورتی مستقیم را، زیر سؤال می‌برد. در اینجا ممکن است از تمایل به الگوهای کلان‌مقیاس یا یک "کلیت" صحبت شود اما این موضوع تنها اشاره به مکالمات جاری داشته و آنچه اتفاق می‌افتد وابسته به واکنش‌هایی است که از بسیاری از تعاملات محلی برمی‌خیزد. هر فردی، فارغ از اینکه چقدر قدرتمند باشد، چقدر مهارت داشته باشد، می‌تواند به‌صورت عامدانه و نیت‌مند در تعاملات محلی شرکت کرده و

¹⁰¹⁴ Conversation of Gestures

¹⁰¹⁵ Power Relating processes

در پیامدهایی که به صورتی سیال و جاری پدیدار می شوند، سهم داشته باشد. برای شخصی که این دیدگاه را اتخاذ می کند، بسیاری از فعالیت های عملی همانند برنامه های مدیریت تغییر، برنامه ریزی استراتژیک، ماهیت رهبری، معنای کنترل و غیره باید بازتعریف و بازاندیشی شوند.

در حقیقت، تغییر کانون تمرکز به سوی تعاملات انسانی، به جایی منتهی می شود که فرد باید پرسش بنیادین "چگونه سازمان آن چیزی می شود که می بینیم" را دوباره صورت بندی کند. پرسش جدید این است که چگونه یک گروه از افراد به هم وابسته، آن چیزی می شوند که می بینیم.^{۱۰۱۶} فرآیند استراتژی (چگونه شدن یا چگونگی شکل گیری) از قبل به تعاملات انسانی ارجاع داده شده است اما حالا در مورد محتوای استراتژی ما از "چه کسی" به جای "چه چیزی" می پرسیم، چرا که اکنون ما از افراد صحبت می کنیم و نه از سیستم هایی انتزاعی.

زمانی که ما از استراتژی های سازمانی صحبت می کنیم، از این صحبت می کنیم که افراد چه اقدامات مشترکی را باید انجام دهند، به دنبال دستیابی به چه هدفی هستند و شکل مطلوب این استراتژی، در نگاه این کنشگران چیست. زمانی که ما از پویایی های سازمان صحبت می کنیم، از این صحبت می کنیم که الگوهای حرکتی این فعالیت ها و هدف آن ها در طول زمان چه باید باشد و افراد شاغل چگونه درگیر این حرکت ها شده و در مورد این حرکت ها چگونه فکر می کنند. به عبارت دیگر، ما اساساً از این صحبت می کنیم که افراد فکر می کنند چه کسانی هستند و فکر می کنند که چه کاری را باهمدیگر انجام می دهند؛ می خواهند چه کسانی باشند، می خواهند چه کاری را باهم انجام دهند و به دنبال دستیابی به چه هدف مطلوبی هستند. وقتی نحوه عمل ما به این شکل تغییر پیدا می کند، ما بلافاصله می بینیم که سازمان ها و استراتژی های شان اساساً در مورد هویت افراد هستند. هویت، پاسخی است که ما به پرسش "چه کسی هستی؟" و چه کاری را انجام می دهی؟" می دهیم. زمانی که ما با این پرسش مواجه می شویم پاسخ ما معمولاً همراه با توصیفی از گروه ها یا سازمان هایی که به آن ها متعلق هستیم و نوع کاری که در آن ها انجام می دهیم، خواهد بود. در جلسات استراتژی بیرون از خانه^{۱۰۱۷} (روزهایی که افراد خارج از محیط رسمی شرکت و در یک مکان مشخص، به صحبت در مورد کسب و کار و موضوعات مربوطه می پردازند)، گروه های مدیران از اینکه در چه کسب و کاری مشغول هستند و چگونه می توانند آن را تغییر دهند، صحبت می کنند؛ آن ها از این صحبت می کنند که سازمانشان چه تصویر بیرونی دارد و دوست دارند تا سازمانشان چه تصویری داشته باشد و در برخی مواقع هم از این صحبت می کنند که در مورد تمامی این موضوعات، چگونه فکر می کنند. در انجام این کارها، آن ها از هویت صحبت می کنند، هویت خودشان. بنابراین، از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، محتوای استراتژی، الگوهای پویایی از استمرار پدیدارگی و تحول بالقوه هویت های جمعی است

¹⁰¹⁶ Become who they are become

¹⁰¹⁷ Strategy away-days

که این هویت‌ها از هویت فردی افراد جدانشدنی هستند. به این طریق، می‌بینیم که تمایز میان محتوا و فرآیند هم از بین می‌رود.

در فصل دوازدهم بررسی خواهیم کرد که برداشت ما از فرآیندهای واکنشی چیست و چگونه این مفهوم با فرآیندهای سیستمیکی که در فصل هشتم مرور کردیم، متفاوت است. فرآیند سیستمیک، تعامل میان اجزا است که یک سیستم یا کلیت را خارج از این اجزاء، تولید می‌کند. به‌عنوان مثال، چنین تصور می‌شود که یک فرد انسانی، یک سیستم شناختی، متشکل از مدل‌های ذهنی متعامل بوده و بنابراین، یک گروه، ابر سیستمی از افراد متعامل با یکدیگر است. در مفهوم فرآیندهای واکنشی، هیچ "درون" و "بیرون" یا "کلیت" و "مرزی" وجود ندارد.

فصول سیزدهم تا هفدهم، به کندوکاو پیرامون جنبه‌های ارتباطی، مرتبط با قدرت، ایدئولوژیک و انتخابی فرآیندهای واکنشی پیچیده برقراری رابطه میان اشخاص، خواهند پرداخت. فصل هجدهم بررسی خواهد کرد که چگونه تفکر در قالب فرآیندهای واکنشی توجه خود را بر استراتژی و پویایی‌های سازمان متمرکز می‌کند. حرکت از تفکر سیستمی به سوی تفکر فرآیندهای واکنشی در مورد استراتژی و پویایی‌های سازمان، پیامدها و نتایج بسیار مهمی را در بردارد. در این نگاه، استراتژی دیگر تحقق و تجلی آینده قصد شده یا مطلوب یک فرد برای کلیت یک سازمان نیست. استراتژی، دیگر یک طراحی هدفمند، اهرمی برای یادگیری سازمان و سیستم خلق دانش نیست. در عوض، استراتژی، به‌عنوان الگوهای تکاملی هم‌زمان هویت‌های فردی و جمعی است. هویت‌های تکاملی در تعاملات ارتباطی محلی، انتخاب‌های مرتبط با قدرت و مبتنی بر ایدئولوژی افرادی است که یک سازمان را تشکیل می‌دهند.

بنابراین، کانون تمرکز، نه بر یک کلیت انتزاعی سیستمیک، بلکه بر آن چیزی است که افراد واقعاً در روابط خود با یکدیگر و در زمان حال^{۱۰۱۸} انجام می‌دهند. در این روابط است که استراتژی به‌عنوان یک هویت تکاملی^{۱۰۱۹}، به طور مستمر، پدیدار می‌شود. این در تعامل، مشخصاً تعاملات عادی روزمره و مکالمات روزانه است که اعضای یک سازمان به طور دائمی آینده خود را به‌عنوان یک استمرار^{۱۰۲۰} و تحول بالقوه^{۱۰۲۱}، به‌صورت هم‌زمان می‌سازند.

¹⁰¹⁸ Living Present

¹⁰¹⁹ Evolving Identity

¹⁰²⁰ Continuity

¹⁰²¹ Potential Transformation

فصل دوازدهم

تفکر فرآیندهای واکنشی

فعل و انفعالات مقاصد

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- پیش فرض‌های بنیادینی که این مفهوم بدیل فرآیند بر اساس آن‌ها شکل گرفته و جایگاه این مفهوم در سنت تاریخی اندیشه غربی.
- مفاهیم خودسازمانی و پدیدارگی در اقدام و کنش انسانی.
- تفاوت کلیدی میان دیگر تصورات و برداشتها از فرآیند و فرآیندهای واکنشی اقدام و کنش انسانی.
- یک رویکرد بدیل و جایگزین هم برای شیوه تفکر قوی / برون‌زا و هم شیوه تفکر ضعیف / درون‌زا در کنش انسانی. ما این رویکرد را به‌منظور تمییز و تشخیص از مفاهیم فرآیندی بحث شده در فصول هشتم و نهم، دیدگاه "فرآیندهای واکنشی" می‌نامیم

این فصل مفاهیم اساسی و بنیادین موردنیاز شناخت نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده روابط انسانی را فراهم کرده و همچنین تبیینی را از استراتژی پردازشی و سازمان‌دهی فراهم می‌کند که در فصول آتی بسط داده خواهند شد. شناخت ماهیت فرآیندهای واکنشی و نحوه افتراق این شیوه تفکر با سایر شیوه‌های تفکر در مورد فرآیند بسیار مهم است، چراکه این روش ما را به شیوه تفکری متفاوت در مورد چیستی سازمان رهنمون می‌سازد. به‌محض اینکه ما یک شیوه تفکر را بر شیوه دیگر ترجیح داده و شیوه مشخصی را اتخاذ می‌کنیم، ناگزیر، مسیر اندیشه، اقدام و کنش ما تغییر پیدا می‌کند. از چشم‌انداز ضعیف / برون‌زا / سیستمیک فرآیند، فکر کردن به سازمان به‌عنوان چیزی جدای از افراد، چیزی که مدیران می‌توانند به آن مسیر و جهت داده و در قالب یک فضای مفهومی و در زمان به‌خصوص با آن حرکت کنند، سهل و میسر است. از چشم‌انداز قوی / برون‌زا سازمان

تنها در قالب فرآیندها و به صورت انتزاعی درک می‌شود، که در آن انسان‌ها و آنچه انجام می‌دهند، می‌تواند ناپدید شود. به محض اینکه فرد چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی را اتخاذ می‌کند، او وارد شیوه تفکر سازمانی می‌شود که بدون کم‌وزیاد، دقیقاً مترادف با الگوهای تعامل میان اشخاص انسانی است. با این نقاط آغازین متفاوت، به شیوه‌های بسیار متفاوت تفکر در مورد اینکه اساساً مدیریت، استراتژی پردازشی و رهبری چیست و چه معنایی دارند، خواهیم رسید که با جزئیات بیشتر در فصول سیزدهم تا هفدهم مورد بررسی قرار خواهند گرفت. در یک نگاه خیلی کلی، این تفاوت‌ها به این شرح هستند. اگر از دریچه نگاه ضعیف/برون‌زا/سیستمیک فرآیند به آنچه به‌عنوان یک رهبر یا مدیر انجام می‌دهید، نگاه کنید آنگاه شما باور خواهید داشت که می‌توانید و باید نسبت به سازمان یا بخشی از سازمان که مسئول هستید، موضع بیرونی یک مشاهده‌گر عینی را اتخاذ کنید. از این دیدگاه، شما دغدغه طراحی یا دست‌کم شکل‌دهی، اثرگذاری یا فراهم کردن شرایط برای فرآیندهای سازمانی را خواهید داشت. شما دغدغه تغییر کل سیستم یا کل فرآیند را خواهید داشت. اگر از دریچه نگاه قوی/درون‌زا به پدیده‌ها نگاه کنید، ممکن است توجه شما به گونه‌های دیگر انتزاعی همچون "رویدادها" یا "ساختارهای معنایی" جلب شود. باین‌حال، اگر شما یک چشم‌انداز بدیل و جایگزین به فرآیند را انتخاب کنید، خواهید فهمید که آنچه شما به‌عنوان رهبر یا مدیر انجام می‌دهید، چیزی نیست جز مشارکت در روابط با سایر افراد. شما خواهید فهمید که در روابط، هیچ موضع بیرونی و عینی وجود نداشته و فقط یک مشارکت ذهنی-عینی و یک مشارکت توأم با درگیری و فراغت^{۱۰۲۲} را خواهید داشت. شما متوجه خواهید شد که کار شما به‌عنوان یک فرد اثرگذار، برای اینکه به‌خوبی پیش برود، شاید نیازمند یک دست‌کاری^{۱۰۲۳} در کار دیگر افراد باشد و نه در سیستم‌ها یا فرآیندهای انتزاعی. شما خواهید فهمید، آنچه شما انجام می‌دهید، چیزی نیست جز فرآیندهای ارتباط با سایرین، چیزی نیست جز الگوهای روابط قدرت میان شما و چیزی نیست جز انتخاب‌های مبتنی بر شاخص‌های ایدئولوژیک، خلاصه کلام اینکه کار شما سیاست و پلتیک^{۱۰۲۴} زنده‌گی عادی روزانه است. در سایر چشم‌اندازهای فکری، اندیشه و تفکر فرد، تجرید و انتزاعی از تجربه ارتباط با دیگران است، درحالی‌که در چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی، این ارتباط و رابطه، چه خوب یا بد، محور و کانون توجه است. گذار از سایر دیدگاه‌ها در مورد فرآیند و حرکت به سوی دیدگاه واکنشی، باور اینکه شما می‌توانید در مسند و مقام کنترل قرار گرفته و کلیت یا افرادی را که در فرآیندها مشارکت دارند را مستقیماً تغییر دهید، با چالش مواجه می‌کند، اما این فرآیندها می‌توانند به‌عنوان تجربیات و انتزاعاتی که "عاملیت" را بر ما اعمال می‌کنند، شناخته شوند. در عوض، این دیدگاه شمارا فرامی‌خواند تا در مورد آنچه واقعاً در زنده‌گی روزمره انجام می‌دهید، در مورد فعالیت‌های سیاسی که به طور روزانه در رهبری، مدیریت و سازمان‌دهی انجام می‌دهید، بازاندیشی کنید.

1022 Involved-detached

1023 Manipulation

1024 Politics

اندیشه‌های فرآیندهای واکنشی در مباحث اجتماعی در پاسخ به فلسفه کانت توسعه پیدا کرد، بنابراین در مسیر معرفی این اندیش و تفکر، ما ابتدا اشاره مختصری به نکات مطرح شده در اندیشه کانت که در فصل سوم ارائه شد، خواهیم داشت. اندیشه کانت در قالب این دوگانه ارائه می‌شود:

- از طرفی، یک واقعیت، یک ذات یا نومن، وجود دارد که قابل شناخت نبوده و از طرفی دیگر، نمودی از واقعیت، یا فینومن، وجود دارد که قابل شناخت است.
- از طرفی، سوژه^{۱۰۲۵} انسان‌های مستقل خودمختار وجود دارد که می‌توانند از طریق ظرفیت استدلال و برهان آوری خود، به طور آزادانه اهداف و اقدامات خود را انتخاب کنند و از این رو این سوژه‌ها در معرض علیت عقلایی هستند. از طرفی دیگر، اشیاء^{۱۰۲۶} یا پدیده‌های اجتماعی وجود دارند که سوژه‌های انسانی می‌توانند آن‌ها را بشناسند چراکه این افراد طبقه‌بندی‌های ذهنی درونی دارند که به این وسیله آن‌ها می‌توانند دست به طبقه‌بندی زده و به طور علی پدیده‌ها را به یکدیگر متصل سازند.

کانت استدلال می‌کند که انسان‌ها به وسیله روش علمی می‌توانند دست به شناخت پدیده‌ها بزنند، به این معنا که آن‌ها می‌توانند موضع یک مشاهده‌گر عینی بیرونی را نسبت به پدیده‌های مورد بررسی اتخاذ کرده، فرضیه‌هایی را در مورد آن‌ها صورت‌بندی کرده و سپس این فرضیات را در یک اقدام تجربی آزمون کنند. این فرضیه‌ها می‌تواند شکل مکانیستیک قانون‌های "اگر... آنگاه..." - یعنی، علت کار^{۱۰۲۷} در مورد ماده بیجان^{۱۰۲۸} - را اختیار کرده یا در برخورد با ارگانیسم‌ها شکل ایده‌های تنظیم‌کننده را به خود بگیرد به این معنا که مشاهده‌گر عینی می‌تواند اهداف انگاره‌ای را به ارگانیسم نسبت داده و آن‌ها را در قالب سیستم بشناسد. کانت، یک سیستم را به عنوان یک کلیت خود سازمان متشکل از اجزایی تعریف می‌کند که این اجزا با یکدیگر تعامل می‌کنند تا هم خودشان و هم کلیت را سرشکل بدهند. به علاوه، کلیت، در طول زمان در حالتی هدفمند، همچنان که طی مراحل توسعه‌ای، از شکل جنینی به شکل بالغ تکامل می‌یابد، توسعه پیدا می‌کند، این یعنی همان علیت تکوینی. سیستم زمانی که هدف یا شکل بالغ منتسب به خود یا ایده نهفته در درون خود را آشکار می‌کند، شناخته می‌شود.

آنچه کانت در اینجا انجام می‌دهد، ارائه یک تصور ویژه و مشخص از فرآیند، یعنی فرآیند سیستمیک است که با یک مفهوم مشخص به نام زمان سروکار دارد. فرآیند، در اینجا، تعامل میان اجزا برای شکل‌دهی یک کلیت است و زمان نیز در اینجا شکلی خطی و دوره‌عمروار به خود می‌گیرد. در فصل هشتم به تفصیل به این موضوع

¹⁰²⁵ Subject

¹⁰²⁶ Object

¹⁰²⁷ Efficient Cause

¹⁰²⁸ Inanimate Matter

پرداخته شد که چگونه تصور سیستمی از فرآیند در ادبیات فرآیند و دیدگاه‌های مبتنی بر فعالیت استراتژی گسترده و فراگیر شده است. از این رو، مطابق با کانت، ارگانیسم‌ها در طبیعت بر اساس یک فرآیند سیستمیک، تکوینی - یعنی علت تکوینی - حرکت کرده و سوژه انسانی می‌تواند یک موضع عقلایی، بیرونی نسبت به این ارگانیسم اتخاذ کند. نتیجه به دست آمده خود یک دوگانه دیگر است:

• اقدام و کنش انسانی در معرض یک علیت عقلایی و طبیعت در معرض یک علیت کارآ یا تکوینی است.

بنابراین، اصل و عصاره اندیشه کانت، دوگانگی است. این شیوه تفکر یک ساختار "هم این... و هم آنی" دارد که در آن یک طرف دوگانه در یک زمان یا مکان به کار گرفته شده و طرف دیگر دوگانه در یک زمان و مکان دیگر به کار می‌رود. ابتدا یک طرف دوگانه برجسته شده و طرف دیگر به پس‌زمینه می‌رود و سپس این عمل برعکس می‌شود. بر اثر این دوگانگی، شیوه شکل-زمینه تفکر به دنبال حذف تناقض است. جای دادن این دونقطه مخالف دوگانه در قالب یک توالی^{۱۰۲۹}، از نیاز به حفظ هر دو قطب به صورت هم‌زمان - که اساس تفکر پارادوکسیکال است - احتراز می‌کند. (گریفین، ۲۰۰۲)

اگرچه کانت در مورد تفکر در مورد اقدام انسانی در قالب یک سیستم هشدار داده است، چراکه این شیوه با استقلال و خودمختاری فرد سازگاری ندارد، اما تمامی متفکرین سیستمی قرن بیستم این هشدار را نادیده گرفته و تفکر سیستمی را نه تنها در مورد طبیعت بلکه در مورد تعامل و اقدام انسانی نیز به کار بسته‌اند. از این رو تفکر این است که چگونگی استراتژی، یعنی فرآیند، می‌تواند طراحی شده، شکل داده شده و بر سیستم به عنوان یک کلیت و فرآیندهایش اثرگذار باشد. در مورد محتوای استراتژی هم تفکر این است که این محتوا، الگویی از حرکت‌های قصد شده و نیت‌مند سیستم و همچنین الگویی از تغییرات نیت‌مند در فرآیند و در طول زمان است که توسط یک کنترل‌کننده و با تنظیم‌کننده در بیرون سیستم انجام می‌شود. در اینجا، استراتژی، تماماً در مورد حرکت سیستم‌ها و طراحی فرآیندهاست.

این فصل، شیوه بدیل و جایگزین را در مورد تفکر سیستمی در حوزه سازمانی ارائه می‌کند. هِگِل فیلسوف علیه دوگانه کانت و حذف تناقض در اندیشه او، موضع می‌گیرد. به عقیده هِگِل، اندیشه و تفکر اساساً متناقض است. برخلاف کانت که شناخت انسانی را در ظرفیت‌های درونی ذهن فرد جای می‌دهد، هِگِل دیدگاهی از شناخت انسانی را ارائه می‌کند که اساساً اجتماعی است و چنانکه در فصول بعدی بیان خواهیم کرد این موضوع فوراً بیانگر فاصله‌گیری و گذار از دیدگاه‌های فردمحور روان‌شناسی انسانی است. در این مسیر، نتیجتاً، هِگِل مفهوم و برداشتی از فرایندها را توسعه می‌دهد که به طور بنیادین با مفهوم فرآیند سیستمیک کانت، تفاوت دارد. برداشت و تصور هِگِل از فرایندها، یک تصور اجتماعی است، که اساساً با تعاملات اشخاص انسانی در آنچه ما فرآیندهای

واکنشی تلاش و تقلاً برای شناخت متقابل مشارکت‌کنندگان فرآیند می‌نامیم، سروکار دارد. در اینجا، هیچ نقطه دید بیرونی وجود نداشته و هر کاری که ما انجام می‌دهیم، به‌عنوان مشارکت در تعامل با دیگران، شناخته می‌شود. این دیدگاه بدیل در مورد فرآیندها، برداشت متفاوتی از زمان دارد- که در فرآیند سیستمیک کانت، خطی در نظر گرفته شده است-، موضوعی که در جلوتر در این فصل به آن اشاره خواهیم کرد. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی، چگونگی استراتژی، به‌عنوان فرایندهای تعامل اجتماعی افراد آگاه و خود-آگاه در نظر گرفته می‌شود که در آن‌ها هویت‌های بسیاری پدیدار می‌شود. محتوای استراتژی هم به‌عنوان الگوهایی از تعامل، یعنی هویت تکرارشونده^{۱۰۳۰} در نظر گرفته می‌شود. در اینجا، استراتژی، تماماً در مورد حفظ و تغییر هویت است، یعنی ما که هستیم و چه کاری را با یکدیگر انجام می‌دهیم.

در قسمت بعدی این فصل به طور خلاصه مروری بر اندیشه کانت داشته و شیوه تفکر مشابه سایر جامعه‌شناسان همانند "مید" و "الیاس" را نیز بررسی خواهیم کرد. در قسمت بعدتر، به این موضوع می‌پردازد که بینش و رهنمودهای علوم طبیعی پیچیدگی می‌تواند با استفاده از نوعی تفکر فرآیندهای واکنشی برگرفته از کارهای الیاس و هگل و نه متأثر از نظریه غالب فرآیندهای سیستمیک- که به طور ضمنی در آثار اغلب کسانی که متمایل به علوم پیچیدگی بوده‌اند، دیده می‌شود-، در یک قالب انسانی تفسیر شود. (فصل یازدهم)

این فصل به دنبال یک شفاف‌سازی است، به این معنا که تفکر فرآیندهای واکنشی و سیستمیک، دو شیوه شناخت متفاوت و ناسازگار از سازمان‌های انسانی ارائه می‌کنند. فصول بعدی این بخش، به برخی از پیامدهایی

۱۲-۲. اندیشه فرآیندهای واکنشی

اواخر قرن هجده و اوایل قرن نوزدهم میلادی، فلاسفه‌ای که به‌عنوان ایدئالیست‌های رمانتیک (فیخته^{۱۰۳۱}، شلینگ^{۱۰۳۲} و هگل) شناخته می‌شدند از شکافی که کانت میان فاعل شناسا^{۱۰۳۳} و شیء موضوع شناخت^{۱۰۳۴} ایجاد کرده بود، عبور کرده و استدلال کردند شیء مورد شناخت، به‌وسیله فرآیند شناختی که توسط سوژه (فاعل) یا خود انجام می‌گیرد، تشکیل می‌شود. بنابراین، سوژه‌ها، در کنار هم و به‌صورت ذهنی، دانش خود از جهان اشیاء و خودشان را به طور هم‌زمان خلق می‌کنند. ایدئالیست‌های رمانتیک، به‌ویژه دغدغه خودآگاهی را نیز داشتند که در آن سوژه، خود، شیء موضوع شناخت خود می‌شود. این خود است که واقعی است و تمامی تجربه به این تجربه‌آنی از خود بازمی‌گردد، بنابراین موقعیت و موضع انعکاسی، تبدیل به یک مرکزیت و یا محوریت می‌شود. این موضع به سرعت موضع‌گیری عینی بیرونی را به چالش کشیده و در عوض ادعا می‌کند که

¹⁰³⁰ Iterated Identity

¹⁰³¹ Fichte

¹⁰³² Schelling

¹⁰³³ Knowing Subject

¹⁰³⁴ Object to be known

دانش به صورت اجتماعی و در تعامل میان اشخاص به هم وابسته، آگاه و خودآگاه بر ساخته شده می شود. کانت بر این باور بود که زمانی که ذهن تلاش می کند تا از جهان وانموده به ذات و نومن برود با تضادهایی مواجه می شود و این تضادها هشدارهایی برای ذهن هستند تا فراتر از محدوده خود نرود. با این وجود، به عقیده ایدئال گرایان رمانتیک، تضادها در حرکت و جنبش اندیشه و تفکر، ذاتی هستند. ایدئال گرایان رمانتیک، از منطق ذاتی کانت، با آشکال و گونه‌هایی از اندیشه دور از تجربه انسانی (حکمت متعالی) عبور کرده و به یک منطق دیالکتیک رسیدند که در آن آگاهی^{۱۰۳۵} و خودآگاهی انسان^{۱۰۳۶} به عنوان تجربه، محور شناخت قرار می گیرند. به علاوه، خود افراد^{۱۰۳۷} و روابط اجتماعی به صورت بسیار نزدیک، درهم تنیده و به هم متصل هستند و تجربه به عنوان فرآیندهای تاریخی، اجتماعی آگاهی و خودآگاهی شناخته می شود. این موضوع یک گسست جدی با مفهوم فرد مستقل خودمختار و شناخت از پیش داده شده، ذاتی و متعالی را بازنمایی می کند. از دیدگاه کانت، اتخاذ یک موضع بیرونی نسبت به تعامل اجتماعی و مشاهده به صورت عینی، محتمل و امکان پذیر است. از دیدگاه ایدئال گرایان رمانتیک، این امری غیرممکن است چراکه تمامی اشخاص خودآگاه، همیشه در فعالیت اجتماعی مشارکت دارند، حتی زمانی که فکر می کنند یک پدیده را از یک موضع بیرونی مشاهده می کنند.

هگل

در فلسفه هگل، توسعه اندیشه از طریق تعارض میان اشخاص صورت گرفته و جهان تجربه ما، جهانی است که ما در تفکر و اندیشه خود خلق می کنیم. هگل، بر این عقیده بود که شخص نمی تواند کارش را، همانند کانت آغاز کند، یعنی با یک فرد سوژه (فاعل) ایزوله، جهان را تجربه کند و سپس این سؤال را مطرح کند که جهان تجربه عینی چگونه از درون بازنمایی‌های خالص ذهنی فرد شکل یافته است، همانند آنچه در یک سیستم و مدل ذهنی صورت می گیرد. بلکه شخص باید کارش را با دنیایی از قبل به اشتراک گذاشته شده از سوژه‌هایی که قضاوت‌های خود را تا حد امکان با بهره‌گیری از قضاوت‌های سایر سوژه‌ها ترتیب می دهند، آغاز کند، یعنی در واقع شخص باید به گونه‌ای واکنشی تعامل کند. هگل، همچنین بر مفهوم "تصدیق متقابل"^{۱۰۳۸} تأکید می کند تا عنوان کند که یک وحدت بیناذهنی میان عامل‌هایی که به طور متقابل یکدیگر را تصدیق می کنند، وجود دارد، به عبارت دیگر، عامل‌ها به گونه‌ای واکنشی عمل می کنند. او هرگونه قلمرو جدای بیرون از تجربه را به بحث می کشد. در این راه، او قاطعانه از تصور سیستم در اندیشه کانت، که سایرین آن را مستقیماً در تعامل انسانی به کار گرفته و آن را دور از تجربه مستقیم چنین تعاملی دانسته و منکر ایجاد سیستم توسط این گونه تعامل‌ها می شوند، فاصله می گیرد. برای هگل، مفاهیمی چون شخص و سوژه تنها زمانی به صورت تاریخی مشخص و از پیش تعریف شده هستند که

¹⁰³⁵ Consciousness

¹⁰³⁶ Self-consciousness

¹⁰³⁷ Individual Selves

¹⁰³⁸ Mutual Recognition

برآمده از نهادهایی اجتماعی باشند، یعنی نهادهایی که در آن‌ها افراد از طریق به هم‌وابستگی و تصدیق متقابل به هویت اجتماعی دست پیدا می‌کنند. ذهن یا آگاهی در نهادهای اجتماعی بروز پیدا کرده و آشکار می‌شود، نهادهای اجتماعی به معنای شیوه‌های زنده‌گی که به افراد هویت‌ها و خودپنداره^{۱۰۳۹} را می‌دهد. هر شخص، به صورتی خودآگاهانه و هدف‌دار خود را هدایت می‌کند اما این شخص، در عین حال به دیگران نیز وابسته است. اینکه ما چگونه از تمایلاتمان شناخت کسب می‌کنیم، شدت و اولویت آن‌ها را تفسیر می‌کنیم، چگونه اشیاء را برای برآوردن آرزوها و امیال خود طبقه‌بندی می‌کنیم، هرگز یک مقوله ثابت و یا تعیین شده از سوی طبیعت ما یا دنیای واقعی نیست، بلکه این موضوع به نحوه به‌کارگیری مفاهیم توسط ما بستگی داشته و به صورت اجتماعی تکامل پیدا می‌کند. خودمختاری و اراده یک‌سوژه (فاعل) آزاد تنها از طریق دیگر اشخاص که خود سوژه‌هایی خودمختار بوده و آن‌ها هم به همین نحو عمل می‌کنند، رخ می‌دهد. سوژه خودآگاه دیگر، در برابر تحقق امیال و آرزوهای من، از طریق آزمون یا به چالش کشیدن من و مفهوم‌بندی دنیای من^{۱۰۴۰}، مقاومت می‌کند. تعارض و کشمکش میان دو سوژه خودآگاه خودمختار، امری اجتناب‌ناپذیر است.

هگل عنوان می‌کند که افراد به طور بنیادین، عملگرانی اجتماعی^{۱۰۴۱} هستند و آنچه انجام می‌دهند، فکر می‌کنند یا می‌گویند در بافتار و بستری از "ورزهای اجتماعی"¹⁰⁴² شکل یافته و قوام می‌یابد، درحالی‌که این ورزها، منابع موردنیاز، اشیاء مطلوب ما، رویه‌ها و مهارت‌ها را فراهم می‌کنند. در تقابل با اندیشه کانتی، یعنی جایی که دوگانه فرد و اجتماع وجود دارد، هگل تجویز می‌کند که این دو از هم جداشدنی نیستند. در واقع، آگاهی فردی و خودآگاهی در روابط اجتماعی بروز پیدا می‌کند که به طور هم‌زمان در حال ساخت هستند. آشکارا و به وضوح، این یک چشم‌انداز متناقض است که در آن اذهان افراد، هم‌زمان، هم روابط اجتماعی را شکل داده و هم به وسیله آن‌ها شکل داده می‌شوند. این موضوع، تصور و مفهوم متفاوتی از علیت را پیش می‌کشد که ما می‌توانیم علیت متحول شونده^{۱۰۴۳} بنامیم. (استیسی و همکاران، ۲۰۰۰)

بنابراین، حرکت از تفکر سیستمی به فرآیندهای واکنشی، از اساس، یک حرکت از نظریه دوگانه علیت عقلایی-تکوینی به علیت تحولی یا متحول شونده است. این برداشتها و تصورات متفاوت از علیت به طور خلاصه در جدول ۱-۱۲ ارائه شده است.

1039 Self-Concept

1040 Self-World Conception

1041 Social Practitioners

1042 Social Practices

1043 Transformative Causality

شیوه‌های تفکر هِگلی و کانتی تا به امروز، به اثرگذاری بر جامعه‌شناسان، روانشناسان و نظریه‌پردازان سازمانی ادامه داده‌اند. "مید" جامعه‌شناس و دوست و همکارش "دیویی" ۱۰۴۴ به سنت هِگلی ادامه داده و با جزئیات در مورد چگونگی تفکر یک فرد در مورد ذهن، خود و اجتماع به شیوه فرآیندهای واکنشی کار کرده‌اند، که این مطالب در فصل سیزدهم مورد کندوکاو قرار خواهد گرفت.

عَلَّت حرکت		ماهیت حرکت	
جهان‌شمول قوانین عاری از زمان از نوع "اگر.. آنگاه"	تکرار اصلاح‌کننده گذشته به‌منظور تحقق یک وضعیت بهینه در آینده	عَلَّت کارآ	
برهان و تعقل انسان	اهداف عقلایی انتخاب‌شده برای آینده به‌منظور تحقق یک وضعیت مطلوب طراحی‌شده	عَلَّت عقلایی	
فرآیند سیستمیک خودسازمان‌آشکارسازی در مراحل توسعه‌ای	آشکارسازی شکل بالغ نهفته شده به‌منظور تحقق این شکل در آینده	عَلَّت تکوینی	
فرآیندهای واکنشی تعاملات محلی میان موجودیت‌ها در زمان حال	تعامل تکرار شونده دائمی که آینده را در زمان حال می‌سازد تا به طور هم‌زمان استمرار و ظرفیت تحول در هویت را بیان کند	عَلَّت متحول شونده	

جدول ۳. مقایسه شیوه‌های متفاوت تفکر در خصوص علیت

با این اوصاف، ابتدا ما به جامعه‌شناس دیگر یعنی الیاس می‌پردازیم، الیاس هم متأثر از اندیشه هِگِل، در جامعه‌شناسی خودش، در مورد فرآیندهای واکنشی اجتماعی تأمل کرده و مطالبی را ارائه کرده است.

الیاس

با پیروی از سنت هِگِل، الیاس، رابطه میان فرد و جامعه را در قالب هرگونه تمایز و جدایی میان درون و بیرون، چنانکه در تفکر سیستمی رایج است، نمی‌بیند. او استدلال می‌کند، تصور ظرفی ۱۰۴۵ که بتواند چیزهایی را درون خود جای دهد، شاید در مورد برخی جنبه‌های فیزیکی انسان قابل کاربرد باشد، اما این ظرف و این نوع تصور در مورد شخصیت و یا ذهن انسان، غیرقابل کاربرد است. (الیاس، ۱۹۹۱، ص ۴۸۰). در رد تصور ذهن انسان به‌عنوان یک "جهان درونی" ۱۰۴۶، او تفکر اجتماع به‌عنوان یک وحدت ارگانیک یا یک موجودیت فرافردی ۱۰۴۷ با یک "ذهن گروهی" ۱۰۴۸ که مراحل توسعه جوانی، بلوغ و کهن‌سالی و نهایتاً مرگ را طی می‌کند، به بحث می‌کشد. (صفحات ۵-۶). در مقابل، او به‌ضرورت به هم‌وابستگی افراد اشاره می‌کند. الیاس، همچنین معمولاً از هرگونه

1044 Dewey

1045 Receptacle

1046 Internal world

1047 Supra-Individual

1048 Group Mind

صورت‌بندی سیستمیک اجتناب کرده و عنوان می‌کند که چنین صورت‌بندی‌هایی، انتزاعاتی از تجربه هستند. او هم فرد و هم جامعه را به طور خالص، در قالب "فرآیندهای واکنشی" فهم و درک می‌کند. او به فرد و جامعه به‌عنوان موجودیت‌های از قبل موجودی که متعاقباً بر روی یکدیگر اثر می‌گذارند، نگاه نمی‌کند. (ص. ۴۵۶) او پیشنهاد می‌دهد که اگر ما انتزاعات برآمده از فرآیندهای توسعه و شکل‌گیری آن‌ها را کنار بگذاریم، می‌توانیم پیوند میان فرد و جامعه را دقیق‌تر ببینیم. او همچنین علیه مفاهیمی که جامعه را در قالب نوعی کلیت می‌بینند، موضع گرفته و عنوان می‌کند که زنده‌گی اجتماعی انسان‌ها سراسر آکنده از تنش و هیاهو است و نه یک هماهنگی و آرامشی که مفهوم "کلیت" به ما القا می‌کند. به‌علاوه، درحالی که مفهوم "کلیت" به طور ضمنی اشاره بر چیزی تمام و کمال در درون خود دارد، اما جوامع همیشه کم‌وبیش ناکامل بوده و همواره همچنان که زمان جریان دارد، به روی تحولات گشوده هستند. (ص. ۱۲) آنچه ایلاس در اینجا انجام می‌دهد، عزیمت کامل از هرگونه تصور تعامل انسانی به‌عنوان یک سیستم و هرگونه خیال و تصویری است که یک کلیت را بیرون از این تعامل موجود فرض کرده و آن را علت این تعاملات می‌پندارد. در عوض، او کاملاً بر فرآیندهای تعامل میان انسان‌ها تمرکز می‌شود. به عقیده ایلاس، به‌کارگیری مفهوم کلیت در تعامل انسانی، همانند این است که معمایی را برای حل معمایی دیگر، طرح کنیم.

به‌منظور شناخت ماهیت تعامل انسانی، ایلاس مطالعه دقیق و جزئی را بر تغییرات اندیشه و تفکر - که افراد غربی در طول صد سال گذشته خودشان تجربه کرده‌اند - انجام داده و سپس به این موضوع اشاره می‌کند که چگونه نظم اجتماعی در تعامل میان افراد پدیدار می‌شود.

پدیدارگی نظم اجتماعی

ایلاس می‌گوید، آنچه ما امروز از آن به‌عنوان "تمدن غربی"^{۱۰۴۹} یاد می‌کنیم حاصل یک برنامه‌ریزی حساب شده بلندمدت نیست. افراد انسانی این قصد و نیت را نداشتند که تمدن را تغییر دهند و در نتیجه به تدریج این قصد و نیت را از طریق اقدامات هدفمند و عقلانی محقق سازند. این قابل‌درک نیست که تکامل یک جامعه برنامه‌ریزی شده باشد، چراکه در این صورت باید افراد مدرن، عقلایی، حسابگر با سطحی از پختگی و خبرگی^{۱۰۵۰}، در قرن‌های پیش وجود می‌داشتند که تحقیقات ایلاس نشان می‌دهد چنین افرادی وجود نداشته‌اند و به‌زعم ایلاس خود این افراد، خود محصول تکامل اجتماعی بوده‌اند. این تغییرات اجتماعی بوده‌اند که افراد عقلایی و برنامه‌ریز را به وجود آورده‌اند و نه بالعکس. در مقایسه با شیوه‌ای که امروز ما خودآگاهی خود را در یک جامعه مدرن تجربه می‌کنیم، در دوران قرون‌وسطی، افراد خودآگاهی خود را به شیوه‌ای کاملاً متفاوت و در جامعه‌ای کاملاً متفاوت تجربه می‌کردند. ایلاس نتیجه می‌گیرد که توسعه یک جامعه معلول نیروهای اجتماعی اسرارآمیز

¹⁰⁴⁹ Western Civilization

¹⁰⁵⁰ Self-Mastery

نبوده است، بلکه این توسعه پیامد فعل و انفعالات درهم‌تنیده و درهم‌آمیخته مقاصد و اقدامات بسیار بسیاری از افراد بوده است. او از حرکت و جنبش بسیاری از بازیگران به هم وابسته صحبت می‌کند که به شیوه‌ای درهم‌آمیخته بودند که هیچ‌کدام از آن‌ها، با هر جایگاه قدرتی، کنترلی بر این روابط نداشتند. باین‌وجود، علی‌رغم اینکه توسعه جامعه برنامه‌ریزی نشده و خارج از کنترل مستقیم اعضای آن بود، فعل‌وانفعالات میان طرح و برنامه‌ها و مقاصد افراد، الگویی منظم از توسعه را تولید می‌کرد که متمایل به سمت و سویی مشخص بود. (الیاس، ۱۹۹۱، ص ۱۴۶-۱۴۷)

بنابراین، الیاس عنوان کرد که تغییرات در جامعه در یک وضعیتی برنامه‌ریزی نشده به وقوع می‌پیوندد، اما باین‌حال، نوع مشخصی از نظم را از خود نشان می‌دهد. تحقیقات او نشان داد که چگونه محدودیت‌های تحمیل شده از سوی دیگران، تبدیل به یک نوع خود داری و خویش‌داری^{۱۰۵۱} شده و چگونه فعالیت بسیاری از انسان‌ها به طور روزافزون، در پشت‌صحنه زنده‌گی اجتماعی جمعی قرار گرفته و احساس شرمساری و شرمندگی را در آن‌ها نهادینه می‌کند. الیاس همچنین توضیح داد که چگونه به هم‌وابستگی روبه رشد افراد، به علت افزایش تقسیم‌کار و تخصصی شدن وظایف، تنها از طریق خودکنترلی این افراد به هم وابسته می‌توانست حفظ شده و برقرار بماند. به عبارت دیگر، افزایش به هم‌وابستگی، در کنار افزایش انحصاری شدن ستم و خشونت، بازتاب خود را در ساختارهای شخصیتی افراد نشان داد. فرآیند "تمدن سازی"^{۱۰۵۲} یکی از کارهای افزایش خودکنترلی بود که به همراه خود منافع نظم اجتماعی را نیز به ارمغان می‌آورد اما در کنار خود مضراتی نیز چون رفتارهای عصبی مرتبط با چنین خودکنترلی‌ها و همچنین افزایش تشویش و نگرانی ناشی از تخطی از هنجارهای اجتماعی را نیز به همراه داشت. به علاوه، این روند متمدن شدن، با هرگونه تهدید یا شکست در نظم اجتماعی، دچار وارونگی و عقب‌گرد می‌شد. اگرچه این تحول جوامع و ساختارهای شخصیتی نمی‌توانست حاصل یک برنامه‌ریزی و قصد و نیت باشد، اما صرفاً توالی از یک سری تغییرات ساختارنایافته نیز نبود. (الیاس، ۲۰۰۰، ص ۳۶۵). الیاس به دنبال یک تبیین بود، تبیین اینکه چگونه ممکن بود که این تشکیلات منظم کلان‌مقیاس، که هیچ‌گونه قصد و نیت انسان در آن در کار نبود، می‌تواند در دنیای انسان ظهور پیدا کند:

خیلی ساده است، طرح‌ها و اقدامات، برانگیختگی‌های احساسی و عقلانی افراد، به طور مداوم در یک شیوه خصمانه یا دوستانه بافته می‌شود. این بافته^{۱۰۵۳} اولیه حاصل از بسیاری از برنامه‌های ساده و اقدامات آدم‌ها می‌تواند موجب بروز تغییرات و الگوهای شود، که هیچ فرد انسانی برای آن نقشه‌ای نداشته و یا آن را خلق نکرده است. از درون این به هم‌وابستگی‌های افراد، نظم‌ی یگانه و یکتا^{۱۰۵۴}

1051 Self-Restraint

1052 Civilizing Process

1053 Texture

1054 Sui generis

برمی‌خیزد، نظمی که بسیار قدرتمندتر و متقاعدکننده‌تر از هر نظم‌ی است که اراده و عقل انسانی بتواند آن را تنظیم کرده و درست کند. ی این نظم میان تلاش‌ها و برانگیختگی‌های انسان‌های درهم‌آمیخته، یعنی نظم اجتماعی، است که تعیین‌کننده تغییرات در دوره‌های تاریخی است، این نظم، زیربنای فرآیند تمدن‌سازی است.

(الیاس، ۲۰۰۰، ص ۳۶۶)

اگرچه احتمالش بسیار کم است که الیاس از علوم پیچیدگی آگاه بوده باشد، اما آنچه او در اینجا توصیف می‌کند چیزی است که دانشمندان پیچیدگی به آن خودسازمانی و پدیدارگی می‌گویند. الیاس عنوان می‌کند که افراد و گروه‌ها در موقعیت‌های محلی، به‌گونه‌ای نیت‌مند و به شیوه‌ای برنامه‌ریزی‌شده با یکدیگر تعامل می‌کنند. با این وجود، پیامدهای گسترده، کلان‌مقیاس ناشی از فعل‌وانفعالات و بده بستان‌های این نیت و طرح و برنامه‌ها نمی‌توانند از قبل توسط هر یک از این افراد، پیش‌گویی شده باشند، یعنی الگوهای بلندمدت کلان‌مقیاس، بدون هرگونه نقشه راه و طرح و برنامه کلی پدیدار می‌شوند. الیاس توضیح می‌دهد که این پیامدهای بلندمدت نمی‌توانند از سوی افراد پیش‌گویی شود چراکه فعل‌وانفعالات اقدامات، طرح و برنامه‌ها و اهداف این انبوه افراد، موجب بروز چیزی می‌شود که از سوی این افراد، قابل برنامه‌ریزی شدن، قصد شدن یا خلق شدن نیست. الیاس به حقیقت مهمی اشاره می‌کند، او می‌گوید افراد در جستجوی طرح و برنامه‌های خود همواره در یک گروه یا پیکره قدرت با همدیگر در ارتباط هستند. درحالی‌که افراد می‌توانند اقدامات خود را طرح‌ریزی کنند، اما آن‌ها نمی‌توانند اقدامات دیگران را طرح‌ریزی کرده و بنابراین نمی‌توانند فعل‌وانفعالات میان این طرح‌ها و اقدامات را نیز برنامه‌ریزی کنند. این حقیقت که هر شخص وابسته به دیگران است به این معناست که هیچ‌کس به سادگی نمی‌تواند طرح و برنامه‌های دیگران را تشخیص دهد. اما با این احوال، این موضوع بدان معنی نیست که ما یا یک بی‌نظمی و هرج‌ومرج مواجه خواهیم بود. الیاس از یک روند یا جهت‌گیری در تکامل پیامدهای طرح و برنامه‌ها و مقاصد افراد درهم‌آمیخته و درهم‌تنیده صحبت می‌کند. به عبارت دیگر، او از خودسازمانی و پدیدارگی صحبت می‌کند. ما می‌توانیم گفته‌های او را با بازاندیشی در هر داستان و روایتی از توسعه و تکامل زنده‌گی سازمانی در طول زمان، فهم و درک کنیم.

فعل وانفعالات میان مقاصد در خدمات بهداشت ملی

سقوط، اتفاق رایجی است که در بیمارستان‌ها و به‌ویژه در مورد بیماران نحیف، مسن و کهن‌سال اتفاق می‌افتد. هرچقدر بیمار نحیف‌تر و مسن‌تر باشد، احتمال اینکه سقوط منجر به صدمات جدی و حتی مرگ شود، بیشتر است.

چنین سقوطی، در بیمارستانی در سواحل جنوبی انگلستان، منجر به مرگ زودرس یک بیمار مسن شد. این اتفاق از سوی تیم ایمنی بیماران بیمارستان بررسی شده و به خانواده این بیمار گزارش شد. اگرچه گزارش‌ها حاکی از بی‌مبالاتی و بی‌توجهی خود بیمار بود، اما خانواده وی از این اتفاق ناخرسند بوده و به دنبال مسئول و مقصری برای مرگ عزیزترین فرد خانواده خود می‌گشتند. ملاقات و دیدارها میان خانواده فرد و بیمارستان به شکل فزاینده‌ای زننده و متشنج می‌شد تا جایی که خود رئیس ایمنی بیمارستان به این قضیه ورود کرد. رئیس فردی کارزماتیک با مهارت ارتباطی بالا بود و انتظارها از این‌قرار بود که با مداخله او رضایت خانواده متوفی جلب شده و قضیه به‌خوبی فیصله پیدا خواهد کرد. این ملاقات سخت به این شکل خاتمه یافت که رئیس به خانواده متوفی قول داد تا نرخ اتفاقات این‌چنینی، یعنی سقوط بیماران از تراس را در بیمارستان کاهش دهد.

همکاران مستقیم او که اکنون باید در راستای قول داده‌شده عمل می‌کردند چندان از این تصمیم و پیشنهاد خرسند نبودند اما با این‌وجود و با بی‌میلی آنچه را که در ذهن خود، واکنشی سنتی به چنین پیشنهادها و ابتکار عمل‌هایی می‌دانستند، پیاده‌سازی کردند. آن‌ها سریعاً یک برنامه را برای مدیران بخش‌ها سازمان‌دهی کردند که سخنران این برنامه که خود یکی از متخصصان بیمارستان بود راجع به اتفاق سقوط صحبت کرده و متعاقب آن به ترتیب سخنرانانی در مورد رهبری، روان‌درمانی و نهایتاً یک مشاور در خصوص مراقبت از افراد سالخورده صحبت کردند. پس از این ارائه و مرور آن با مدیران بخش‌ها، ۱۵۰ اقدام شناسایی شد که باید از سوی مدیران بخش‌های بیماران بالای ۳۰ سال، به اجرا درمی‌آمد.

در چند ماه ابتدایی نرخ سقوطها به‌شدت کاهش پیدا کرد، ابتدا به‌صورت خیلی سریع و سپس با یک ضربه‌نگ آهسته نرخ سقوط کم می‌شد، اما در کمال تعجب پس از مدتی این نرخ روند افزایشی به خود گرفت. تا پایان سال، تعداد سقوطها به همان عدد معمول ۱۵۰۰ نزدیک شد، که این عدد به‌طور سالانه در بیمارستان تجربه می‌شد.

دو عامل به‌طور هم‌زمان موجب شدند تا این اتفاق، پایانی بر حادثه سقوط در این بیمارستان نباشد. اول اینکه خانواده متوفی همچنان ناخرسند و ناراضی بوده و تقاضای اقدامات بیشتر از سوی بیمارستان را داشتند. دوم اینکه، از سوی دولت، به کمیسیونی که بیمارستان را تأمین مالی می‌کردند، این اختیار داده‌شده بود تا یک درصد از مبلغی را که به بیمارستان تخصیص می‌دهند، نزد خود نگه‌دارند تا عملکرد بیمارستان بهبود کیفیت پیدا کند. آن‌ها هم از برنامه و اقدامات بیمارستان چیزهایی شنیده بودند و از بیمارستان خواسته بودند تا روند بهبود عملکرد خود در رابطه با این سقوطها را به کمیسیون مالی گزارش کند. یک بیمارستان دیگر، مدعی شده بود که توانسته

است تا ۱۸ درصد از حوادث منجر به سقوط را کاهش دهد و از این رو این عدد به عنوان عدد هدف و مبنا انتخاب شده بود.

بنابراین، همکاران و پرسنل این رئیس مجبور بودند تا همچنان به این پروژه ادامه بدهند، اما آن‌ها رویکرد متفاوتی از رویکردی که رئیس به آن‌ها پیشنهاد داده بود را پیش گرفتند. آن‌ها از پرستار ارشد درخواست کردند تا به طور تماموقت، زمان خود را صرف پروژه کند تا ببینند آیا تغییری حاصل خواهد شد یا خیر. به جای اینکه این پرستار دوره‌های آموزشی بیشتری را برای ایجاد برنامه‌های اقدام برپا کند، این پرستار پا به پای پرستاران دیگر در بخش کارکرده و زمانی که حادثه‌ای رخ می‌داد، برنامه‌هایی برای مرور و بررسی حوادث ترتیب می‌داد. این یک تلاش سیستمی بود که نسبت به آنچه اتفاق می‌افتاد، به کار گرفته می‌شد و او زمانی که حادثه‌ای رخ می‌داد این برنامه را ترتیب می‌داد. این برنامه منجر به تمرین و بازاندیشی بیشتر شده و در طول زمان افتخار و آگاهی بسیاری را از حادثه سقوط برای پرستارانی که در سخت‌ترین بخش‌ها مشغول به کار بودند، به همراه داشت. در طول سال اول، نرخ حادثه تا ۳۱ درصد کاهش پیدا کرد و طی دوره یک دوره ۵ ساله این نرخ به طور مداوم روندی کاهشی داشت. این موضوع توجه نهادهای ذی‌ربط بسیار از جمله کمیسیون کیفیت مراقبت- موسسه‌ای که مسئولیت کیفیت مراقبت‌ها در سراسر انگلستان را عهده‌دار بود- و همچنین سایر بیمارستان‌ها را به خود جلب کرد.

پیرو برخی رسوایی‌های دیگر در خصوص کیفیت خدمات درمانی در انگلستان و همچنین گزارش‌های کمیسیون دولتی پیرامون این مشکلات، گزارش سقوط‌های منجر به صدمات، سازوکار و رویه به‌خصوص به خود گرفت. کمیسیون تقاضا کرد تا گزارش کاملی از رویدادهای جدی تهیه شود که برخی از آن‌ها حتی تا ۹ هفته به طول می‌انجامید. بنابراین، در طول دوره بعدی، این پرستار که به طور مستقیم و همپای همکاران خود در بخش کار می‌کرد، آن‌ها را تشویق کرد تا باهمدیگر در مورد آنچه بیشترین وقت آن‌ها را در بررسی و نوشتن گزارش‌ها پیرامون رخدادهای جدی می‌گیرد، بازاندیشی و تأمل کنند. توجه بیمارستان و کمیسیون از کار بر روی بخش‌ها به کار بر روی نوشتن گزارش‌ها کیفی تغییر پیدا کرد چراکه این موضوع برای آن‌ها بیشتر ملموس بود. به دنبال یک دوره نزولی ثابت در میزان حوادث، با تجربه بیشترین مورد سقوط ماهانه در سه سال اخیر، اکنون این عدد به یک تراز و سطح ثابت رسیده بود. در همین حین، مدیران ارشد بیمارستان، به دلیل اینکه آن‌ها مجبور بودند به ابتکار عمل دولت در خصوص ارزش‌های مراقبتی، به دنبال رسوایی‌های متعدد در سایر بیمارستان‌ها، پاسخ عاجل بدهند تمرکز خود را بر موضوع از دست دادند. این پاسخ در قالب ترتیب دادن تعداد بسیاری رویداد آموزشی ادامه پیدا کرد، برنامه‌هایی که در آن‌ها از کارکنان دعوت می‌شد تا با بیانیه‌های ارزشی آرمان‌گرایانه آشنا شده و در این برنامه‌ها شرکت کنند تا بتوانند برنامه‌های اقدام برای برآورده کردن این ارزش‌ها را ایجاد کنند.

آنچه در این روایت توجه ما را به خود جلب می‌کند این است که چگونه این روایت، فعل‌وانفعالات میان مقاصد، به سیاقی که الیاس از آن‌ها صحبت می‌کند، مقاصد خانواده به حاشیه رانده شده متوفی، مقاصد رئیس کاریزماتیک، مقاصد همکارانش که در ابتدا تمایلی به همکاری نداشته و سپس متقاعد شدند و همچنین مقاصد گروه‌های بزرگ‌تر همچون کمیسیون‌ها، دولت و تیم مدیریتی ارشد را نشان داده و تشریح می‌کند. در درهم‌آمیختگی این مقاصد، برخی فعالیت‌ها اولویت بالاتری پیدا کرده و برخی دیگر ممنوع شدند. بهبود در عمل، برای یک دوره زمانی میسر و امکان‌پذیر است اما با این وجود، در طول زمان، حفظ و نگهداری این روند، بسیار بسیار مشکل می‌شود. این وظیفه بر عهده تیم ایمنی بیمار است که چگونه پروژه را در محیط‌های مختلف به پیش برده و ادامه دهد. اگر استراتژی را به‌عنوان یک الگوی اقدام گسترده در طول زمان در نظر بگیریم، ما می‌توانیم ماهیت پدیداره استراتژی‌های فردی را ببینیم، یعنی این موضوعی است که مقاصد تمامی افراد، در آن دخیل است. به‌جای اینکه استراتژی را در قالب یک سازمان ایزوله شده و در انزوا، که دست به انتخاب می‌زند، ببینیم، در این مثال مشاهده می‌کنیم که چگونه انتخاب‌ها، مقاصد، تصمیمات و تمامی استراتژی‌ها همگی واکنش‌هایی است به آنچه سایر افراد درگیر در این موضوع، انجام می‌دهند. آن‌ها، در کنار یکدیگر، فرآیند جاری و مستمری از تعاملات محلی را خلق می‌کنند، که برخی از جنبه‌های آن را می‌توانیم به‌عنوان "استراتژی پردازشی"¹⁰⁵⁵ توصیف کنیم، و این در فعل‌وانفعالات میان این اقدامات محلی است که الگوهای کلان‌مقیاس پدیدار شده و ما می‌توانیم آن‌ها را "استراتژی" بنامیم.

این یک مثال خوب، از چگونگی توسعه استراتژی‌ها است، استراتژی‌هایی که به‌صورت غیرمترقبه و ناخواسته، در چهره بی‌میل و رغبت کارکنان، یا با سروکله زدن با مشتریان منازعه‌گر و بالقوه خشمگین، توسعه پیدا می‌کند و نه انتخاب‌های عقلایی مدیران همه‌چیزفهم و جامع‌الاطراف. موضوع نرخ سقوط بیماران در این بیمارستان، در برنامه کاری¹⁰⁵⁶ هیچ‌یک از کارکنان و مدیران آن قرار نداشت تا زمانی که الزام آن به وجود آمد. از این رو، در طول زمان، حفظ و نگهداری چنین ابتکارات گسترده در سراسر این بیمارستان، مشکل و مشکل‌تر می‌شود و این موضوع می‌تواند ناشی از اشاره‌ای سایر بیمارستان‌ها و یا اولویت‌های تحمیل‌شده از نهادهای دیگر به‌ویژه دولت مرکزی باشد. حالا یک داستان دیگر را مطرح می‌کنیم، یک داستان کلاسیک، داستان موفقیت یک کارآفرین.

توسعه فیس‌بوک

"مِزْرِیچ"¹⁰⁵⁷ (۲۰۰۹)، داستان "مارک زاکربرگ"¹⁰⁵⁸، بنیان‌گذار فیس‌بوک را تعریف می‌کند، شرکتی که سهام آن در حال حاضر بیش از میلیاردها دلار ارزش دارد. در اینجا به خلاصه‌ای مختصر و به حد کفایت با برخی جزئیات

¹⁰⁵⁵ Strategizing

¹⁰⁵⁶ Agenda

¹⁰⁵⁷ Mezrich

¹⁰⁵⁸ Mark Zuckerberg

از داستان فیس بوک اشاره می‌شود، این داستان می‌تواند رهنمودهایی برای شما داشته باشد تا ببینید چگونه مقاصد در بده بستان و فعل‌وانفعالات با یکدیگر می‌توانند چنین پیامد پدیداره ای را خلق کنند.

مارک ۱۸ ساله دانشجوی رشته کامپیوتر در دانشگاه‌هاروارد بود که با "ادواردو ساورین" دانشجوی دیگر این دانشگاه، که در گروهی به نام "آلفا اِپسیلون پای"، گروه دوستی یهودیان، رابطه دوستی برقرار کرد. مارک به‌عنوان یک هَکِر کامپیوتری در لیست "اف بی آی" بوده و آدم معروفی محسوب می‌شد. او پیشنهاد شغلی یک میلیون دلاری در مایکروسافت را رد کرد تا به دانشگاه‌هاروارد بپیوندد. همین شهرت باعث شد تا ادواردو به مارک نزدیک شود. در همین دوران، مارک وارد سیستم کامپیوتری دانشگاه‌هاروارد شده و عکس‌ها و تصاویر تمامی دختران دانشکده را از پایگاه داده دانشکده کُپی کرد. او سپس، وب‌سایتی را به نام "فیس مَش دات کام"^{۱۰۵۹} طراحی کرده و تصاویر دختران را در آن قرار داد تا افراد وارد سایت شده و به جذاب‌ترین دختر رأی بدهند تا در نهایت زیباترین و جذاب‌ترین دختر دانشکده انتخاب شود. او آدرس این وب‌سایت را به دوستانش ایمیل کرد تا نظر آن‌ها را در مورد این وب‌سایت جويا شود و سپس سر یکی از کلاس‌هایش حاضر شد. در راه برگشت، او متوجه شد که صفحه کامپیوترش قفل شده است چراکه کامپیوتر او به‌عنوان سرور برای سایت "فیس مَش" عمل کرده، اتفاقی که برای او هم تعجب‌انگیز بود و هم هشداردهنده. دوستانی که آدرس سایت برای آن‌ها ارسال شده بود این آدرس را به سایر دوستان خود ارسال کرده و به‌سرعت آدرس این سایت در سراسر دانشکده میان دانشجویان پخش شد. باین‌حال، این آدرس راه خود را به میان اعضای "انستیتو سیاسی" و همچنین اعضای یک سازمان امور زنان به نام "فورترا لاتینا"^{۱۰۶۰} باز کرده و به دست آن‌ها نیز رسیده بود. از همین مسیر، آدرس به اتحادیه "زنان رنگین‌پوست" در دانشگاه‌هاروارد و همچنین روزنامه دانشکده به نام "کریمسون"^{۱۰۶۱} نیز رسیده بود. در کمتر از دو ساعت، نزدیک به ۲۲ هزار رأی در وب‌سایت ثبت‌شده بود و تنها در نیم ساعت آخر بیش از ۴۰۰ نفر در وب‌سایت حضور داشتند. مارک از این اتفاق خوشحال بود، تا جایی که متوجه شد کُپی غیرقانونی تصاویر از پایگاه داده دانشکده جرم محسوب شده و او احتمالاً با دردسر بزرگی مواجه خواهد شد. در اینجا می‌بینیم که قصد و نیت مارک از راه‌اندازی این سایت چقدر احمقانه یا شاید چقدر این ایده سخیف و مبتذل بوده و از ارسال آن به دوستان خود تنها دنبال یک سرگرمی و شیطنت دانشجویی بوده است. اما دوستان او عمداً و نیت‌مند این آدرس را به دوستان دیگر ارسال کرده و برخی از آن‌ها حامدانه این آدرس را به سازمان زنان فرستادند که در مقابل اعضای این سازمان نیز نیت‌مندانه پاسخ تندی را به این حرکات دادند. آنچه در اینجا پدیدار شد الگویی از تعاملات بود

1059 Facemash.com

1060 Fuerza Latina

1061 Crimson

که ما می‌توانیم آن را یک "رسوایی" بنامیم. رسوایی که مارک و دوستان نزدیکش هیچ قصدی از این کار نداشتند و نمی‌دانستند این حرکت ممکن است چه عواقب و مجازات‌هایی را برای مارک در پی داشته باشد.

در همین زمان، درجایی دیگر در دانشگاه، برادران دوقلو "تایلر و کامرون وینکلفوس"^{۱۰۶۲}، اعضای باشگاه مردانه "پورسلین" و فرزندان یک مرد ثروتمند که سابقه حضور در مسابقات المپیک ۲۰۰۸ پکن را نیز داشت، پروژه سرّی را به همراه "دیویا نارندرا"^{۱۰۶۳} توسعه می‌دادند. این یعنی یک قصد و نیت دیگر. این پروژه به دنبال آن بود تا وب‌سایتی را به نام "هاروارد کانکشن"^{۱۰۶۴} راه بیندازد تا زنده‌گی اجتماعی در دانشگاه‌هاروارد را برخط کند، یعنی برای افراد پرمشغله‌ای همچون تایلر و کامرون این امکان فراهم می‌شد تا بدون حضور در مهمانی‌ها و پرسه زنی بتوانند با افراد موردعلاقه خود ارتباط برقرار کرده و آشنا شوند. اما برای طراحی و استقرار چنین وب‌سایتی آن‌ها نیازمند یک متخصص کامپیوتر بودند تا بتواند کدنویسی کند. پیدا کردن چنین فردی وظیفه دیویا بود. همچنان که در رستوران دانشگاه مشغول بحث بر سر پروژه خود بودند، چشم دیویا به مقاله‌ای در روزنامه کریمسون برخورد که مطالبی راجع به وب‌سایت فیس‌مَش و سیستم رأی‌دهی آن منتشر کرده بود. وب‌سایت فیس‌مَش، مخالفت‌های جدی را در میان گروه‌های فمینیست دانشکده برانگیخته بود و از طرفی ترافیک بالای وب‌سایت موجب شده بود تا پهنای باند دانشگاه دچار مشکل شده و برخی از اساتید نتوانند به ایمیل‌های خود دسترسی پیدا کنند. مارک به سرعت وب‌سایت را پایین آورد، اما باید با عواقب برداشت غیرقانونی تصاویر از پایگاه داده دانشکده دست‌وپنجه نرم می‌کرد. به نظر می‌رسید، مارک، فرد مناسبی برای توسعه وب‌سایت "هاروارد کانکشن" باشد. بنابراین، در واکنش به پیامد مقاصد و نیت مارک و سایرین، یک قصد و نیت غیرمنتظره پدیدار شد.

پس از شنیدن خبر تنبیه انضباطی مارک، برادران وینکلفوس، جایی در بیرون دانشکده با او ملاقات کرده و با او در مورد پروژه هاروارد کانکشن، صحبت کردند. مارک، ایده دوست‌یابی را ایده خوبی ارزیابی کرد و احساس کرد که برنامه‌نویسی چنین وب‌سایتی نمی‌تواند کار چندان سختی باشد. برادران وینکلفوس به مارک گفتند که این ایده، ایده پول‌سازی است و از او می‌خواهند تا در متن و بطن این کار با آن‌ها همراه باشد. در طی دو ماهی که از این ماجرا گذشت این شراکت، شراکت خوبی به نظر می‌رسید، اما پس‌از آن هیچ پیشرفت واقعی شکل نگرفت. برادران وینکلفوس و دیویا فشار را بر مارک بیشتر کردند اما بازهم هیچ اتفاقی نیفتاد. در ژانویه ۲۰۰۴، مارک مجدداً ادواردو دوست قدیمی خود را ملاقات کرد و با او از این موضوع صحبت کرد که ایده فیس‌مَش به چه شکل می‌تواند گسترده شده و دختران و پسران دانشگاه را در یک فضای صمیمی، غیررسمی و یک اجتماع آنلاین، به هم متصل کند. او این شبکه را به چشم یک شبکه اجتماعی اختصاصی می‌دید، به این شکل که شما برای ورود

¹⁰⁶² Tyler and Cameron Winklevoss

¹⁰⁶³ Divya Narendra

¹⁰⁶⁴ Harvard Connections

به سایت فقط باید پیشنهاد یا دعوتی از فردی که قبلاً عضو سایت بوده است، داشته باشید. به این ترتیب، حلقه‌های اجتماعی واقعی به صورت آنلاین می‌توانست از سوی افرادی که تصاویر و اطلاعات شخصی خود را در سایت بارگذاری کرده و پیشنهاد دوستی و پیوند به دیگران می‌دهند، شکل بگیرد. او پیشنهاد داد که اسم این سایت را "فیس‌بوک" بگذارند. ادواردو می‌دانست که یک سایت مشابه اما نه چندان خوب به نام "فِرِنْدِسْتِر" وجود دارد که اختصاصی نبوده و تنها عده معدودی از دانشجویان از آن استفاده می‌کنند. او همچنین می‌دانست که سایتی به نام "مای اسپیس" هم به تازگی تأسیس شده و رشد سریعی داشته است اما این سایت چندان ربطی به ارتباطات و پیوندهای افراد ندارد. مارک همچنین به پروژه برادران وینکلفوس هم اشاره کرده و در مورد آن با ادواردو صحبت کرد اما گفت که این سایت بیشتر یک سایت جفت‌یابی برای برآوردن نیازهای جنسی افراد بوده است. از این رو مارک تصمیم گرفته بود تا برای چنین پروژه‌های سخیفی وقت خود را صرف نکند. ادواردو مقداری پول داشت و تصمیم گرفت تا حد امکان مسئولیت تأمین مالی توسعه سایت را به عهده بگیرد و در گام اول ۱۰۰۰ دلار برای این شبکه اجتماعی صرف کرد. مارک، شرکت را به نحوی تأسیس کرده بود که ۷۰ درصد مالکیت در اختیار خود او و ۳۰ درصد الباقی در اختیار ادواردو باشد، که از این پس مسئولیت مدیریت مالی نیز بر عهده او بود. به نظر می‌رسید تا پایان ماه، فیس‌بوک آماده بالا آمدن باشد و ادواردو فکر می‌کرد تا باید سایت را به گروه دوستی فونیکس که عضو بود، معرفی کند. طی دو هفته، ۵ هزار نفر در سایت ثبت‌نام کردند که این تعداد تقریباً ۸۵ درصد دانشجویان مشغول تحصیل هاروارد بود. خوب، در اینجا می‌بینیم که فعل‌وانفعالات میان مقاصد برادران وینکلفوس، مارک و ادواردو پیامد پدیداره‌ای به نام "فیس‌بوک دات کام" را تولید کرد که خود بخشی از یک الگوی پدیداره بزرگ‌تر، یعنی شبکه‌های اجتماعی الکترونیک بود. هیچ‌کسی برای مواجهه با این موقعیت مسئله، رویه و راهکار گام‌به‌گام و قدم‌به‌قدم را طی نکرده و هیچ‌کسی هیچ نوعی از برنامه استراتژیک برای یک سازمان جدید یا کلیت یا صنعت جدید را صورت‌بندی و تدوین نکرده است.

به داستان بازمی‌گردیم، برادران وینکلفوس، به "لری سامرز"^{۱۰۶۵} رئیس دانشگاه هاروارد و دبیر پیشین خزانه‌داری آمریکا شکایت بردند که مارک ایده آن‌ها را به سرقت برده و این برخلاف قوانین هاروارد است. سامرز به آن‌ها گفت که این یک مسئله شخصی میان مارک و این برادران است و هیچ ارتباطی به دانشگاه ندارد. در عین حال، فیس‌بوک تنها بستر و صحنه اجتماعی هاروارد را تغییر نداده بود بلکه صدای این شبکه به سایر دانشگاه‌ها نیز رسیده بود. ادواردو بر آن بود تا با استفاده از تبلیغات فشار بیشتری را برای مطرح‌شدن این شبکه بگذارد اما مارک معتقد بود این سایت باید یک سایت در حد سرگرمی و تفریح باقی بماند. او در تمامی جلسات و ملاقات‌هایی که ادواردو با آژانس‌های بازاریابی و تبلیغاتی ترتیب می‌داد رسماً خواب بود. پس از این ماجراها، مارک موافقت کرد که به همراه

¹⁰⁶⁵ Larry Summers

ادواردو دیداری با "شان پارکر" ۱۰۶۶، کارآفرین ۲۴ ساله سیلیکون ولی، که تنها چهار سال بزرگ‌تر از مارک بود، داشته باشد. شان که هرگز پایش را به دانشگاه نگذاشته و همچنان مشغول تحصیل در دبیرستان بود، یکی از بنیان‌گذاران وب‌سایت "نپستر" ۱۰۶۷ بود که از طریق آن دانش‌آموزان می‌توانستند موسیقی‌های موردعلاقه خود را به دست آورند. این سایت نهایتاً راه به‌جایی نبرد اما "شان"، کارسایت دیگری به نام "پلاکسو" ۱۰۶۸ را دست‌به‌گرفت. شان به آن دو گفت که بیش از ۸۵ درصد دانش‌آموزان استنفورد، تنها ۲۴ ساعت پس از انتشار خبر راه‌اندازی فیس‌بوک در روزنامه "استنفورد دیلی"، به این سایت پیوسته‌اند.

در تابستان ۲۰۰۴، یعنی تنها چند ماه پس از راه‌اندازی فیس‌بوک، شان، مارک را متقاعد کرد تا به "پالو آلتو" ۱۰۶۹ در نزدیکی "سیلیکون ولی" در کالیفرنیا برود، جایی که شان در حومه آرام شهر با تعدادی برنامه‌نویس جوان مشغول به کار بود. ادواردو که همچنان فیس‌بوک را تأمین مالی می‌کرد، برای گذراندن دوره‌ای در یکی از بانک‌های سرمایه‌گذاری به نیویورک رفت و از این‌رو در بطن و متن فعالیت‌های روزبه‌روز فیس‌بوک قرار نداشت. شان در تصورات خود به دنبال این بود تا با مارک متحد شده و بتواند یک کسب‌وکاری میلیارد دلاری به راه بیندازند، چیزی که مارک تا آن روز از آن طفره می‌رفت. ادواردو در همان روز اول دوره خود در بانک سرمایه‌گذاری موفق شد نظر مساعد چند مجری تبلیغات را برای پروژه فیس‌بوک جلب کند. ادواردو نگران این بود که شان بیش‌ازپیش به مارک نزدیک شده و به‌نوعی بتواند دست راست او بشود چراکه شان مدام مارک را با خود به مهمانی‌های مختلف با حضور چهره‌های سرشناس و افراد سرمایه‌گذار می‌برد. تا ماه اوت سال ۲۰۰۴، فیس‌بوک بیش از ۵۰۰ هزار عضو داشت. رفته‌رفته نیاز به سرورهای بیشتر، کارمندان تمام‌وقت، دفاتر کاری و وکلا بیشتر شد و این نیازمند سرمایه‌ای بیش از ۱۸ هزار دلاری بود که ادواردو تا حال صرف کرده بود. بنابراین، ادواردو مجدداً به نیویورک بازگشت و مارک همچنان مشغول شرکت در مهمانی‌ها به همراه شان در سان‌فرانسیسکو بود. مارک تلاش کرد تا شان را متقاعد کند تا به کالیفرنیا بازگردند اما شان از این کار امتناع کرد. شان سرمایه‌گذاران را بدون حضور ادواردو به مارک معرفی می‌کرد که این موضوع باعث شد تا ادواردو با نوشتن نامه‌ای گلایه و خشم خود را نسبت به این موضوع به اطلاع مارک برساند و متعاقب این کار او حساب‌های شرکت را مسدود کرد. مطابق با توصیه‌های شان، مارک برای اینکه از ادواردو در امان باشد، فیس‌بوک را مجدداً در "دیلور" ۱۰۷۰ راه‌اندازی کرد و پول شخصی خود را در این شرکت گذاشت. پس‌ازاین، برادران وینکل‌فوس، شکوائیه‌ای علیه مارک طرح کردند که بر طبق آن مارک باید ۲۰۰ هزار دلار غرامت به آن دو پرداخت می‌کرد. پس‌ازاین ماجرا، شان و مارک سراغ "پیتر تیل" ۱۰۷۱

1066 Sean Parker

1067 Napster

1068 Plaxo

1069 Palo Alto

1070 Delaware

1071 Peter Thiel

بنیان‌گذار "پی پل" ۱۰۷۲ و مدیر صندوق سرمایه‌گذاری "کلاریوم کپیتال" ۱۰۷۳ رفتند. تیل، مبلغ ۵۰۰ هزار دلار به‌عنوان مبلغ اولیه ۱۰۷۴ در اختیار مارک قرار داد و درازای آن خواستار ۷ درصد از سهام شرکت مجدداً راه‌اندازی شده و یک کرسی در هیئت‌مدیره این شرکت شد. همچنین، شأن‌هم خود، یکی از سهام‌داران شرکت شد. ۳۰ درصد سهام به ادواردو می‌رسید منتهی مراتب به این شرکت که او هم در امور مشارکت و سرمایه‌گذاری کرده و بپذیرد که دیگر همه‌کاره شرکت نیست. ادواردو به هاروارد برگشت تا تحصیلات خود را به پایان برساند. تا ماه آوریل ۲۰۱۵، فیس‌بوک در سراسر آمریکا گسترده شده بود. فیس‌بوک سهام جدیدی را به مارک، شان و دیگران تخصیص داده و صادر کرد اما با این حرکت ادواردو عملاً از گردونه سهامداری فیس‌بوک خارج شد. شان رئیس جدید شرکت بود و ادواردو کنار گذاشته شده بود. تا ماه جولای ۲۰۰۹، فیس‌بوک بیش از ۲۵۰ میلیون عضو داشته و ارزش سهام این شرکت بالغ بر میلیاردها دلار بود.

مطالب و روایتی از داستان فیس‌بوک که در بالا به آن اشاره شد، برگرفته از کتاب مزریچ است. کتاب مزریچ بر اساس مصاحبه‌های وی با ادواردو تنظیم و تدوین شده و از این رو به دلیل سوگیری‌های بسیار با انتقادات بسیاری مواجه شده و چندان حقیقی نیست. این مطلب فقط تلاش می‌کند که بگوید واقعاً چه اتفاقی افتاده است، چراکه همه بازیگران این داستان هریک روایت و شرح‌حال خود را دارند و طبیعی است که این روایت‌ها به دلیل مسائل مرتبط با احساسات، اخلاقیات و قدرت، باهم متفاوت باشند. بنابراین، حکایات و گزارش‌ها به اصطلاح حقیقی بر رویدادهایی که همگان بر روی آن توافق داشته و همچنین داستان‌هایی که به طور عقلانی بازسازی شده و به‌دوراز هرگونه احساسات، بی‌اخلاقی‌ها و هر چیزی که رنگ و بویی از عدم عقلانیت داشته باشند، متمرکز می‌شوند. باین‌حال، آنچه این داستان‌ها را برای ما شفاف می‌سازد، فارغ از اینکه به کدامین نسخه از این داستان‌ها رجوع کنیم، چگونگی پدیدآیی الگوهای کلان‌مقیاس تعاملات اینترنتی از میان تعاملات محلی بسیاری از افراد از جمله مارک، ادواردو، شان، برادران وینکلفوس و بسیاری افراد دیگر است. در اینجا هیچ دوقطبی میان پدیدارگی و مقاصد و نیات وجود ندارد، چراکه الگوها در فعل‌وانفعالات میان مقاصد بسیار پدیدار شده و تمامی انواع احساسات و اقدامات اخلاقی یا غیراخلاقی را بازتاب می‌دهند. این در مقایسه با آنچه گفتمان حاکم ارائه می‌کند، تصاویر بسیار متفاوت‌تری از خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها است.

فیس‌بوک و سیاست‌های ملی

کسانی که فیس‌بوک را توسعه داده و راه‌اندازی کردند هرگز به ذهنشان خطور نمی‌کرد که روزی فیس‌بوک و سایر شبکه‌های اجتماعی اینترنتی بتوانند نقش قابل‌توجهی در انتخابات ریاست جمهوری آمریکا در سال ۲۰۰۸ داشته

1072 PayPal

1073 Clarium Capital

1074 Seed Money.

باشند. این نقش در قالب هیچ برنامه و طرح استراتژیکی در سازمان فیس‌بوک، مطرح نشده و مدنظر قرار نداشت. مطلب بعدی، در مورد مقاله‌ای در "ساندی تایمز" است که در ۲۵ ماه می ۲۰۰۸ به این موضوع، پرداخته است. بخش مالی کارزار^{۱۰۷۵} انتخاباتی سناتور "جان مک کین"، در سال ۲۰۰۲، مصوب کرد که هر فرد می‌تواند تا ۲۰۰۰ دلار- که بعدها این رقم به ۲۳۰۰ دلار نیز افزایش پیدا کرد- به برنامه‌ها و سیاست‌های حزب کمک مالی کند. این پایانی بر دوران تأمین مالی انتخابات‌ها از جمله انتخابات ریاست جمهوری تنها از سوی چند سرمایه‌دار بزرگ بود، چراکه دیگر اکنون مشارکت هر چه بیشتر در کمک به صندوق مالی کارزار اهمیت بیشتری پیدا کرده بود. در انتخابات سال ۲۰۰۴، کارزار انتخاباتی "جورج دابلیو بوش" از محیط‌بانان و چهره‌های مطرح درخواست کرد تا مردم را در گردهمایی‌ها و برنامه‌های تفریحی گرد هم آورده و از کمک‌های مالی آن‌ها استفاده کنند. در همان سال، "هاوارد دین" از اینترنت برای کارزار نامزدی انتخابات ریاست جمهوری خود استفاده کرده و مبلغی بالغ بر ۵۰ میلیون دلار جمع کرد، این تاکتیک و رهیافت از سوی جان کری برای رقابت با جورج بوش عیناً کپی‌برداری شد. در سال ۲۰۰۸ تقریباً اغلب کارزارهای انتخاباتی نامزدها در فیس‌بوک پیاده شده و اغلب آن‌ها در وب‌سایت "مای اسپیس" حساب کاربری داشتند. نیروهای اواما هم تمرکز خود را بر جمع‌آوری مبلغ از طریق شبکه‌های اجتماعی اینترنتی گذاشته، منتهی مراتب مبلغ کمک در این کارزار نه ۲۳۰۰ دلار، بلکه تنها ۲۰۰ دلار بود. تمامی آن‌ها وب‌سایت‌های خود را به پایگاه‌های شبکه‌سازی اجتماعی تبدیل کرده و میلیون‌ها دلار برای صندوق مالی کارزار خود جمع‌آوری کردند. این وب‌سایت‌ها همچنین به‌عنوان مراکز سازمان‌دهی کارگزاران انتخاباتی و حامیان و هواداران نامزدها محسوب می‌شدند. اواما از کمک‌های مالی نزدیک به یک و نیم میلیون هوادار بهره برد. در برنامه‌ها و گردهمایی‌های بزرگ، نیروهای کارزار اواما، آدرس الکترونیک شرکت‌کنندگان را گرفته و به آن‌ها نامه‌هایی مبنی بر درخواست مشارکت و حمایت ارسال می‌کردند. این رویکرد موجب شد قشر جوانی که چندان تمایلی به حضور در این عرصه نداشتند، تشویق شده و وارد این کارزارهای انتخاباتی شوند. همچنین بسیاری از افراد، ویدئوهایی را در حمایت و یا علیه اواما در روی سکوهایی همچون "یوتوب" و سایر سایت‌ها بارگذاری می‌کردند و همین موضوع نقش بسیار تعیین‌کننده و مهمی در سرنوشت انتخابات پیدا کرد. نه هیلاری کلینتون و نه جان مک کین به دلیل عدم آگاهی و نداشتن مهارت در اجرای چنین اقداماتی، از این رویکردها و روندهای جدید که نیروی مهمی در عرصه سیاست محسوب می‌شوند، بهره نبردند. ادعاها و صحبت‌های سیاستمداران امروزه به‌سرعت در فضای مجازی و در میان کاربران شبکه‌های مجازی دست‌به‌دست شده و مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته و با پاسخ کاربران عادی و معمولی مواجه می‌شود و همین امر روند جدیدی را در عرصه پایش و آزمون^{۱۰۷۶} اظهارات و بیانات و همچنین احراز صلاحیت سیاست‌سازان و سیاست‌مداران به وجود آورده است.

¹⁰⁷⁵ Campaign

¹⁰⁷⁶ Vetting Procedure

فیس‌بوک و رسانه اجتماعی، از داعش^{۱۰۷۷} تا انزوا

فیس‌بوک و سایر رسانه‌های اجتماعی همچنان به نقش‌آفرینی در عرصه تکامل فرآیندهای واکنشی میان افراد ادامه می‌دهند، فرآیندهایی که از یک‌طرف می‌تواند جماعت بسیار بزرگی را تحت تأثیر قرار داده و از طرفی دیگر، می‌تواند بر روی معنا و درک ما از خود و رابطه با دیگران اثرگذار باشد. این‌ها بخشی از تغییرات سیاسی و اجتماعی هستند و می‌توانند این تغییرات سیاسی و اجتماعی را در کل مناطق و نواحی این دنیا تشدید کنند و همان‌طور که ذکر شد این تحرکات می‌توانند بر شیوه فهم و درک ما از خود و دیگران اثر بگذارند. تغییرات اجتماعی که شبکه‌های اجتماعی در آن‌ها سهیم هستند نه مثبت هستند و نه منفی و می‌توانند هر دو این‌ها را باهم داشته باشند یعنی هم می‌توانند در جهت دستیابی به دموکراسی و آزادی تلاش کنند و هم به طور متناقض در جهت سرکوب^{۱۰۷۸}، محافظه‌کاری^{۱۰۷۹}، ابتدال^{۱۰۸۰} و خودشیفتگی^{۱۰۸۱} به کار گرفته شوند. فیس‌بوک هم فقط یک انجمن دیگر است که فرآیندهای واکنشی پیچیده روابط انسانی را بازتاب^{۱۰۸۲} می‌دهد و در برخی مواقع بر فعل‌وانفعالات میان مقاصد متمرکز می‌شود.

اجازه بدهید به مورد دیگری از تأثیر فیس‌بوک اشاره کنیم، یعنی شیوه‌ای که فیس‌بوک و سایر رسانه‌های اجتماعی در بهار عربی خاورمیانه میان سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۱۰ ایفای نقش کردند. بسیار مهم است که بر نقش رسانه‌های اجتماعی بیش‌ازاندازه عراق و گزافه‌گویی نشود، چراکه با تمام این‌ها، این مردم هستند که با قیام، شورش و اعتراضات مستقیم، از طریق عضویت و اقدامات در احزاب سیاسی، اتحادیه‌های تجاری و انجمن‌های حرفه‌ای - در مورد کشور مصر، از طریق فعالیت‌های هواداران دو باشگاه فوتبال الاهلی و الزمالک - موجب تحولات و انقلاب‌های اجتماعی می‌شوند. اما در مورد کشورهای بحرین، مصر و تونس، این رسانه‌های اجتماعی بودند که روش‌های بیشتر و مضاعفی را برای برقراری ارتباط میان افراد، سازمان‌دهی و جلب حمایت‌ها برای مقاومت، فراهم کردند. به طور مشخص، این فیس‌بوک بود که این فرصت را برای جوانان، تحصیل‌کرده‌ها و افراد مسلط بر فناوری در کشورهای بحرین، مصر و تونس فراهم کرد تا صدای اعتراضات خود را به گوش جهانیان رسانده و آنچه را که در کف خیابان‌ها اتفاق می‌افتاد و نحوه واکنش رژیم‌ها به این اعتراضات را از طریق هم‌رسانی و به اشتراک‌گذاری ویدئوها و تصاویر مخابره کنند. در واکنش به این تحرکات، دولت مصر تلاش کرد تا با محدود کردن دسترسی به اینترنت، در آخرین روزهای ژانویه ۲۰۱۱، با آن‌ها مقابله کند اما این امر موجب شد تا قشر جوان بیشتری روانه خیابان‌ها شده و به

1077 ISIS

1078 Repression

1079 Conservatism

1080 Banality

1081 Narcissism

1082 Refracting

خیل معترضین در میدان "تحریر" بیبوندند. مقاله‌ای در نشریه فناوری "ام آی تی" ۱۰۸۳ (پولاک ۱۰۸۴، ۲۰۱۱)، گزارشی با جزئیات کامل از اینکه این فعالیت‌ها هم در مصر و هم در تونس چگونه با استفاده از رسانه‌های مجازی از جمله فیس‌بوک موفق شدند تا کارزارهای ضد رژیم را هماهنگ کرده و آن‌ها را تقویت کنند، ارائه می‌کند.

در مقابل، همین رسانه‌های اجتماعی از سوی برخی فعالان و خرابکاران مخالف رژیم‌ها نیز به کار گرفته می‌شوند، منافقانی که مخالف دموکراسی و مردم‌سالاری هستند، چراکه دموکراسی را شیوه نامناسب و شکلی غربی از دولت می‌دانند. گروه "اخوان المسلمین" در مصر، هم متشکل از جوانانی آشنا به فناوری است که قادر هستند تا رسانه‌های اجتماعی را برای سازمان‌دهی و ارتباط با نیروهای خود به‌کارگیرند. در سال‌های اخیر، برخی گروه‌های افراطی، به نام اسلام، به‌زعم خود جنگ مقدسی را علیه برخی کشورها به راه انداخته و با مقاصدی کاملاً برخلاف جنبش‌های دموکراسی خواهی، به شیوه‌ای بسیار خلاقانه از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. آن‌ها در فیس‌بوک و سایر رسانه‌های اجتماعی صفحات و حساب‌های کاربری را ایجاد می‌کنند، تا موفقیت‌های نظامی خود را به معرض دید عموم گذاشته و بسیاری از به‌اصطلاح مسلمانان را به خدمت گرفته تا گروهی به نام داعش را شکل دهند و از این طریق عقاید افراطی خود را ترویج کنند.

دولت‌ها اغلب در معرض این تعارض قرار دارند که آیا رسانه‌های اجتماعی، روش و ابزاری برای ترویج دموکراسی و فضای باز هستند یا به طور بالقوه تهدیدی برای نهادهای دولتی محسوب می‌شوند. به‌عنوان مثال، دولت بریتانیا، در خلال بهار عربی از معترضین خیابانی دفاع کرده و دولت مصر را به دلیل قطع اینترنت با انتقادات شدید مواجه ساخت، در همین حین در خلال شورش و اعتراضات مردم بریتانیا در سال ۲۰۱۱، دیوید کامرون، نخست‌وزیر وقت خود استفاده از اینترنت را برای کاربران بریتانیایی محدود کرد. (وبسایت گاردین ۱۰۸۵، ۱۱ اوت ۲۰۱۱). در ادامه، او عنوان کرد که هیچ‌کس و هیچ دولتی نمی‌تواند خیال کند که با مهار و محدودیت اینترنت، خیر و صلاح خود را در نظر گرفته است، چراکه با هر عمل و اقدامی مقاصد و نیت‌ها تشدید می‌شود و لزوماً همه این نیت‌ها، نیت‌های خیر و به نفع ما نیستند و می‌توانند علیه ما عمل کنند.

در همین حین، دانشجوی دانشگاه "ام آی تی"، "شیری ترکل" ۱۰۸۶، در مورد شیوه‌هایی که رسانه‌های اجتماعی بر روابط ما با خودمان و دیگران اثر می‌گذارند، تحقیق و تأمل کرد. خانم ترکل، از این موضوع بیمناک بود که در طول زمان و باوجود ابزارها و بسترهای برخط، ما از ارتباطات چهره به چهره فاصله گرفته و از هم دور می‌شویم. ما به‌جای اینکه در لحظه و به طور حقیقی، احساسات همدیگر را درک کرده و باهم تعامل کنیم، روزبه‌روز از هم

1083 MIT Technology Review

1084 Pollock

1085 www.guardian.com

1086 Sherry Turkel

دور شده و به یک بیگانگی^{۱۰۸۷} هم از دیگران و هم از خود می‌رسیم. ما هرروز از هم دورتر می‌شویم و کمتر مسائلی که برایمان از اهمیت بالایی برخوردارند در قالب مکالمات و مباحثات رودررو مرور کرده و تمرین می‌کنیم. درحالی که فیس‌بوک به ما وعده پیوند و اتصال به همدیگر را می‌دهد، و شاید پیوند دوباره با عزیزان و دوستانی که فرصت دیدار از نزدیک و رودررو آن‌ها را نداشته‌ایم، اما خانم ترکل توجه ما را به این موضوع جلب می‌کند که فیس‌بوک ارتباط مستقیم را با یک‌شکل سطحی از رابطه جایگزین کرده است. او همچنین نمونه‌هایی را بیان می‌کند که فیس‌بوک و سایر رسانه‌های مجازی اعمال و ورزه‌های آسیب‌رسان اجتماعی همانند تمسخر، توهین و سرک‌کشی به زنده‌گی دیگران را تشدید کرده است.

برای نسل‌های جدید، فیس‌بوک و سایر رسانه‌های مجازی کاملاً بدیهی فرض شده و این رسانه‌ها به‌عنوان وسایل و ابزارهای دیگری از شکل‌دهی به فعل‌وانفعالات میان مقاصد پنداشته می‌شوند، امری که بسیار سریع‌تر از گذشته و در مقیاس بسیار عمومی‌تر صورت می‌پذیرد. همچنان که در ابتدای این فصل هم اشاره شد و نوربرت الیاس هم به‌گونه‌ای توصیف کرد، آثار این تحولات در مقیاس کلان سیاسی از یک‌طرف و از طرفی دیگر در معنای هویت، خود را نشان می‌دهد. زمانی که مارک زاگربرگ و معاصرانش در تلاش برای توسعه فیس‌بوک بودند، هیچ تصویری از این موضوعات و پیامدهایی که اشاره شد، نداشتند.

قصد و پدیدارگی، دوقطبی نیستند.

بسیار مهم است که اشاره کنیم، الیاس هرگز پدیدارگی و قصد و نیت را به‌عنوان یک دوقطبی در نظر نگرفت، چنانکه در سطور بالا هم این موضوع را به‌وضوح اشاره کردیم. در فصل هشتم اشاره شد که چگونه اندیشمندان سنت استراتژی مبتنی بر فرآیند و فعالیت محور، قصد و نیت و پدیدارگی را به‌عنوان دو قطب مخالف هم در نظر می‌گیرند. آن‌ها همچنین عنوان می‌کنند که پدیدارگی به معنای هر چیزی است که با شانس و تصادف حادث شده باشد و چنین پدیدارگی به‌گونه‌ای است که می‌تواند از قبل طراحی شده، شکل داده‌شده و یا حداقل از سوی افراد قدرتمند و اثرگذار، با قصد و نیت قبلی تحت تأثیر قرار گیرد. الیاس، دیدگاهی کاملاً متفاوت را اتخاذ می‌کند. افراد با مقاصد و نیت خود تعامل می‌کنند اما این مقاصد و نیت متفاوت هستند - به‌واقع، هر یک از این مقاصد پاسخ و واکنشی است به قصد و نیت دیگران - و بنابراین آنچه اتفاق می‌افتد در فعل‌وانفعالات میان تمامی این مقاصد و نیت پدیدار می‌شود. پس، "قصد و نیت" و "پدیدارگی" در آن واحد مشغول ایفای نقش هستند، بدون اینکه یکی مخالف دیگری یا تابع دیگری باشد. هیچ‌کس نمی‌تواند بیرون از این فعل‌وانفعالات قرار گیرد و بنابراین در اینجا هیچ فرآیند دوگانه‌ای وجود ندارد، به این معنا که یک فرد از یک فرآیند به نام اثرگذاری یا شکل‌دهی استفاده کند تا فرآیند دیگر به نام پدیدارگی یا فعل‌وانفعالات را تحت تأثیر قرار دهد. تمام آن چیزی که یک نفر، فارغ از اینکه

1087 Alienation

چقدر قدرت دارد، می‌تواند انجام می‌دهد استمرار مشارکت نیت‌مند و به طور مستمر مذاکره و واکنش به دیگران است، دیگرانی که آن‌ها هم نیت‌مندانه همین کارها را انجام می‌دهند. دقیقاً در همین تعاملات محلی مستمر و نیت‌مند استراتژی پردازی است که الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی پدیدار می‌شوند.

الیاس از فرآیندهای اساساً متناقضی صحبت می‌کند که در آن‌ها افراد گروه‌ها را شکل می‌دهند درحالی‌که خودشان به صورت هم‌زمان توسط این گروه‌ها شکل داده می‌شوند. این شیوه تفکر به صورت بنیادین با دوگانه فردی-اجتماعی که در تفکر سیستمی دیده می‌شود، متفاوت است. در نظریه فرآیند الیاس، تغییر در فرآیندهای متحول شونده متناقض اتفاق می‌افتد، یعنی تغییر، فرآیندهای خودسازمان و پدیداره از ساخت مداوم¹⁰⁸⁸ آینده و همچنین استمرار¹⁰⁸⁹ و تحول و انتقال بالقوه¹⁰⁹⁰ به صورت هم‌زمان است. بحث الیاس این است که ما نمی‌توانیم نظم خودسازمان اجتماعی را با نظم طبیعت یا با یک نظم فرافردی شناسایی کنیم. در عوض، نظم از پویایی‌های مشخص و معینی از فعل‌وانفعالات اجتماعی در مکان‌های مشخص و زمان‌های مشخص برمی‌خیزد.

اگر تفکر در مورد جوامع و استراتژی‌هایشان به این شیوه، معنادار باشد، پس دلیلی ندارد که ما هم به این شیوه عمل نکنیم و این همان کاری است که در فصول باقیمانده از کتاب انجام خواهیم داد. ما به این شناخت خواهیم رسید که چگونه استراتژی‌های سازمانی به شکلی غیرقابل‌پیش‌بینی، در فعل‌وانفعالات میان بسیاری مقاصد و نیت‌پدیدار می‌شوند و به این ترتیب، شانس و تصادف در مورد پدیدارگی هیچ موضوعیتی ندارد. آنچه پدیدار می‌شود دقیقاً به دلیل آنچه افراد درگیر این فعل‌وانفعالات انجام می‌دهند و یا انجام نمی‌دهند، بروز پیدا می‌کند. این تصور و برداشت از پدیدارگی، چالشی جدی را فراروی گفتمان حاکم سازمان و استراتژی قرار می‌دهد، چراکه مفروض این گفتمان این است که رهبران یا سایرین می‌توانند کلیت سیستم، فرآیند یا الگوی کلان‌مقیاس را به صورتی عامدانه و نیت‌مند، تغییر دهند. کل تصور و مفهوم برنامه‌های تغییر جهانی طرح‌ریزی شده¹⁰⁹¹ که تمامی سازمان‌ها را درنور دیده است، رفته‌رفته به یک خواب‌وخیال تبدیل می‌شود.

الیاس، جامعه‌شناسی فرآیند خود را در دهه ۳۰ و ۴۰، درست قبل از ظهور علوم پیچیدگی مطرح کرده و توسعه داد. او تا قبل از مرگش در سال ۱۹۹۰، به توسعه نظریاتش ادامه داد، اما به نظر نمی‌رسد تا آن زمان او اطلاعی از توسعه علوم پیچیدگی طبیعی می‌داشته است. اما با این حال، این علوم، همگی به طور قابل توجهی مباحث الیاس را حمایت و تأیید کردند. آنچه این علوم به آن اشاره دارند، پدیدارگی غیرقابل‌پیش‌بینی نظم در بی‌نظمی از طریق فرآیندهای خودجوش خودسازمانی است و این موضوع در همه‌جای طبیعت حی و حاضر است، به عبارتی دیگر، پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس در تعاملات محلی رخ می‌دهد. جامعه‌شناسی الیاس، و برخی دیگر در سنت هگلی،

1088 Perpetually Constructing

1089 Continuity

1090 Potential Transformation

1091 Planned Global Changes Programs

در تفسیر آموزه‌ها و رهنمودهای نظریات پیچیدگی در قالب مقولات انسانی، یک بدیل و جایگزین برای شیوه تفکر سیستمی، فراهم می‌کند.

۱۲-۳. آشوب، پیچیدگی و قیاس آن‌ها

علوم پیچیدگی، به صورتی مستمر و دقیق به کشف چیستی معنای خودسازمانی و پدیدارگی می‌پردازند و در این راه، از برخی از بنیان‌های علمی که سال‌ها پیش وارد حوزه تفکر سازمانی شده است، فاصله می‌گیرند. آن‌ها منبع و منشأ مهم شناخت مفاهیمی چون خودسازمانی و پدیدارگی را ارائه می‌کنند (برای مشاهده تاریخچه این امر به فصل دهم مراجعه کنید) و از آنجایی که این مفاهیم، محور و کانون دیدگاه فرایندهای واکنشی هستند، بسیار مهم است تا آنچه دانشمندان علوم طبیعی پیچیدگی مطرح کرده‌اند، را در نظر داشته باشیم. بنابراین، هدف این قسمت این است تا کشف کند چگونه روابط انتزاعی که در علوم پیچیدگی مطالعه شد، می‌توانند مشابهت‌هایی را برای تعامل و هم‌کنشی انسانی، یعنی تعاملاتی که از نگاه جامعه‌شناسی فرآیند الیاس و همچنین هربرت مید و سایر فلاسفه عمل‌گرا شناخته شد، فراهم کنند. در این خصوص، ما باید روابط انتزاعی را از قلمرو نظریات پیچیدگی علوم طبیعی اخذ کرده و آن‌ها را در قالب قلمرو انسانی و با در نظر داشتن ویژگی‌های متمایز عامل انسانی، تفسیر کنیم. برخلاف عامل‌ها در علوم طبیعی و یا در شبیه‌سازی‌های رایانه‌ای که در فصل دهم شرح آن رفت، عامل‌های انسانی آگاه و خودآگاه هستند، مقاصد و نیات خود را شکل داده و آزادی انتخاب دارند، آن‌ها احساسات و هیجانات خود را به نمایش می‌گذارند، آن‌ها این ظرفیت را دارند تا الگوهای کلان‌مقیاس پدیداره در تعاملات محلی را کشف کرده و به‌دقت بیان کنند^{۱۰۹۲} و حتی این توانایی را دارند که هم‌زمان الگوهای دیگر را نیز در نظر آورده و آرزو کنند و همچنان که عامل‌ها، امیال و آرزوهای خود را مطرح کرده و الگوها را رصد می‌کنند، هم‌زمانهمین اقدامات و کنش‌ها بر تعاملات محلی اثر می‌گذارند. این‌ها همگی مسائلی هستند که بخش قابل توجهی از مطالب فصول بعدی را به خود اختصاص می‌دهند.

بالین حال، ابتدا، به این موضوع می‌پردازیم که آیا اساساً منطقی و عقلانی است که نظریاتی همچون پیچیدگی و آشوب را با تعاملات انسانی قیاس کرده و در آن‌ها به دنبال تشابهات باشیم یا خیر.

نظریه آشوب

نظریه آشوب (فصل دهم)، با ویژگی‌ها و خصلت‌های تکرارشونده و جبرگرایانه روابط ریاضی غیرخطی (مثلاً الگوریتم‌ها) سروکار دارد. در آن‌ها خروجی یک تکرار^{۱۰۹۳}، ورودی تکرار بعدی است. به عبارت دیگر، حالت و وضعیت فعلی با ارجاع به حالت قبلی -از طریق الگوریتم‌های قطعی و تعیین‌کننده- تعیین و مشخص می‌شود. به

¹⁰⁹² Articulate

¹⁰⁹³ Iteration

ازای برخی مقادیر از یک پارامتر کنترل¹⁰⁹⁴، چنین مدل‌هایی جاذبه‌های عجیب‌وغریبی به نام آشوب، یعنی یک تناقض هم‌زمان میان پایداری و ناپایداری، قابلیت پیش‌بینی و عدم قابلیت پیش‌بینی را نشان می‌دهند. باین‌وجود، الگوی حرکت، تنها و تنها فقط یک‌شکل را به خود می‌گیرد، یعنی یک جاذبه غریب مشخص تنها و تنها فقط از طریق یک رابطه الگوریتمیک مشخص، تولید می‌شود. به‌علاوه، مدل‌های ریاضی، واقعیت نیستند، بلکه صرفاً ساختارهای منطقی هستند که از سوی ریاضیدانان خلق می‌شوند. بنابراین، یک فیزیکدان، یک کارشناس آب‌وهوا، یک زیست‌شناس، یک شیمیدان یا هر متخصص و دانشمند دیگر در حوزه خود، باید تفسیر کند که چگونه این ساختارهای منطقی انتزاعی را در حوزه تحت بررسی خود به کار بگیرد. آن‌ها این کار را از طریق شیوه مرسوم و شناخته‌شده، آزمون و تجربه علمی بر روی پدیده‌های موجود در حوزه مطالعه خود انجام می‌دهند. آن‌ها همچنین تجارب جدیدی را که نظریه آشوب پیشنهاد می‌دهد، به‌منظور فراهم آوردن پشتوانه تجربی برای ادعاهای خود - مبنی بر اینکه مدل‌های انتزاعی ریاضی که آن‌ها توسعه داده‌اند می‌تواند در مورد پدیده‌ها در حوزه تحت بررسی آن‌ها به کار گرفته شود- به کار بسته و پیاده می‌کنند.

در فصل یازدهم، اشاره‌ای مختصر به کار برخی از اقتصاددانان و نظریه‌پردازان سازمان داشتیم که هر دو گروه دقیقاً یک رویکرد را به کار گرفته بودند. آن‌ها داده‌های رخدادها و رویدادهای کلان‌همچون نرخ تبدیل ارزهای خارجی را به کاربردند تا کشف کنند که آیا معادلات ریاضی نظریه آشوب، تناسبی با داده‌ها دارد یا خیر. آن‌ها به‌محض اینکه این کار را شروع کردند، پیش فرض‌های ضمنی را در مورد ماهیت تعامل انسانی داشتند. فرض آن‌ها این بود که انسان‌ها به‌گونه‌ای هستند که الگوهای تعاملات آن‌ها در سطح کلان و در قالب معادلات قطعی جبرگرایانه، می‌تواند توصیف شود. به همین ترتیب، برخی نظریه‌پردازان سازمان، ویژگی‌هایی را که توسط مدل‌های ریاضی آشوب، آشکار می‌شد، به‌عنوان استعاره‌هایی برای توصیف سازمان به کار گرفتند. به‌عنوان مثال، در فصل یازدهم کار برخی محققان را مرور کردیم که سازمان را به‌عنوان یک پدیده "آشوبناک" توصیف می‌کردند. آن‌ها به‌محض اینکه دست به چنین کاری می‌زدند، پیش فرض‌های ضمنی را در خصوص تعامل انسانی در ذهن خود می‌پروراندند، پیش‌فرضی که در بالا به آن اشاره شد.

بسیار مهم است تا بدانیم، بدون درک چگونگی تفسیر مدل در یک حوزه و قلمرو خاص، نمی‌توانیم بلافاصله مدل ریاضی را در آن حوزه مشخص به کار ببندیم. به‌عبارت‌دیگر، اگر شخص بخواهد کار خود را دقیق و موثکافانه انجام دهد، باید به هنگام کاربرد نظریه آشوب در حوزه سازمان، پیش‌فرض‌های ضمنی خود در مورد تعامل انسانی را آشکار کرده و موضع خود را روشن کند. اگر شخص بخواهد نظریه آشوب را مستقیماً در هر شکلی از تعامل انسانی، از جمله سازمان‌ها، به کار ببندد از این‌رو باید فرض کند که تعامل انسانی واقعاً قطعی و جبرگرایانه است یا حداقل، چنین فکر کند که این تعامل "انگار" که یک تعامل قطعی و جبرگرایانه است. این موضوع فوراً به ذهن

¹⁰⁹⁴ Control Parameter

متبادر می‌کند که این پیش‌فرض هیچ ربطی به آزادی انسان نداشته و فرسنگ‌ها از آن دور است، یعنی با هرگونه امکان و احتمال اینکه فرد می‌تواند انتخاب کرده یا از تجربه خود چیزی را یاد بگیرد، زاویه پیدا می‌کند. از آنجایی که این موضوع درست برخلاف تجربه ما است، پس بنابراین نظریه آشوب "مستقیماً" نمی‌تواند در مورد اقدام و کنش انسانی به کار گرفته شود. به علاوه، همچنین نظریه آشوب نمی‌تواند قرینه‌ها و شباهت‌هایی برای اقدام انسانی به همراه داشته باشد. در استدلال از طریق قیاس و تشابه، ما روابط را، بدون در نظر داشتن ویژگی‌ها و خصائل آن‌ها، از یک قلمرو اخذ کرده و عنوان می‌کنیم که این روابط می‌توانند در حوزه و قلمرو دیگری نیز به کار گرفته شوند. روابط در نظریه آشوب، روابط انتزاعی میان نمادهای ریاضی، آن‌هم از نوع قطعی و جبرگرایانه هستند که الگوهای انتزاعی را در آن نمادها به دست می‌دهند، به‌عنوان مثال، این الگوها، جاذبه‌های غریب، خودهمانندها^{۱۰۹۵} یا آشوب‌های ریاضی نامیده می‌شوند. ما قبلاً هم بحث کردیم که ما نمی‌توانیم شباهتی میان روابط قطعی انتزاعی و روابط واقعی انسان در نظر بگیریم، چراکه برای این امر باید فرض کنیم که انسان‌ها قدرت انتخاب نداشته و نمی‌توانند دست به انتخاب بزنند. با این حال، ما هنوز می‌خواهیم از این استعاره در استدلال خود استفاده کنیم. در استدلال استعاری، ما ویژگی‌های یک پدیده در یک قلمرو را گرفته و به یک قلمرو دیگر نسبت می‌دهیم، بدون اینکه ماهیت روابط را در نظر بگیریم. بنابراین، شخص می‌تواند نظریه آشوب را در قالب استعاره، برای اقدام و کنش انسانی به کار ببرد. به‌عنوان مثال، شخص می‌گوید که تعاملات انسانی، الگویی همانند الگوهای متناقض آشوب ریاضی، خودهمانندها یا جاذبه‌های غریب دارند. از این رو، ما تنها و تنها می‌توانیم بگوییم که نظریه آشوب، می‌تواند در قالب استعاره‌ای محرک و برانگیزاننده تجربه شود، که در نتیجه یک بینش شاعرانه در خصوص الگوهای اقدام انسانی را برای ما فراهم کند. همین نتیجه‌گیری را به ساختارهای ائتلافی نیز می‌توانیم تعمیم ببخشیم، چراکه این ساختارها نیز مبتنی بر مدل‌های قطعی جبرگرایانه هستند.

نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی

نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی با نظریات آشوب و سیستم‌های ائتلافی متفاوت است چراکه این نظریه ویژگی تکرارشوندگی تعامل میان الگوریتم‌های مجزا - که نماینده موجودیت‌ها و اجزای تشکیل‌دهنده یک سیستم هستند - را عیان می‌کند و نه الگوریتم‌های تکرارشونده در مدل‌سازی‌هایی که سیستم را به‌عنوان یک کلیت در نظر می‌گیرند. اولی بر سطح خرد متمرکز می‌شود در حالی که دومی بر سطح کلان تمرکز دارد. فصل دهم، میان دو نوع از شبیه‌سازی سیستم‌های پیچیده انطباقی، تمایز و تفاوت معناداری قائل می‌شود. اولی، نوعی است که در آن الگوریتم‌ها یا عامل‌های تشکیل‌دهنده یک سیستم، همگی شبیه یکدیگر هستند - به‌عنوان مثال شبیه‌سازی "بویدها" (رینولدز، ۱۹۸۷) - و دومی نوعی است که در آن عامل‌ها با یکدیگر فرق دارند - همانند شبیه‌سازی "تیرا" (ری، ۱۹۹۲).

سیستم‌های پیچیده انطباقی با عامل‌های همگن (متجانس)

در برخی شبیه‌سازی‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی، عامل‌ها، الگوریتم‌ها یا برنامه‌های رایانه‌ای هستند که هیچ تفاوتی باهم نداشته و شبیه یکدیگر هستند. به‌عنوان مثال، شبیه‌سازی رینولدز از "بویدها" متشکل از تعدادی برنامه رایانه‌ای است که هریک متضمن دربرداشتن سه دستورالعمل مشابهی است که تعامل هر برنامه رایانه‌ای با برنامه دیگر را سازمان‌دهی می‌کنند. همچنین، الگوریتم‌ها یا برنامه‌های رایانه‌ای، موجودیت‌هایی سایبرنتیک^{۱۰۹۶} هستند. این موضوع به آن دلیل است که به‌عنوان مثال، هر الگوریتم باید فاصله هدف و مشخصی را با نزدیک‌ترین همسایه خود حفظ کند. فاصله واقعی با همسایه بافاصله هدف مقایسه شده و این شکاف و اختلاف بازخورد داده می‌شود تا فاصله، افزایش یافته یا کاهش پیدا کند. عامل‌ها در این نوع متجانس از سیستم‌های پیچیده انطباقی الگوریتم‌های سایبرنتیک، جبرگرا و قطعی هستند.

بنابراین، شبیه‌سازی، عیان می‌کند که تعامل میان هر الگوریتم منفرد با دیگر الگوریتم‌ها - یعنی، تعاملات محلی میان آن‌ها - الگویی کلان‌مقیاس از روابط میان آن‌ها را به دست می‌دهد. این‌ها در کنار همدیگر، یک توده را تشکیل می‌دهند. زمانی که یک الگوریتم به‌عنوان یک نقطه در صفحه‌نمایش رایانه بازنمایی می‌شود، الگوی توده قابل‌رؤیت بوده و برنامه‌نویس می‌تواند مشاهده کند که این الگو چگونه به اشکال متنوع در طول زمان موجودیت خود را حفظ می‌کند. رینولدز سپس این موضوع را تفسیر می‌کند. او هر یک از این الگوریتم‌های منفرد را "بویدها" خوانده و الگوی کلان‌مقیاسی که این بویدها تولید می‌کنند را "دسته" یا "گله" می‌نامد. او سپس این تفسیر را بسط داده و عنوان می‌کند که "بویدها" منطقیاً معادل پرنده‌های واقعی هستند و این مدل چگونگی تولید رفتار گله‌ای و دسته‌ای پرندگان را نیز می‌تواند توضیح دهد. او سپس اشاره می‌کند که چگونه چند قانون ساده تعامل محلی می‌توانند، بدون نیاز به یک نقشه و طرح کلی برای تعیین این الگوهای کلان‌مقیاس، الگوهای پدیدار کلان‌مقیاس بسیار پیچیده را به دست دهند. هر الگوریتمی که با چند الگوریتم دیگر در سطح محلی هم‌کنشی و تعامل دارد، کافی است تا یک الگوی کلان‌مقیاس از روابط میان آن‌ها را تولید کند. آنچه تکرار این تعاملات عیان می‌کند، پدیدارگی یک الگوی منسجم جمعی است، یعنی یک جاذبه برای کلیت سیستم.

نکته بسیار مهمی که در خصوص این شبیه‌سازی‌ها، همانند شبیه‌سازی بویدها، باید به آن اشاره شود این است که هر الگوی نماد^{۱۰۹۷} یا عامل تعامل‌کننده درست شبیه الگوها یا عامل‌های دیگر است. این تعاملی است که در آن هیچ تنوعی میان الگوهای نماد، هیچ تعامل غیرعادی، هیچ اختلال و هیچ نوسانی - نوسانی که پریگوژین مدنظر داشت - وجود ندارد. به دلیل همین عدم تنوع، شبیه‌سازی نمی‌تواند حرکت‌های خودجوش از یک جاذبه به جاذبه دیگر را نمایش داده و همچنین نمی‌تواند به‌صورت خودجوش یک جاذبه جدید را تولید کند. (آلن، ۱۹۹۸)

¹⁰⁹⁶ Cybernetic Entities

¹⁰⁹⁷ Symbol Pattern

الگوهای نماد یا قانون‌ها همیشه یک جاذبه مشابه را به دست می‌دهند، و تغییر تنها زمانی صورت می‌پذیرد که برنامه‌نویس الگوریتم‌ها را تغییر دهد. همچنین، هر یک از عامل‌ها یک سیستم سایبرنتیک جبرگرا قطعی یا مجموعه قوانین یا یک طرح و نقشه است. به عبارت دیگر، چنین مدلی نمی‌تواند تازگی را تبیین کند، چراکه هیچ آزادی انتخابی نداشته و نمی‌تواند مطابق میل خود تکامل پیدا کند و به دلیل اینکه قطعی و جبرگرا است، به‌غیراز شیوه استعاری، نمی‌تواند در مورد اقدام و کنش انسانی به کار گرفته شود.

هر بویید منفرد، خودش یک طرح و نقشه^{۱۰۹۸} است که تنها آنچه را که برنامه به آن اجازه داده است را انجام می‌دهد و خارج از آن نمی‌تواند عمل کند. نمی‌توانیم بگوییم که این عامل‌ها می‌توانند خودشان را به شیوه‌ای منفرد و فردی سازمان‌دهی کنند یا به معنایی، آن‌طور که دلشان می‌خواهد رفتار کنند. آن‌ها با نیاز به تعامل به‌صورت محلی با یکدیگر، محدود شده‌اند. در حقیقت، خودسازمانی، به این معنا نیست که یک چیزی، خودش خودش را سازمان‌دهی کند. خودسازمانی به معنای تعامل محلی است. به‌علاوه، پدیدارگی به این معنا نیست که برخی الگوها به‌صورتی تصادفی برخاسته و برخیزند. پدیدارگی به این معناست که الگوهای کلان‌مقیاس از درون تعاملات محلی و در غیبت کامل هرگونه طرح و نقشه و برنامه، برمی‌آیند. الگوهای جهانی از تعاملات محلی عامل‌ها ناشی می‌شوند و نه از روی تصادف و شانس و اقبال. ما از واژه پدیداره برای الگوهای کلی تعامل استفاده می‌کنیم، چراکه هیچ طرح و نقشه و برنامه‌ای برای آن وجود ندارد.

تفسیرهای سازمانی

برخی نظریه‌پردازان سازمانی، شبیه‌سازی‌هایی همانند بویدها را این‌گونه تفسیر می‌کنند تا پیشنهاد دهند اگر یک مدیر می‌خواهد سازمانش یک الگوی کلی یا استراتژی، آن‌هم از نوع پیچیده‌اش را، تولید کند هیچ ضرورت و الزامی برای تدوین، صورت‌بندی و پیاده‌سازی یک استراتژی کلی ندارد. در عوض، مدیر باید چند قانون اساسی ساده را وضع کند و این امر را هم به این دلیل انجام می‌دهد که قدرت خودسازمانی را در اعضا رها ساخته و اجازه و فرصت پدیدارگی را فراهم کند. در این تفسیر، مدیر، بدون هرگونه توجیهی، معادل یک برنامه‌نویس است. رینولدز، به‌عنوان یک برنامه‌نویس، موضع یک مشاهده‌گر عینی را اتخاذ کرده، بیرون یک واقعیت از پیش مفروض یعنی همان شکل‌گیری دسته پرنندگان، ایستاده و قوانینی که می‌توانند حرکت گله‌ای پرنندگان را ایجاد کنند، را القا می‌کند. این دقیقاً همان کاری است که یک مدیر هم باید انجام دهد. در پس تجویز تدوین چند قانون ساده که تمامی سازمان باید از آن پیروی کنند، این تصور و مفهوم نهفته است که مدیر ابتدا باید جاذبه‌ای که می‌خواهد سازمان به‌سوی آن کشیده شود را انتخاب کند. بنابراین، مدیر باید قوانین ساده را به سیستم تزریق کند که چنین حرکتی را در پی داشته باشد.

با همه این احوالات، به عواقب این تصمیم هم توجه داشته باشید. همین‌ان فرض کنید که یک سازمان یک سیستم است و افراد از قوانین پیروی و تبعیت می‌کنند، حالا اگر مدیر در شناسایی مجموعه قوانین درست و مناسب، موفق عمل کرده باشد و افراد این قوانین را موبه‌مو اجرا کرده باشند، جاذبه مدنظر مدیر پدیدار خواهد شد. با این حال، همه آن چیزی که پدیدار خواهد شد، همین است. سازمان تا زمانی که قوانین را تغییر نداده است، به دنبال این جاذبه می‌روند، چراکه این سیستمی که در آن موجودیت‌ها و اجزای جدای از هم قوانین مشابهی را دنبال می‌کنند، ظرفیت حرکت خودجوش به سوی جاذبه دیگر را نداشته و همچنین ظرفیت تولید جاذبه‌های جدید به صورت خودجوش را نیز ندارد. این تجویز، تضمین می‌کند که در این سازمان، خبری از خلاقیت نخواهد بود. تنها فرقی که این دیدگاه با نظریه انتخاب استراتژیک دارد این است که در اینجا مدیر دیگر در دسر تدوین برنامه و طرح‌های کلان با جزئیات ریز و دقیق را ندارد. این بیتش و نگاه، یک نگاه ریشه‌ای و افراطی نیست، چراکه مدت‌ها پیش هم دیگران به این نتیجه رسیده بودند که طرح‌های بلندمدت با جزئیات دقیق و ریز، در شرایط و محیط‌های متلاطم کمک‌کننده نخواهند بود و آنچه مدیران نیازمند انجام آن هستند تعیین جهت‌گیری‌های سازمان در قالب اصول راهنما و یک چشم‌انداز از آینده است.

اکنون، در نظر بگیرید که سیستم‌های پیچیده انطباقی همانند "بویدها" یعنی جایی که تمامی عامل‌ها شبیه یکدیگر هستند، می‌تواند به‌عنوان یک قلمروی مبنا برای قیاس با رفتار انسانی مدنظر قرار گیرد یا خیر. روابط انتزاعی در چنین سیستم‌هایی، روابطی هستند میان موجودیت‌هایی سایبرنتیک که در قالب قوانین ساده جبرگرایانه و قطعی تعریف می‌شوند. پس چنین سیستم‌هایی یعنی سیستم‌های پیچیده انطباقی نمی‌توانند مبنایی برای قیاس بوده و تشابهاتی را در مورد اقدام و کنش انسانی برای ما فراهم کنند دقیقاً به همان دلیلی که نظریات ساختارهای اتلافی و آشوب نیز نمی‌توانستند این کار را انجام دهند، چراکه انسان‌ها موجودیت‌های سایبرنتیک نیستند. به‌علاوه، اگر واقعاً بنا باشد که انسان‌ها از قوانینی پیروی کنند، نیاز است تا این قوانین در شرایط اقتضایی مشخص تفسیر شوند. بنابراین نیاز خواهد بود تا قوانینی برای انتخاب قوانین تفسیر مناسب وجود داشته باشد و این یعنی یک بازگشت نامتناهی^{۱۰۹۹}. به‌علاوه، اگر افرادی که از قوانین پیروی می‌کنند، مدام تفاسیر خود را حتی بر طبق قوانین، تغییر دهند- و نه اینکه به‌صورت سفت‌وسخت قوانین خاصی را دنبال کنند- بازهم آن‌ها از یک مجموعه قوانین ثابت و مشخص از پیش داده‌شده، پیروی نکرده و از این رو نمی‌توانند جاذبه‌هایی که در مجموعه قوانین ابتدایی نهفته شده است را، تولید کنند. به این ترتیب، شبیه‌سازی با عامل‌های متجانس، تنها می‌تواند استعاره‌هایی را برای ما فراهم کند که ممکن است تفکر در خصوص تعاملات انسانی را برانگیخته کنند یا نکنند. مشهورترین استعاره، فرقه‌های انسانی یا ساختار فاشیستی قدرت است، در اینجا افراد قوانین ساده را حداقل برای یک مدت کوتاه اطاعت و پیروی می‌کنند.

¹⁰⁹⁹ Infinite Regress

سیستم‌های پیچیده انطباقی با عامل‌های نامتجانس

حال شبیه‌سازی را در نظر بگیرید که در آن الگوهای متعامل (عامل‌ها)، همگی از یک قوانین مشابه پیروی نکرده و در هر تکرار می‌توانند تغییر کنند. این بدان معناست که الگوریتم‌ها در جمعیت در دسته‌های متفاوتی طبقه‌بندی می‌شوند، بنابراین تفاوت در میان دسته‌ها و شباهت در درون هر دسته وجود دارد. نمونه‌ای از این نوع سیستم در فصل دهم و در شبیه‌سازی "تیرا"، ارائه شد. در شبیه‌سازی "تیرا"، هر عامل، الگوریتمی است متشکل از هشتاد دستوره‌عمل که به جزئیات مشخص می‌کند که هر الگوریتم به چه نحوی باید خود را تکثیر و کپی کند. بنابراین، برنامه‌نویس، مکانیسمی را معرفی می‌کند تا تنوع را خلق کرده (به‌عنوان مثال، جهش تصادفی در تکثیر یک الگوریتم) و شاخصی را برای انتخاب (به‌عنوان مثال، زمان محدود موجود برای تکثیر و یک دوره زمانی کلی محدود برای اینکه هر الگوریتم منفرد فرصتی برای تکثیر داشته باشد) تعریف کند. سپس، برنامه‌نویس این برنامه را اجرا کرده و آنچه را که اتفاق می‌افتد، مشاهده می‌کند.

الگوی کلان‌مقیاس به سرعت خود را در قالب افزایش تعداد الگوریتم‌ها نشان می‌دهد. جاذبه، به صورت افزایش نمایی در تعداد خود را نشان داده و نهایتاً یک محدودیت را برای تکثیرهای بعدی و بیشتر تحمیل می‌کند. الگوی کلان‌مقیاس به طور مستمر با اشغال فضاها پرکننده در حافظه رایانه حرکت می‌کند تا در نهایت به یک ازدحام و شلوغی بیش‌ازحد می‌رسد. الگوریتم‌ها همچنین با تغییر تدریجی از طریق جهش تصادفی پیش رفته و به این ترتیب به تدریج با یکدیگر تفاوت پیدا می‌کنند، رفته‌رفته تنوع فزونی پیدا می‌کند. خیلی زود یک جاذبه جدید به شکل الگوریتم‌های کوچک‌تر با تنها چهل دستوره‌عمل، ظاهر می‌شود. محدودیت‌های زمانی موجب می‌شود تا گونه‌های کوچک‌تر شد پیدا کرده و الگوی کلان‌مقیاس پدیداره، اکنون، کاهش تعداد الگوریتم‌های بلند و افزایش گونه‌های کوتاه است. سیستم به صورت خودجوش، یک جاذبه جدید را تولید می‌کند. سپس، نوع دیگری از الگوریتم پدیدار می‌شود، که در قالب دستوره‌عمل، کدهای تکثیر الگوریتم‌های همسایه را می‌خواند. جاذبه جدید دیگر، که معمولاً به عنوان یک سیستم شناخته می‌شود، جاذبه‌ای است که در آن، عامل‌ها در یک سطح بوده و سیستم جهانی در سطحی بالاتر است.

با این حال، در مورد آنچه در این شبیه‌سازی اتفاق می‌افتد می‌توانیم به شیوه دیگری نیز فکر کنیم. ما می‌توانیم بگوییم که اشکال جدید از الگوریتم‌های فردی و الگوهای کلی جدید از جمعیت، به صورت هم‌زمان پدیدار می‌شوند. بدون تغییر هم‌زمان در اندازه طول الگوریتم‌های منفرد، هیچ الگوی کلان‌مقیاسی از افزایش یا کاهش وجود نخواهد داشت. همچنین، بدون الگوهای کلان‌مقیاس افزایش یا کاهش، هیچ تغییر پایداری در الگوریتم‌های منفرد وجود نخواهد داشت. می‌توانیم بگوییم که الگوریتم‌های منفرد و الگوهای کلان‌مقیاس به صورت هم‌زمان هم‌شکل یافته و هم توسط یکدیگر شکل پیدا می‌کنند. در اینجا دیگر نیازی نیست که بگوییم عامل‌ها سیستم را در سطحی بالاتر شکل می‌دهند. در عوض ما عنوان می‌کنیم که عامل‌ها و الگوهای کلان‌مقیاس به صورت هم‌زمان پدیدار شده و

هیچ کدام سیستمی را تشکیل نمی‌دهند. این گزاره کاملاً شبیه بحثی است که الیاس، در مورد عامل‌های انسانی منفرد یا فردی و جمعیت، در قسمت قبل به آن اشاره داشت.

نکته مهم این است که برنامه‌نویس، جاذبه جدید را از قبل و از پیش برنامه‌ریزی نکرده است. این جاذبه‌ها پدیدار می‌شوند، زیرا الگوهای کلی و جهانی کلان‌مقیاس از طریق تعاملات محلی عامل‌ها (خودسازمانی) و در درون محدودیت‌هایی که برنامه‌نویس برقرار کرده است، پدیدار می‌شوند، اما همین برنامه‌نویس، قبل از پدیدارگی آن‌ها، قادر به پیش بینی این الگوهای جهانی نیست. تازگی و نوجوشی، نه از طریق طرح و نقشه‌های پیشینی از کلیت، بلکه از طریق خودسازمان‌دهی (تعاملات محلی) پدیدار می‌شوند. در اینجا، مجدداً بسیار مهم است تا به دلایلی که الیاس مطرح کرد و در اوایل فصل به آن پرداخته شد، از تفاسیری که شامل سیستم و سطوح سیستمی می‌شود- تفاسیر به‌منظور اکتشاف دیدگاه فرآیندهای واکنشی- اجتناب کنیم.

این شبیه‌سازی بسیار متفاوت از شبیه‌سازی بویدها است. شبیه‌سازی بویدها تنها یک الگوی کلان‌مقیاس را نمایش داده و به‌صورت خودجوش نمی‌توانست به‌سوی جاذبه دیگر حرکت کرده یا یک جاذبه جدید را خلق کند. برای وقوع این اتفاق، برنامه‌نویس باید عامل‌های منفرد را تغییر می‌داد. باین‌حال، در شبیه‌سازی "تیرا"، ما شاهد حرکت‌های خودجوش به‌سوی الگوهای منفرد جدید و الگوهای کلان‌مقیاس هستیم. برنامه‌نویس در گام اول، مکانیسمی را برای خلق تنوع در فرآیندهای تکثیر معرفی کرد، اما زمانی که تنوع ظاهر شد، دستگاه یا ابزار مولد تنوع می‌توانست خاموش شده و تکامل بدون حضور و وجود آن ادامه پیدا می‌کرد.

توجه داشته باشید که در اینجا عامل‌ها، مکانیسم‌های بازخور نیستند که در آن‌ها وضعیت واقعی با وضعیت هدف مقایسه شود؛ در عوض، هر یک از عامل‌ها درحالی‌که به‌طور محلی با سایر عامل‌ها تعامل می‌کند یا زمانی که برخی از این عامل‌ها کدهای عامل‌های دیگر را استفاده می‌کنند، به خود رجوع می‌کنند. در اینجا، نکته کلیدی این است که عامل‌ها با یکدیگر تفاوت داشته و همچنین، غیرخطی بودن هم‌کنشی‌ها و تعامل‌های تکرار‌شونده، می‌تواند اختلافات و تفاوت‌های بسیار ریز و ظریف را تشدید کرده و آن‌ها را به تغییرات کیفی وسیع در الگوی کلان‌مقیاس تبدیل کند. این تنوع خُرد، چیزی است که هم الگوی کلان‌مقیاس و هم الگوریتم‌های منفرد را قادر می‌سازد تا به‌طور هم‌زمان، یعنی در تولید اشکال و گونه‌های پدیداره، غیرقابل‌پیش‌بینی و نوین، تکامل پیدا کنند. (آلن، ۱۹۹۸) توجه داشته باشید که عامل‌ها و تعاملات میان آن‌ها جبرگرایانه و قطعی نبوده، بلکه تکاملی هستند و این ظرفیت تکامل برخاسته از وجود و حضور تنوع خُرد در تعامل میان موجودیت‌های متنوع است.

چند نکته مهم

عنوان شد که در مدل‌هایی از نوع نامتجانس، امکان استدلال از طریق قیاس و تشابه در مورد اقدام انسانی وجود دارد. این بدان علت است که عامل‌ها در این مدل‌ها جبرگرا یا سایبرنتیک نبوده و بلکه در حال تکامل و به عبارتی

تکاملی هستند. بنابراین، شخص می‌تواند روابط انتزاعی در حوزه و قلمرو مدل‌ها را اختیار کرده و به قلمرو انسانی انتقال دهد و این کار، نیازمند تفسیری خواهد بود که خصایل و ویژگی‌های انسانی را نیز در خود لحاظ کند. درحالی‌که عامل‌ها در این مدل‌ها به واسطه نمادهای دیجیتال^{۱۱۰} باهم تعامل می‌کنند، انسان‌ها در قالب یک واسطه دیگر، مشخصاً زبان^{۱۱۱}، و با نمادهایی دیگر، باهم تعامل می‌کنند.

شبیه‌سازی‌های رایانه‌ای نشان می‌دهند که نمادهای دیجیتال، آرایه بندی شده در قالب قوانین الگوریتمیک، در پویایی‌های لبه‌آشوب، به صورت محلی تعامل می‌کنند تا نوع تازه و جدیدی از جاذبه‌ها را تولید کنند، مشروط بر اینکه این نمادها به شیوه‌ای تمام و کمال و شایسته و بایسته به هم متصل بوده و از تنوع کافی برخوردار باشند. دانشمندان علوم طبیعی در انستیتو سانتافه و مراکز دیگر، از این امکان و فرصت فراهم‌شده توسط نمادهای دیجیتال، به عنوان مأخذ و منبعی برای قیاس، بهره‌گرفتند تا تبیین‌هایی از پدیده‌ها، در حوزه‌های مشخص مورد مطالعه خود از جمله زیست‌شناسی ارائه کنند. در اینجا، استدلال این است که روابط تکرار شونده، غیرخطی و انتزاعی مدل‌های پیچیده نامتجانس می‌توانند مشابه فرآیندهای تعاملی^{۱۱۲} تکامل اجتماعی^{۱۱۳} باشند که توسط الیاس پیش کشیده شده است.

قیاس‌ها

در اینجا، ما موضوع امکان و عدم امکان قیاس و مقایسه مدل‌های رایانه‌ای با امر انسانی را به این شرح پیش کشیده‌ایم:

- هیچ شباهتی میان برنامه‌نویس مدل سیستم‌های پیچیده انطباقی و جنبه‌ای از تعامل انسانی وجود ندارد. امکان ندارد که ما بتوانیم بیرون تعامل انسانی ایستاده و برنامه‌ای برای آن طراحی کنیم، چراکه ما همگی در این تعاملات مشارکت داریم و نمی‌توانیم فعل‌وانفعالات میان مقاصد را در این تعامل‌ها کنترل کنیم. زمانی که "ری" و سایرین مدل سیستم‌های پیچیده انطباقی را برای شبیه‌سازی زنده‌گی به کار می‌گیرند، آن‌ها کاملاً به وضوح تلاش می‌کنند تا تکامل فرآیندی که در آن هیچ طراح یا برنامه‌نویس بیرونی وجود ندارد، شبیه‌سازی کنند. آن‌ها سعی می‌کنند تا خودسازمانی و پدیده‌های پدیداره را در طبیعت، مدل کنند، یعنی پدیده‌هایی که بدون طراحی، تکامل پیدا می‌کنند. از آنجایی که آن‌ها برای این مقصود از مدل استفاده می‌کنند، آن‌ها دست‌کم در ابتدای کار، طبیعتاً باید یک مدل را طراحی کنند. باین‌حال، در طبیعت در مورد شخصی که سیستم را مدل می‌کند، دست به هیچ قیاسی نمی‌زنند، بلکه در مقابل، آن‌ها عنوان می‌کنند که هیچ طراحی بیرون و خارج از طبیعت وجود ندارد. بنابراین، اگر شخص در تلاش برای

¹¹⁰ Medium of Digital Symbols

¹¹¹ Language

¹¹² Interactive Processes

¹¹³ Social Evolution

شناخت سازمان انسانی به‌عنوان پدیده‌ای خودسازمان و پدیداره باشد، هیچ مورد قابل قیاس و مشابهی با برنامه‌نویس در طبیعت نخواهد یافت.

- همچنین، پیرو مباحث الیاس، ما پیشنهاد می‌کنیم که هیچ شباهتی میان سیستم‌ها و انسان‌ها وجود ندارد. در سراسر بخش اول کتاب، ما به روش‌های مختلف اشاره کردیم که تفکر در مورد تعامل انسانی در قالبی سیستمی، نامناسب است، چراکه این دیدگاه، فرآیندهای سیال و جاری را جسمیت بخشیده و شیء‌واره کرده و علیتی را به اقدام انسانی نسبت می‌دهد که ظرفیت‌های انسانی برای انتخاب اقدامات را لحاظ نکرده و امکان‌پذیری گونه‌ها و اشکال جدید را نمی‌تواند تبیین کند. به‌علاوه، شبیه‌سازی مدل‌های پیچیده نامتجانس، اگرچه خود مدلی سیستمی است، اما مشکلات بسیاری را فراروی تفکر سیستمی علم می‌کند. به‌عنوان مثال، چنانچه در بالا هم بیان شد، این شبیه‌سازی‌ها به‌عنوان شیوه‌ای شناخته می‌شوند که سطوح سلسله‌مراتبی در آن جایی ندارد، موضوعی که مفهوم محوری تفکر سیستمی است. همچنین مسائل بسیاری در برابر سایر مفاهیم کلیدی و محوری تفکر سیستمی از جمله "کلیت" پیش کشیده می‌شود. مدل‌های پیچیده نامتجانس زنده‌گی خود را دارند، یعنی آن‌ها به شیوه‌هایی جدید و غیرقابل‌پیش‌بینی تکامل پیدا می‌کنند. همچنین در ادامه عنوان می‌کنند که کلیت تا قبل از پدیدارگی وجود نداشته و از آنجایی که مدام در حال تکامل است هرگز نمی‌تواند کامل باشد. از این‌رو ما باید از یک کلیت غایب یا ناکامل صحبت کنیم و این موضوع، فایده و سودمندی خود مفهوم کلیت را خدشه‌دار می‌کند. بیان و تصریح عدم قابلیت پیش‌بینی و تازگی، هیچ ربطی به کلیت نخواهد داشت. این امر در ویژگی‌های ذاتی و فطری فرآیند تعامل میان موجودیت‌های متنوع نهفته است. همچنین تصور مدلی که زنده‌گی خاص خودش را دارد، مشکلاتی را برای کاربرد این مدل‌ها پیش می‌آورد. اگر ما پدیده‌ای که زنده‌گی خودش را دارد، مدل می‌کنیم، این پدیده و این مدل، خیلی زود از هم فاصله گرفته و دچار واگرایی می‌شوند. از این‌رو، سودمندی مدل محدود به بینشی است که مدل، نسبت به ماهیت عمومی پویایی‌ها دارد. نکاتی که در بالا اشاره شد در مورد تمامی سیستم‌ها، چه سیستم‌های مکانیستیک و چه ارگانیک‌های زنده، قابل‌کاربری است.

- در مورد اقدام و کنش انسانی، قیاس و تشبیه، با یک عامل منفرد آغاز می‌شود. عامل‌های انتزاعی در قالب دستورالعمل‌های رایانه‌ای - که چگونگی تعامل با دیگر عامل‌ها را آموزش می‌دهند- در قلمرو انسانی، با تفسیر مفهوم عامل انسانی و با لحاظ کردن ویژگی‌های انسانی همچون آگاهی، خودآگاهی، احساسات، میل و رغبت، نگرانی، ظرفیت تصویرسازی، هیجان و برانگیختگی و توانایی انتخاب در درون محدوده‌ها، میسر می‌شود.

- محور و کانون شناخت و درک عامل، تعامل عامل‌ها در مدل‌های پیچیده است، تعاملاتی که شبیه به وابستگی‌های متقابل و درونی انسان‌ها و همچنین فعل‌وانفعالات مقاصد افراد انسانی و همچنین طرح و برنامه‌ها- که پیش‌تر در این فصل از سوی الیاس توصیف‌شده بود - هستند.
 - همچنین، نمادهای دیجیتال مدل‌های پیچیده، شبیه به نمادهایی در نظر گرفته می‌شوند که انسان‌ها در تعامل با یکدیگر به کار می‌برند. به عبارت دیگر، این جنبه‌های فرآیندهای واکنشی در مدل‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی و نه جنبه‌های سیستمی این مدل‌ها، هستند که وجه تشابه با تعامل انسانی را فراهم می‌کنند. در مدل‌ها، عامل‌های دیجیتال، با پیروی از قوانین دقیقاً مشابه هم است که با یکدیگر تعامل می‌کنند. این امر شبیه به قانون‌هایی است که عامل‌های انسانی به آن‌ها عمل می‌کنند، اما برای استفاده از این تشبیه در ساحت انسانی، نیاز به تفسیر دقیق‌تری از پیروی از قانون داریم.
 - از نقطه نظر فرآیندهای واکنشی، هیچ سطوح عملیاتی وجود نداشته و تنها میزان جزئیاتی که پدیده تحت مطالعه در آن مورد آزمون قرار می‌گیرد، مدنظر است. توصیف الیاس از جوامعی که ذهن انسانی را شکل داده و هم‌زمان، خود توسط آن‌ها شکل می‌گیرند، شبیه به مجموعه الگوریتم‌هایی است که الگوریتم‌های منفرد را شکل داده و خود هم‌زمان توسط آن‌ها شکل می‌گیرند.
 - الگوهایی که در سطح مجموعه و جمعیت عامل‌های دیجیتال پدیدار می‌شوند، شبیه به الگوهای کلان‌مقیاسی (اجتماعی) هستند که در تعاملات محلی در سازمان‌ها پدیدار می‌شوند. فصل سیزدهم به کندوکاو فرآیندهای جوامعی می‌پردازد که ذهن‌های افراد را شکل داده و هم‌زمان خود از آن‌ها شکل می‌یابند و این مورد شبیه به مجموعه الگوریتم‌هایی است که الگوریتم‌های فردی را شکل داده و خود توسط آن‌ها شکل داده می‌شوند.
 - در نهایت، علیت متحول‌شونده‌ای که در تعامل میان موجودیت‌های نامتجانس در مدل‌های پیچیده نمایان می‌شود، شبیه به علیت متحول‌شونده‌ای است که الیاس در رابطه با تعامل میان انسان‌ها فرض می‌کند. این امر، نمایانگر حرکت از علیت دوگانه -در میان نظریاتی است که در بخش اول کتاب توصیف شدند- به علیت متحول‌شونده متناقض " شکل دادن و شکل داده شدن به صورت هم‌زمان " است که مبنا و پایه نظریات توسعه و بسط داده‌شده در فصول آتی خواهد بود.
- آنچه ما امیدوار هستیم در فصول بعدی بخش سوم کتاب بتوانیم، به‌خوبی از پس آن برآییم، کشف اشارات و دلالت‌های ضمنی است که دیدگاه فرآیندهای پیچیده به اقدام انسانی دارد. ما کاوش می‌کنیم که اگر شباهت‌ها میان سازمان‌ها و این مدل‌ها در نظر گرفته شوند - مدل‌هایی که در آن‌ها عامل‌ها متنوع بوده و از این‌رو ظرفیت تغییر خودجوش در میان آن‌ها وجود دارد- چه اتفاقی می‌افتد.

تشابهات فرآیندهای واکنشی در سازمان‌ها	تشابهات سیستمیک در سازمان‌ها	شبیه‌سازی‌های رایانه‌ای
هیچ	مدیر ارشد اجرایی	برنامه‌نویس
هیچ	کلیت یک سیستم پیچیده انطباقی است	کلیت یک سیستم پیچیده انطباقی است
فرآیندهای پیچیده واکنشی ارتباط میان اشخاصی که به صورت محلی (خودسازمانی) و به واسطه نمادها باهم در تعامل هستند. (فصل ۱۳)	شامل افراد متعامل که گفته می‌شود با ذهن خود، خود را سازمان‌دهی می‌کنند.	شامل الگوریتم‌های تعامل کننده به صورت محلی (خودسازمان)
در قالب روایت‌ها و تم‌های گزاره‌ای آرایه بندی شده‌اند که تجربیات را سامان می‌دهند. (فصل ۱۵)	در قالب طرح‌واره‌ها آرایه بندی شده‌اند و مدل‌های ذهنی اساس و بنیان افراد، به عنوان عامل هستند	در قالب قوانینی آرایه بندی شده‌اند که عامل‌ها را صدا می‌کنند.
از طریق تعامل و هم‌کنشی با تعارض، سوء تفاهم، مخالفت‌ها و انحراف به عنوان منشأ تحول (فصول ۱۳ و ۱۴)، بازتولید می‌شوند.	از طریق انتخاب‌های فردی برای تغییر مدل‌های ذهنی بازتولید می‌شوند.	از طریق تکثیر با جهش‌های تصادفی، بازتولید می‌شوند.
آنچه پدیدار می‌شود، الگوهای کلان‌مقیاس به عنوان تم‌هایی در مکالمات است که اذهان افراد و گروه‌ها و همچنین پیکربندی روابط قدرت (فصول ۱۳ و ۱۵) به طور هم‌زمان درگیر آن هستند.	آنچه پدیدار می‌شود، سیستم سازمانی و جزئیات اقدامی است که می‌تواند از یک موضع بیرونی شکل داده شود.	آنچه پدیدار می‌شود، گونه‌هایی از الگوهای کلان‌مقیاس به صورت هم‌زمان است.
تازگی به عنوان الگوسازی مجدد تم‌های مکالمات در فرآیندهای متناقض تعامل انسان یعنی قابلیت پیش‌بینی و عدم قابلیت پیش‌بینی، استمرار و تحول (فصول ۱۳ و ۱۵) پدیدار می‌شود. خودسازمانی، تعامل محلی میان اشخاص است.	لبه آشوب به عنوان بحران و استرس تعریف می‌شود که در آن خودسازمانی و پدیدارگی برای تولید تازگی می‌توانند به صورت عامدانه رهاسازی شده و به جریان انداخته شوند.	تازگی و نوآفرینی در لبه آشوب پدیدار می‌شود؛ تناقض پایداری و ناپایداری در فرآیندهای خودسازمانی
عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای	عدم قابلیت پیش‌بینی کم‌اهمیت شمرده می‌شود	عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای
یک الگوی کلان‌مقیاس همانند روتین، عادت، برخی تعمیم‌ها یا آرمان‌گرایی‌ها همانند یک موضوع اجتماعی یا ارزش‌های مذهبی و فرقه‌ای (فصل ۱۳) که باید در تعاملات محلی عملیاتی شوند.	یک چشم‌انداز و... به عنوان چیزی که سیستم را به سوی خود می‌کشد	جاذبه
مرزهای پدیداره روابط قدرت و پویایی‌های شمول و عدم شمول (فصل ۱۴)	مرزها توسط مدیر ارشد اجرایی سازمان تعیین می‌شوند، همانند قوانین ساده	مرزها توسط برنامه‌نویس ترسیم می‌شوند

جدول ۴. تشابهات انسانی سیستم‌های پیچیده نامتجانس

به جای اینکه مدیر را شبیه به یک برنامه‌نویس در نظر بگیریم، در نظر می‌گیریم که اگر مدیر به عنوان مشارکت‌کننده در فرآیندهای واکنشی ارتباطی، مدنظر قرار گیرد، چه پیامدهایی در پی خواهد بود، همچنین در اینجا، تعامل انسانی نه به عنوان یک سیستم یا یک شبکه بلکه به عنوان فرآیندهای واکنشی در نظر گرفته خواهد شد. از آنجایی که انسان‌ها همیشه خود را با یکدیگر تطبیق نداده یا خود را متناسب یکدیگر نمی‌سازند، از این رو سودمند خواهد بود که رابطه انسانی را نه به صورت انطباقی، بلکه به صورت واکنشی مدنظر قرار دهیم. پیشنهاد ما این است که مشابهت‌های انسان در سیستم‌های پیچیده انطباقی و در شبیه‌سازی‌ها، در فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی در سازمان‌ها هم می‌تواند مدنظر قرار داده شود. جدول ۱۲،۲ به طور خلاصه به شیوه‌های متفاوت کاربرد نظریه پیچیدگی در قلمرو سیستم‌ها و قلمرو تفکر فرآیندهای واکنشی پرداخته است.

مقصود ما از به میان کشیدن تشابهات میان سیستم‌های پیچیده انطباقی و تعامل انسانی، دستیابی به شناختی شفاف‌تر و آشکارتر از خودسازمانی و پدیدارگی و دستیابی به این استدلال قوی است که الگوهای منسجم کلان‌مقیاس می‌تواند از بسیار بسیار تعامل محلی، پدیدار شوند. سایر بینش‌ها و رهنمودهای حائز اهمیت، عدم قابلیت پیش‌بینی، اهمیت تنوع و محدودیت‌های متعارض و همچنین پویایی‌های متناقضی هستند که تازگی از دل آن‌ها پدیدار می‌شود.

۱۲-۴. زمان و فرآیندهای واکنشی

از دیدگاه فرآیندهای واکنشی، افراد به صورت محلی با یکدیگر در تعامل بوده و در این راه، آن‌ها می‌توانند الگوهای کلان‌مقیاسی را تولید کنند که برای آن‌ها هیچ نقشه یا طرح جهانی وجود ندارد. به علاوه، تعاملات محلی تکرار شونده هستند، یعنی آن‌ها به صورت دائمی بازتولید می‌شوند و همچنین غیرخطی هستند به این معنا که اختلاف و تفاوت‌ها، حتی کوچک‌ترین آن‌ها، از یک تکرار تا تکرار بعدی به صورت بالقوه تشدید می‌شوند تا تازگی را خلق کرده و نوآفرینی کنند. یکی از پیامدهای تفکر بدین شیوه این است که زمان در آن امری ذاتی است، چراکه ما در مورد تکرار یا بازتولید از یک دوره به دوره بعدی تفکر می‌کنیم که در آن الگوهای تعامل در زمان حال، وابسته به سابقه تعاملات در گذشته و انتظارات از آینده هستند.

"مید" (۱۹۳۲، ۱۹۳۸)، میان دو شیوه تفکر در مورد گذشته تمایز قائل می‌شود. در شیوه اول، گذشته می‌تواند به عنوان وقایع و رخداد‌های واقعی در نظر گرفته شود که مستقل از زمان حال هستند. در این نگاه، تفحص و بررسی گذشته، بازسازی^{۱۱۰۴} - متعلق به گذشته - رخداد‌های واقعی است که بدون اماواگر، در گذشته واقع شده‌اند. تحقیق و تفحص ما از گذشته، یک فرآیند آرام و ناکامل کشف و رمزگشایی^{۱۱۰۵} آن چیزی است که در گذشته اتفاق افتاده است. از این رو، این گذشته، پس‌زمینه و محدودیتی برای نزدیک شدن به موضوعاتی است که ما در زمان

1104 Reconstruction

1105 Deciphering

حال با آن‌ها مواجه می‌شویم. ما به گذشته از پیش داده‌شده و محقق شده‌ای رجوع می‌کنیم که از درون آن موضوعاتی که ما امروز با آن‌ها سروکار داریم، برآمده است. باین‌حال، ما می‌دانیم که هر بازسازی مشخصی از گذشته، در زمان‌های بعد، مورد سؤال واقع شده و بازتفسیر می‌شود، یعنی هر نسلی تاریخ را خودش بازنویسی می‌کند، در واقع، هر یک از ما تمایل داریم تا گذشته خود را از زمانی به زمانی دیگر، بازتفسیر کنیم. هر تفسیری از گذشته که در زمان حاضر موجود است، قابل تشکیک و تردید است. این موضوع ما را به دومین شیوه تفکر در مورد گذشته می‌رساند، شیوه‌ای که در آن گذشته، امری معین نیست که بید کشف شود بلکه معنایی است که باید مجدداً صورت‌بندی شود. در اینجا، معناداری یا معنای رویدادهای گذشته متعلق به زمان حال بوده و در زمان حال و نه در زمان گذشته، باید یافته شود. به عبارت دیگر ما گذشته را از خلال و از طریق حال می‌شناسیم. به علاوه، آینده این‌گونه وارد ماجرا می‌شود که دانشی که ما در مورد گذشته به دست می‌آوریم، فرضیاتی که در مورد گذشته شکل می‌دهیم، بستگی به دیدگاه‌های ما در زمان حال دارد که خود این دیدگاه‌ها در زمان آینده تغییر خواهند کرد. به عبارت دیگر، آینده معنای گذشته را تغییر خواهد داد. به این ترتیب، ما گذشته‌های متفاوتی را می‌سازیم و یک گذشته، گذشته دیگر را منسوخ و باطل کرده و جانشین آن می‌شود. در اینجا، رخدادها و هم‌رویدادی^{۱۱۰۶} هایی وجود دارند که نسبتاً دائمی هستند، و این امر تبدیل و ترجمه یک گزارش تاریخی را به گزارش دیگر میسر می‌سازد، اما این هم رویدادی‌ها موضوع و پدیده موردبررسی دانش ما نیستند.

از این‌رو، می‌داند عنوان می‌کند که هر زمان حالی، گذشته متفاوتی دارد که در آن در هر زمان حالی ما گذشته را به‌گونه‌ای متفاوت تفسیر می‌کنیم چراکه ما دیدگاه‌های متفاوتی کسب کرده‌ایم و بنابراین، معانی متفاوتی از رخدادهای گذشته را می‌سازیم. بنابراین، واقعیت گذشته‌ای که وارد تجربه ما می‌شود متفاوت بوده و وابسته به نظرگاه کنونی ماست. می‌داند می‌گوید تنها بدیل و جایگزین این است که ما به تجربه خود در قالب بازتابی از یک واقعیت متعالی^{۱۱۰۷} تفکر کنیم. چشم‌انداز و دیدگاهی که او پیشنهاد می‌دهد این است که گذشته تنها از طریق چارچوب مرجع^{۱۱۰۸} کنونی خود ما - که در درون آن زمان حال خود را تفسیر کرده و آینده را تعیین می‌کنیم - دریافت می‌شود.

آنچه می‌داند در اینجا بدان اشاره می‌کند، تکرار شونده‌گی است، یعنی بازتولید و تحول بالقوه^{۱۱۰۹} گذشته به زمان حال. او به ساختار زمانی از زمان حال اشاره می‌کند که در آن تجربه کنونی به این شکل عمل می‌کند که هم گذشته را شکل داده و با بازسازی گذشته از آن شکل می‌گیرد و درعین حال انتظارات آینده ما را هم شکل داده و از آن شکل می‌گیرد و همگی این‌ها هم‌زمان در زمان حال صورت می‌پذیرد. در قالب پیچیدگی، ما می‌توانیم بگوییم که این

1106 Coincidence

1107 Transcendental Reality

1108 Frame of Reference

1109 Potential Transformation

ماهیت غیرخطی تکرار و تکرارشوندگی است که هم امکان استمرار و هم تحول بالقوه را به صورت هم‌زمان فراهم می‌کند. مید، آشکارا، این ساختار زمانی زمان حال را با مفهوم پدیدارگی و در قالب "ظهور رویدادهای یکتا"^{۱۱۰} پیوند می‌دهد.

به‌وضوح می‌بینیم که تجربه انسانی، تجربه همان چیزی است که "پریگوژین"^{۱۹۹۷}، از آن به‌عنوان "پیکان زمان"^{۱۱۱} نام می‌برد، به این معنا که ما همگی می‌دانیم آنچه ما گفته‌ایم و یا آنچه انجام داده‌ایم، غیرقابل برگشت هستند. همچنین ما این تجربه را هم داریم که تعامل با دیگران به یک شیوه، بلافاصله راه تعامل به شیوه‌های بدیل و جایگزین را بر ما می‌بندد و آنچه در نتیجه این شیوه تعامل برای ما اتفاق می‌افتد، کاملاً متفاوت از نتیجه تعامل با شیوه‌های بدیل است. این به آن دلیل است که گذشته معین و از پیش داده‌شده نیست، بلکه ساخت دائمی در زمان حال است و ما نمی‌توانیم به گذشته بازگردیم. این امر به دلیل ظرفیت اختلافات کوچک برای بالا گرفتن و دامن زدن به اتفاقات بزرگ است که ما نمی‌توانیم قدم‌ها و گام‌های طی شده را دوباره بازگردانیم. به‌عبارت‌دیگر، این موضع به آن دلیل است که زمان، ساختار زمان زنده حال را داشته و همچنین ما پیکان زمان و حرکت روبه‌جلو زمان را تجربه می‌کنیم.

بنابراین، تعامل انسان در زمان حال، به‌صورت هم‌زمان هم گذشته و هم آینده را شکل داده و از آن‌ها شکل می‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، پیکان زمان به این معناست که زمان تنها از زمان گذشته حرکت کرده و به زمان حال رسیده و به‌سوی آینده می‌رود و این امر به دلیل خاصیت غیرخطی تکرارشوندگی تعاملات و دوراهی‌هایی است که این تعاملات با آن‌ها مواجه می‌شوند. در رابطه با اقدام انسان، پیکان زمان، یک دلالت زمانی مهم دارد. این بدان معنی است که زمان حال، یک ساختار زمانی حلقوی و دایره‌ای دارد که در آن حال، به‌طور هم‌زمان، هم گذشته و هم آینده را شکل داده و از آن‌ها شکل می‌گیرد. از این‌رو، پیکان زمان به این معناست که جنبش و حرکت تجربه انسان در زمان حال، یک ساختار زمانی حلقوی خود ارجاع^{۱۱۲} از گذشته بازسازی‌شده^{۱۱۳} و آینده تصویر شده^{۱۱۴} دارد. ما این را زمان "حال زنده"^{۱۱۵} می‌نامیم که بسیار متفاوت از مفهوم و تصور "همین‌جا و همین‌ان"^{۱۱۶} است، زمانی که آشکارا و در تمرکز صرف بر احساسات کنونی و فعلی، گذشته و آینده راهی به آن ندارند.

1110 Appearance of Unique Events

1111 Arrow of Time

1112 Circular Self-referential Time Structure

1113 Reconstructed Past

1114 Imagined Future

1115 Living Present

1116 Here-and-Now

۱۲-۵. تفاوت میان فرآیند سیستمیک، فرآیند قوی یا درون‌زا و تفکر فرآیندهای واکنشی

در واژه‌نامه‌ها، کلمه "فرآیند"، به معنای پیش رفتن، ادامه دادن، ساخته‌شدن در طول زمان، رشته‌ای از تغییرات، رشته‌ای از عملیات، یا مرحله‌ای از اقدام تعریف شده است. برای "وایت هد"^{۱۱۷} (۱۹۷۸) فیلسوف، فرآیند به "شدن"^{۱۱۸} ارجاع دارد، یعنی موجودیت‌ها چگونه آنچه هستند، شده‌اند. از این رو، فرآیند به انواعی از حرکت‌ها و جنبش‌ها در طول زمان اشاره دارد که در آن‌ها موجودیت‌ها شکل گرفته و آنچه هستند، می‌شوند. با در نظر داشتن به هم‌پیوستگی جهان‌شمول موجودیت‌ها، دلالت دیگری وجود دارد و آن این است که حرکت و جنبش فرآیند همیشه شامل نوعی تعامل میان موجودیت‌ها است. بنابراین، فرآیند به طور اساسی، حرکت تعاملی (چگونگی) و جاری موجودیت‌ها در طول زمان است که از این طریق، این موجودیت‌ها به صورت فردی و جمعی، الگوهای منسجمی از فعالیت‌ها (چیستی) می‌شوند که هستند. فرآیند، یک حرکت تعاملی است، یعنی تعامل میان موجودیت‌ها و آنچه این موجودیت‌ها به صورت مستمر خلق یا تولید می‌کنند، الگوهایی منسجم از موجودیت خودشان، هم به صورت جمعی و هم به صورت فردی است.

حالا در نظر داشته باشید که چگونه چشم‌اندازها و رویکردهای فرآیند قوی/سیستمیک و فرآیندهای واکنشی، مفاهیم کلیدی این تعریف عمومی از فرآیند را به شیوه‌های قابل ملاحظه‌ای متفاوت، تفسیر می‌کنند.

موجودیت‌ها در فرآیند سیستمیک به‌عنوان اجزایی از یک سیستم تعریف می‌شوند. این اجزا در طول زمان با یکدیگر تعامل می‌کنند - این یعنی فرآیند - تا یک کلیت محدود و مرزبندی شده را تولید کنند - این یعنی الگوی منسجم - که در واقعیت وجود داشته یا این‌طور پنداشته می‌شود که در یک سطح سلسله‌مراتبی بالاتر از اجزا، وجود دارند. به عبارت دیگر، کل، بیش از جمع اجزا بوده، ویژگی‌های افزون‌تری داشته و همچنین می‌تواند در قالب یک نیروی علی در تعاملات، کنش متقابل بر روی این اجزا داشته باشد، به بیانی به اجزا معنا می‌بخشد. در ادبیات سازمانی مبتنی بر فرآیند سیستمیک، که در فصل هشتم مرور شد، اجزا به‌عنوان روتین‌ها، روال‌ها، خرده استراتژی‌های هسته‌ای، خرده ورزها^{۱۱۹}، رویه‌ها و بسیاری مفاهیم مشابه دیگر تعریف می‌شوند. گفته می‌شود که این اجزا در تعاملات خود، که برخی اوقات باز ترکیب^{۱۲۰} به آن‌ها اطلاق می‌شود، یک سیستم فعالیت یا یک سازمان به‌عنوان یک سیستمی را تولید می‌کنند که این همان الگوی منسجم است. همچنین خود این اجزا ممکن است به‌عنوان زیرسیستمی تولید شده از سوی ریز اجزاها^{۱۲۱} در نظر گرفته شوند. به‌عنوان مثال، این زیر بخش‌ها

1117 Whitehead

1118 Becoming

1119 Micro-practices

1120 Recombination

1121 Sub-Parts

یا زیر اجزای آنها می‌توانند افراد یا مدل‌های ذهنی باشند که از طریق آنها افراد ماهیت کلیت سازمانی و محیط آن را تفسیر می‌کنند. در این دیدگاه فرآیند سیستمی، این نوعی از سیستم است که آن چه که هست، می‌شود.^{۱۱۲۲}

در نظریات قوی فرآیند، شناسایی مفاهیم کلیدی و آنچه از دل فرآیند بیرون می‌آید (آنچه می‌شود)، قدری بفرنج است. پیش‌تر، در این کتاب، تمایز و تفاوت میان چشم‌اندازها و رویکردهای فرآیند قوی و ضعیف را اشاره کردیم. در فصلی از چهارمین شماره سری مجلات "مطالعات سازمانی فرآیند"^{۱۱۲۳} (۲۰۱۵)، "ساندبرگ"^{۱۱۲۴} و همکارانش عنوان می‌کنند که مفهوم فرآیند در ادبیات این حوزه بسیار مبهم است و به تمایز میان فرآیند قوی و ضعیف به حد کفایت و مطلوب پرداخته نشده است. آن‌ها اضافه می‌کنند که این مفاهیم به‌جای اینکه موضوع را بیشتر روشن سازند، بیشتر آن را در هاله‌ای از ابهام فرومی‌برند. با مرور بیش از یک‌صد مقاله از مجلات برجسته و ادبیات سایر حوزه‌هایی که با فرآیند در ارتباط با مفهوم "شکل‌گیری هویت"^{۱۱۲۵} در سازمان‌ها سروکار داشتند، گونه‌شناسی^{۱۱۲۶} از پنج دسته متفاوت از فرآیند را به وجود آوردند. این دسته‌بندی، به طور عمومی، برای تفکر در خصوص مطالعات سازمان فرآیند، بسیار کمک‌کننده است. دودسته اول - هویت به‌عنوان یک حالت انتقالی^{۱۱۲۷} یا لغزان میان یک بافتار و بافتار دیگر - از جمله نظریات ضعیف فرآیند هستند که پایداری و ثبات را بر تغییر ترجیح می‌دهند. موجودیت‌ها، افراد و اشیاء هستند و افراد بیشتر تحت عمل و مورد کنش قرار می‌گیرند تا اینکه خود عمل کنند. دسته سوم - هویت به‌عنوان هم‌آفرینی و هم‌سازی روایت‌ها (مشخصاً در قالب معنابخشی که "وایک" آن را مطرح کرد) - یک دسته ترکیبی و پیوندی است یعنی جایی که هم پایداری و هم تغییر هر دو تقریباً معادل یکدیگر در نظر گرفته‌شده و افراد خودشان را در فعالیت‌های اجتماعی داستان‌سرایی با دیگران، خلق می‌کنند. دسته چهارم و پنجم، فرآیند را بر "ماده"^{۱۱۲۸} برتری داده و موجودیت مهم و حائز اهمیت در اینجا، دیگر انسان و نوع بشر نیست بلکه این خود رویدادها یا فرآیندها هستند که اهمیت دارند. "ساندبرگ" و همکارانش به برخی از دلالت‌های این دو چشم‌انداز و رویکرد، یعنی نظریات ضعیف و قوی فرآیند، در خصوص هستی‌شناسی - چه چیزی را به‌عنوان واقعیت در نظر می‌گیریم - و عاملیت اشاره می‌کنند:

.... عاملیت انسانی جایگزین شده است یا اگر دقیق‌تر بگوییم در شبکه سیالی از افراد، مادیت و رویدادها که به طور مداوم فرآیند را بازتولید و خلق می‌کنند، محوریت و مرکزیت خود را ازدست‌داده است. به‌این ترتیب، عاملیت تقریباً در آنچه به‌عنوان تقلیل‌گرایی^{۱۱۲۹} "فرا فرآیند" توصیف می‌شود، ناپدید شده است،

1122 Becoming what it becomes

1123 Process Organization Studies

1124 Sandberg

1125 Identity Formation

1126 Typology

1127 Transitional State

1128 Substance

تقلیل‌گرایی یا فروکاستنی که در آن به نظر می‌رسد فرآیند، توسط یک ماشین در حال حرکت دائمی بدون راننده، به‌پیش رانده می‌شود. (ساندبرگ و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۳۳۷)

بنابراین اگر بخواهیم قدری عمیق‌تر این موضوع را در کار یکی از پژوهشگران برجسته فرآیند قوی، یعنی "تور هرنس"^{۱۱۲۹} (۲۰۱۴) که همه‌چیز را در فرآیند می‌بیند، مورد تفحص و بررسی قرار دهیم، از این منظر، موجودیت‌ها همواره در فرآیند "شدن" شناخته می‌شوند. او - با استفاده از آرا وایت‌هد - عنوان می‌کند که ما می‌توانیم موجودیت‌ها را از هم تمییز دهیم، چراکه این موجودیت‌ها از موجودیت‌های دیگر قابل‌تمایز هستند اما این برجستگی و قابلیت تمایز هم تنها در رابطه با موجودیت‌ها یا چیزهای دیگر، به‌عنوان اجزائی از یک کلیت پیچیده، معنا پیدا می‌کند. این کلیت پیچیده، یک وحدت پیچیده دارد، این کلیت، "یک ترکیب و ملغمه"^{۱۱۳۰} نامتجانس مدام در حال تغییر^{۱۱۳۱} نسبتاً پایداری از چیزها و اشیاء به هم مرتبط است که هیچ ترکیب‌بندی^{۱۱۳۲} مشخصی ندارد." (ص. ۱۰۱) در عین اینکه ممکن است ما موجودیت‌ها را به‌عنوان چیزهایی پایدار بشناسیم، اما این بدان معنا نیست که این موجودیت‌ها از بُعد هستی‌شناختی هم‌چنین هستند. هر موجودیتی امکان اتصال و پیوند با چیزهای دیگر را دارد و این امکان اتصال، بخشی از چیستی یک شیء است. هرنس می‌گوید به نظر او اینکه سازمان‌ها سطوح متفاوتی داشته باشند، ایده‌ای شک‌برانگیز است و عنوان می‌کند که این ایده به هر نحوی خلاف میل باطنی او در شناخت سازمان به‌عنوان یک فرآیند است. در عوض او سازمان‌ها را، متشکل از ساختارهایی معنایی و رویدادها می‌داند که شامل اقدامات، کنش‌ها و تفسیرهای انسان، اما نه قابل فرو کاستن به این چیزها هستند. ساختارهای معنایی فقط به‌عنوان ابزارهای بازنمایی عمل نمی‌کنند بلکه آن‌ها "موضوع اقدام و کنشگری"^{۱۱۳۳} هستند، به این معنا که آن‌ها خود قابلیت کنش داشته و همچنین مورد کنش واقع می‌شوند. آن‌ها ساختارهای نمایشی و کنشی^{۱۱۳۴} هستند که از طریق ارتباط، گفتار و بیان^{۱۱۳۵} خلق شده و محافظت می‌شوند. (هرنس، ۲۰۱۴، ص ۱۱۰). به عقیده هرنس، سازمان‌ها کنش‌هایی بامعنا را فراهم می‌کنند و این کنش‌ها که به ساختارهای معنایی تبدیل می‌شوند، سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند.

چنانکه ساندبرگ و همکارانش در بالا اشاره کردند، شناختی که هرنس از فرآیند ارائه می‌کند، عاملیت را تکثر می‌بخشد، یا شاید آن را توزیع می‌کند، یعنی سازمان خود یک کنش‌گر است، ساختار معنایی خود یک کنش‌گر است، زمان یک کنش‌گر است و همچنین آن چیزی که او به‌عنوان "موضوعات رویدادی"^{۱۱۳۶} توصیف می‌کند نیز

¹¹²⁹ Tor Hernes

¹¹³⁰ Mixture

¹¹³¹ Ever-changing

¹¹³² Composition

¹¹³³ Objects of Action

¹¹³⁴ Per formative

¹¹³⁵ Articulation

¹¹³⁶ Event-Objects

کنش گر هستند. یک موضوع رویدادی، که خود از رویدادهای گذشته و رویدادهای دیگر تشکیل شده است، مقید به زمان بوده، به درون ساختار معنایی رسوخ پیدا کرده و به آن مسیر و تاریخچه می‌دهد. یک رویداد به‌عنوان مفهومی ورا و فرای کنشگران انسانی که در این رویداد مشارکت دارند، شناخته می‌شود:

چنین فرض می‌شود که عاملیت یک رویداد به مشارکت کنشگران منفرد وابستگی دارد، اما این موضوع قابل فروکاستن به مشارکت این کنشگران نیست. در عوض، آنچه عاملیت را به یک رویداد می‌بخشد، کار گفتاری و بیانی^{۱۱۳۷} است که در آن افراد کنشگر شرکت می‌کنند و همچنین توانایی این کار در پیوند دادن رویدادها در خلال ارائه مطالب مرتبط با این رویداد است. (هرنس، ۲۰۱۴، ص ۱۳۰)

هرنس از پنج حالت و وضعیتی صحبت می‌کند که رویدادها از طریق آن‌ها بیان^{۱۱۳۸} می‌شود که این وضعیت‌ها شامل موضوعات و محتوا نیز می‌شود. باین‌حال، در اینجا نکته حائز اهمیت، شیوه‌ای است که او، موجودیتی را ورا و فرای مشارکت انسان خلق کرده و به آن عاملیت و همچنین توانایی خلق رویدادهای جدید را اعطا می‌کند. برای هرنس، آن "چیزی" که می‌شود، در هم تنیدگی^{۱۱۳۹} فضایی-زمانی^{۱۱۴۰} رویدادها و عناصر است. (هرنس، ۲۰۱۴، ص ۱۵۱)

مهم است که بدانید ما "هرنس" را به‌عنوان نماینده طیف وسیع پژوهشگرانی که در حوزه مطالعات سازمانی فرآیند فعالیت می‌کنند، در نظر نگرفته‌ایم، چراکه این حوزه، حوزه وسیعی است و هرنس به همراه سایر پژوهشگران همچون "نایاک" و "چیا"^{۱۱۴۱} (۲۰۱۱) در یکسر این طیف قرار دارد.

باین‌وجود، از دیدگاه فرآیندهای واکنشی، موجودیت‌ها، افراد انسانی بوده و حرکت یعنی چگونگی، تعامل و برقراری ارتباط میان افراد در پاسخگویی جاری و روزمره آن‌ها به یکدیگر است. فرآیند به‌عنوان کنش‌ها و اعمال واکنشی شناخت متقابل شناخته می‌شود که در آن شناخت صرفاً خوب و مثبت نیست چراکه افراد ممکن است یکدیگر و خودشان را به‌عنوان یک موجود برتر و یا موجودی فرومایه، یک موجود جذاب یا یک موجود تنفرانگیز بشناسند. الگوهای منسجمی که در چنین تعاملاتی در حال ساخت هستند، "کلیت" هایی بیرون از تعامل نیستند بلکه الگوهای منسجمی از جنس خود تعامل و خود فرآیند هستند. چیزی در کنار، در بالا، پایین، پشت و یا مقابل این الگوهای فرآیند یا الگوهای تعامل تولید نمی‌شود. الگوهای تعامل، صرفاً الگوهای تعامل دیگر را به‌صورت فردی یا کلان‌مقیاس به وجود می‌آورند. آنچه شکل می‌گیرد و آنچه می‌شود، هویت‌های فردی و جمعی اشخاص متعامل است. به‌علاوه در دیدگاه فرآیندهای واکنشی، دسته‌بندی الگوها همانند روتین‌ها و روال‌ها نمونه‌هایی از الگوهای

1137 Articulatory

1138 Articulate

1139 Entanglement

1140 Spatio-Temporal

1141 Nayak and Chia

بنیادی‌تر هستند، الگوسازی زمینه‌ای ارتباطات^{۱۱۴۲} (فصل سیزدهم)، الگوسازی روابط قدرت میان افراد (فصل چهاردهم) و الگوسازی انتخاب‌های مبتنی بر ایدئولوژی که افراد صورت می‌دهند. (فصل چهاردهم). بنابراین، در پی‌ریزی سخت و محکم و جدی مفهوم فرآیندها در تعاملات میان افراد، رویکرد فرآیندهای واکنشی، فرآیندهای تکرارشونده^{۱۱۴۳} ارتباطات، قدرت و انتخاب‌های ایدئولوژی محور را در کانون و مرکز این ساختمان قرار می‌دهد. بنابراین، این چشم‌انداز، تمرکز توجه خود را نه بر روی کلیت‌های انتزاعی یا رویه‌های اجرایی و اداری بلکه بر تعاملات واقعی خُرد و محلی میان افراد در زمان حال قرار می‌دهد که در آن ممکن است افراد "کلیت" ها را در ذهن خود، در قالب وحدت و یگانگی تجربه، به‌ویژه تجربه ارزشمند، تصویرسازی کرده و تصور کنند. (فصل چهاردهم)

تفاوت دوم، توجه داشته باشید که رویکرد سیستمیک به فرآیند به چه نحوی مبتنی بر یک استعاره فضایی "درون" و "بیرون" است. بخش‌ها و اجزای سازمان، در درون کلیت سیستم قرار دارند که خود این سیستم کلیت در بیرون اجزا قرار داشته و خارج از این سیستم، محیط است. البته، فعالیت‌های این اجزا در یک تنظیمات و مختصات فیزیکی و فضایی انجام می‌گیرد، اما در نگاه سیستمی این فعالیت‌ها در فضای مفهومی نیز صورت می‌گیرند، یعنی خود سیستم به‌عنوان یک فضا مدنظر قرار می‌گیرد. به‌علاوه، خود فرآیند نیز اغلب به‌صورت مفهومی به‌عنوان یک فضا در نظر گرفته می‌شود. این موضوع با رجوع به فصل هشتم، زمانی که اندیشمندان این حوزه از آنچه در درون فرآیندها می‌گذرد، صحبت می‌کردند، بیشتر ملموس می‌شود. این تمایز و تمییز مفهومی فضایی بلافاصله به این تصور و برداشت منجر می‌شود که یک مشاهده‌گر می‌تواند از بیرون، سیستم یا فرآیند را درک کرده و فرآیند و آنچه در درونش می‌گذرد را شکل داده یا بر آن اثر بگذارد، کما اینکه همین تصویر هم بر اندیشه دست‌اندرکاران این حوزه حاکم بود. این برداشت، به فرآیندی به نام "شکل‌دهی" می‌انجامد که این فرآیند، فرآیند دیگری به نام "روتین‌ها یا روال‌ها" را شکل می‌دهد. در تفکر سیستمی فرآیند، ما با یک فرآیند دوگانه مواجه هستیم، یعنی برخی فرآیندها، فرآیندهای دیگر را شکل داده، بر آن اثر گذاشته و به آن حالت می‌دهند.

در دیدگاه قوی فرآیند که در این فصل به آن پرداختیم، هرنس، نایاک و چیا، تلاش می‌کنند تا از این مفهوم و تصور "درون" و "بیرون" سیستم خلاص شوند. آن‌ها عنوان می‌کنند که سازمان سراسر فرآیند است و تازگی و نوزایی در ذات فرآیند قرار دارد و در پاسخ و واکنش به یک‌چیز "بیرونی" اتفاق نمی‌افتد. باین‌وجود و درعین‌حال، هرنس در پیشنهاد اینکه محققان برای بررسی و تحقیق پیرامون سازمان از دریچه نگاه قوی فرآیند، چه باید بکنند، او یا به انتزاعیات پناه برده یا دوباره بحث دوگانه درون/ بیرون را مطرح می‌کند که قبلاً در موردش بحث کرده است. از این‌رو، به‌عنوان مثال، او پیشنهاد می‌دهد که محققان باید شیوه‌هایی را برای توصیف و تعریف نهادها پیدا

1142 Thematic Patterning of Communication

1143 Iterative Processes

کنند، به نحوی که امکان ورود به فرآیندها به منظور تحلیل در آنها فراهم شود. (هرنس، ۲۰۱۴، ص ۱۷۸). در این صورت بندی، یک "بیرون" فرآیند وجود داشته و همچنین یک "درون" فرآیند وجود دارد که نهاد به عنوان یک جسمیت می تواند وارد آن شود. او همچنین عنوان می کند که فرآیندهای گفتاری و بیانی، شروع به شکل دهی انسجام سازمانی و نظم دهی می کنند. با این حال، زمانی که این فرآیند انسجام بخشی آغاز می شود، پرسشی که برای یک محقق پیش می آید این است که " این فرآیند چگونه می تواند خود را تولید کرده یا بذر تغییر خود را بکارد". (هرنس، ۲۰۱۴، ص ۱۸۶) این مسئله ای است که ساندبرگ و همکارانش در اشاره به فرآیند به عنوان ماشین حرکت دائمی خود-تکثیر^{۱۱۴۴}، آن را مطرح کردند. او پیش تر همچنین عنوان کرد که محققان باید بیاموزند که چگونه وارد جریان تجربه موضوعات تحقیق خودشان شده و چگونه از آنها بیرون بیایند. هرنس، در مطرح کردن چنین ادعاهایی در مورد رویکرد تحقیق و در تجدیدنظر در فصل آخر کتاب خود در مورد اسرار سازمانی و اعلام آن به جامعه محققین، دریافت که در آستانه دوگان درون/ بیرون قرار دارد، دوگانی که پیش تر به دنبال حل و برطرف کردن آن بود.

در دیدگاه فرآیندهای واکنشی، اگرچه فعالیت های افراد به هم وابسته به طور مشهود در یک فضای فیزیکی به وقوع می پیوندد، اما در اینجا هیچ صحبتی از فعالیت هایی که درون یا بیرون چیزی دیگری قرار داشته باشند، نیست به عنوان مثال، فعالیت ذهنی به عنوان فعالیت در درون فرد در نظر گرفته نمی شود، امری که در تفکر سیستمی فرآیند مرسوم است. تفکر فرآیندهای واکنشی، بر پایه و بر اساس تصور یک فضای مفهومی شکل نگرفته است. به علاوه، در اینجا، هیچ مشاهده گر عینی بیرونی وجود نداشته و تنها صحبت از مشارکت کنندگان است. همچنین معنای مشارکت در این دو رویکرد کاملاً با یکدیگر تفاوت دارد. در تفکر سیستمی، تلقی این است که افراد در یک سیستم یا یک کلیت، مشارکت دارند. در تفکر فرآیندهای واکنشی، مشارکت به معنای تعامل مستقیم میان اشخاص در موقعیت های محلی و در زمان حال (زنده) است. بنابراین، موضع روش شناختی در اینجا، موضع یک مشارکت کننده است و نه یک مشاهده گر عینی. در تفکر فرآیندهای واکنشی، هیچ فرآیند دوگانه ای وجود نداشته و بلکه تنها یک فرآیند وجود دارد، یعنی تعامل میان اشخاص که در تعاملات خود الگوها را خلق می کنند. از آنجایی که اشخاص یا افراد تنها در تعامل خود با دیگران می توانند مشارکت کنند، هیچ موضع و موقعیت بیرونی وجود ندارد که از آنجا شخصی بتواند فرآیند دیگری را برای شکل دهی یا اثرگذاری بر فرآیندهای تعاملی به کار بگیرد، یعنی هر تأثیر و اثرگذاری از طریق روابط میان افراد در خود تعامل اعمال می شود.

سوم اینکه، استعاره فضا و نظریه خطی بدیهی پنداشته شده از زمان، زمان را به عنوان یک جنبه نسبتاً بی اهمیت در فرآیند سیستمی نشان می دهد. در عوض، دیدگاه سیستمی توجه خود را معطوف روتین ها، رویه ها و ابزارهای تحلیلی می کند. تفکر سیستمیک فرآیند، بر مبنای تصور خطی از زمان بنا شده است که در آن، گذشته به صورت

¹¹⁴⁴ Self-replicating Perpetual Motion Machine

یک امر واقع، معین و از پیش موجود بوده، از آینده هنوز باید عیان و آشکار شود و زمان حال صرفاً نقطه و خط تقسیم میان این دو است. این تفکر، مبتنی بر فازهای خطی یا مراحل توسعه‌ای است.

زمان، محور نگاه قوی فرآیند، در حوزه تحقیقات سازمانی است، در این دیدگاه، پندار زمان ساده خطی – که در شناخت سیستمی وجود دارد – به نقد کشیده شده و زمان حلقوی پیشنهاد می‌شود که در آن، اقدامات در زمان حال در تفسیر از گذشته و انتظار از آینده، صورت می‌پذیرند. با این حال، شناختی که هرنس از زمان به دست می‌دهد، مشکلات خود را دارد، او با وام گرفتن از گزاره زمان چندگانه "وایت هد"، مفهومی را از ریاضیات – یعنی جایی که رویدادها در قالب سه بُعد فضایی و بعد چهارمی به نام زمان شناخته می‌شوند – برمی‌گیرد. بُعد زمان، رویدادها را برحسب پیوند و اتصال تجربه شده^{۱۱۴۵}، همگرایی^{۱۱۴۶} و استمرار^{۱۱۴۷} به هم ربط می‌دهد. چنانچه پیش‌تر هم مشاهده کردیم، در صورت‌بندی هرنس، زمان خود تبدیل به یک آبرساختاری می‌شود که زنده‌گی مخصوص به خود را دارد. بنابراین، به‌عنوان مثال، رخدادها در زمان به وقوع می‌پیوندند، اما "این توانایی رخدادها در پیوند به دیگر رخدادها در عین بازتولید شکل رویدادهاست" که "عاملیت" را به آن‌ها می‌بخشد. (هرنس، ۲۰۱۴، ص ۹۸) یک رویداد همچنان که به روی هرگونه تازگی و نوزایی گشوده است، خود را هم‌زمان بازآفرینی^{۱۱۴۸} می‌کند و اگرچه هرنس اذعان می‌کند که روی دادن این امر به دلیل پدیده "بازتفسیر"^{۱۱۴۹} است، اما انسان و آنچه او انجام می‌دهد در این دیدگاه تا حد بسیاری ناپدید شده است.

با این وصف، تفکر فرآیندهای واکنشی، دیدگاهی حلقوی و متناقض از زمان را اختیار می‌کند. به این معنا که گذشته، واقعاً معین و از پیش داده شده نیست، اما این گذشته، متأثر از انتظاراتی که افراد از آینده شکل می‌دهند، در زمان حال، بازتکرار و بازگو می‌شود. انتظارات از آینده، بر چگونگی بازگویی روایت‌ها و داستان‌های گذشته اثر گذاشته و این داستان‌ها و روایت‌ها، انتظارات از آینده را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند و تمامی این اتفاقات در زمان حال رخ می‌دهد. به معنایی دیگر، آینده، گذشته را تغییر می‌دهد و بازگویی گذشته نیز آینده را تغییر می‌دهد و تمامی این‌ها در زمان حال صورت می‌گیرد. بنابراین، زمان حال زنده است، به این معنا که ساختار زمانی دارد که هم گذشته و هم آینده را در برمی‌گیرد. حال زنده، یعنی زمان حالی که ما واقعاً در آن زنده‌گی می‌کنیم، به پیکان زمان اشاره دارد، چون شما یک داستان مشابه را نمی‌توانید دو بار تعریف کنید، یعنی شما نمی‌توانید به گذشته برگردید. رویکرد سیستمی، به دنبال چگونگی حرکت سیستم در زمان خطی است، در حالی که، رویکرد فرآیندهای

1145 Experienced Connectedness

1146 Convergence

1147 Continuity

1148 Regenerate

1149 Re-interpretation

واکنشی به دنبال الگوهای روایتی^{۱۱۵۰} است که در هر حال زنده خلق می‌شوند و اینکه چگونه این الگوها در طول زمان حرکت می‌کنند.

چهارم اینکه در تفکر سیستمی فرآیند، علیت شکلی دوگانه به خود می‌گیرد. افرادی که سیستم را، با ارزش‌ها و روتین‌ها، طراحی می‌کنند، در معرض علیت عقلایی قرار دارند به این معنا که علت اقدامات آن‌ها در اهداف عقلایی انتخاب شده آن‌ها نهفته شده است. خود سیستم هم در معرض علیت تکوینی است به این معنا که عملیات و کار کردن سیستم، در حرکت از دوران جنینی به دوران بلوغ، شکل از قبل طراحی شده درون آن را عیان کرده و آشکار می‌کند.

شناخت دیدگاه‌های قوی فرآیند در مورد علیت، نسبتاً مشکل است، چراکه این دیدگاه‌ها با انسانی سروکار دارند که دست به اقدام زده و کنش خود را تفسیر می‌کند، اما این اقدامات و تفاسیر به طور هم‌زمان ساختارهای معنایی و موضوعات رویدادی را خلق می‌کنند که خودشان (ساختارهای معنایی و موضوعات رویدادی) در تمامی این رخدادهای عاملیت دارند. انسان‌ها محصولات سوابق و تاریخچه زنده‌گی خود هستند و هرگز چنین فرض نمی‌شود که این انسان‌ها صرفاً عقلایی اقدام می‌کنند، این انسان‌ها هم‌زمان در این رخدادهای جسمیت‌های بزرگ‌تر^{۱۱۵۱} - جسمیت‌هایی که خود عاملیت دارند - شرکت داشته و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند. هرنس، قصد و نیت و پدیدارگی را از هم جدا می‌کند، "تغییرات پیامده و مهم اتفاق می‌افتند... به‌عنوان جریان‌هایی از رویدادهای به هم مرتبط نه به‌عنوان چیزهایی دیکته شده یا برنامه‌ریزی شده از سوی تصمیم‌گیران ارشد، بلکه از طریق اقتضائاتی که بخشی از آن‌ها نیت‌مند بوده و برخی دیگر پدیداره" (هرنس، ۲۰۱۴، ص ۱۵۹). اما با این اوصاف، او هیچ نظریه‌ای در خصوص پدیدارگی ارائه نداده و تنها به وقوع برخی انحرافات و اختلافات غیرمنتظره‌ای که تا حال وجود نداشته‌اند، اشاره می‌کند.

تفکر فرآیندهای واکنشی بر اساس نظریه متفاوتی از علیت بنا شده است. در تفکر فرآیندهای واکنشی، نظریه علیت، واحد و یکتا بوده و متحول شونده است که در آن الگوهای از تعامل، در قالب استمرار و تحول بالقوه، در تکرار شدن خود این تعاملات، به طور هم‌زمان پدیدار می‌شوند. بنابراین، آینده در تعامل میان افراد، تحت یک ساخت دائمی است و این فرآیندهای تعامل میان این اختلافات است که این اختلافات را به‌سوی تازگی و نوزایی رهنمون می‌کند.

پنجم اینکه، تفاوت میان پیش‌فرض‌های تفکر سیستمی و فرآیندهای واکنشی در خصوص روان‌شناسی انسان کاملاً محرز است. تفکر سیستمی بر روان‌شناسی‌های فردگرایانه شناخت‌گرایی، بر ساخت‌گرایی، روان‌شناسی انسان‌گرا یا روان‌تحلیل مبتنی است در حالی که تفکر فرآیندهای واکنشی، دیدگاهی رابطه‌ای و اجتماعی در مورد روان‌شناسی

¹¹⁵⁰ Narrative Pattern

¹¹⁵¹ Larger Reification

فردی اتخاذ می‌کند، موضوعی که در فصل سیزدهم به آن خواهیم پرداخت. نگاه قوی فرآیند به روان‌شناسی انسان در طیف میان فرد و اجتماع، بیشتر به سوی اجتماع، متمایل است اما هم‌زمان این نگاه، تناقض میان فرد و اجتماع را کنار می‌گذارد، موضوعی که در این کتاب در تلاش برای حفظ آن خواهیم بود. نگاه قوی فرآیند، در برتری دادن به اجتماع و تزریق تفکر رویدادها و زمان دارای عاملیت، اولویتی برای عاملیت انسانی قائل نبوده^{۱۱۵۲} و بر آنچه هرنس از آن به‌عنوان "تجربه اجتماعی-مادی جمعی"^{۱۱۵۳} یاد می‌کند، تأکید دارد.

ششم، در تفکر سیستمی فرآیند، ورزه به معنای سیستمی از روتین‌ها، روال‌ها، سنت‌های فرهنگی و غیره است که افراد آن‌ها را به‌عنوان ابزار در اعمال، تمرین‌ها یا پراکسیس به کار می‌برند. از نگاه سیستمی، تجربه، صورت‌بندی و آزمون فرضیات در مورد یک جهان عینی است که در قالب سیستمی شناخته می‌شود، جایی که سیستم خارج و بیرون از تجربه، یک واقعیت پنهان یا دسته‌بندی‌های از پیش داده‌شده و بدیهی همانند مدل‌های ذهنی است.

در نگاه قوی فرآیند به ورزه، کنشگران تنها از طریق ورزه‌هایی که بر آن‌ها مقدم بوده و از آن‌ها بزرگ‌تر هستند، نمود پیدا کرده و معرفی می‌شوند، درواقع این ورزه‌ها هستند که افراد را خلق می‌کنند. کنشگران انسانی به طور موقتی از طریق کارهای ارتباطی که انجام می‌دهند-به‌عنوان بخش و جزئی از یک شبکه ارتباطات^{۱۱۵۴} و پیوندها و رویدادهای وسیع‌تر- به وجود آمده و رخ می‌نمایند.

در تفکر فرآیندهای واکنشی، افراد سراسر، دست‌اندرکاران و عملگران اجتماعی هستند که خود^{۱۱۵۵} آن‌ها در ورزه اجتماعی^{۱۱۵۶} پدیدار می‌شود. ورزه یک فعالیت محلی تعامل در قالب ارتباطات، روابط قدرت و انتخاب‌های ارزش‌گذارانه است. تعمیم‌هایی همچون روتین‌ها و سنت‌های فرهنگی، تنها در فضاهای خصوصی^{۱۱۵۷} تعاملات محلی یافت می‌شود. (فصل سیزدهم). چنانچه هِگِل هم بر این باور بود، تجربه، فرآیندهای اجتماعی تاریخی آگاهی و خودآگاهی است، یعنی دنیایی که ما در اندیشه و فکر خود، خلق می‌کنیم.

هفتم اینکه دیدگاه سیستمی، تفکر را قبل از اقدام و کنش جای می‌دهد، درحالی‌که از نقطه‌نظر فرآیندهای واکنشی، هیچ الزامی به یک توالی وجود ندارد چراکه تعامل در طول زمان جاری و ساری است. این موضع‌گیری در نگاه قوی فرآیند به اندیشه و اقدام، تصدیق شده و حفظ می‌شود.

هشتم اینکه از دیدگاه فرآیندهای واکنشی، الگوهای کلان‌مقیاس در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند و نه به‌صورت حساب‌شده و عامدانه و از طریق طرح و برنامه. دیدگاه قوی فرآیند، سازمان‌ها را به‌عنوان پدیده‌هایی رویداد-

¹¹⁵² Deprioritize

¹¹⁵³ Collective Socio-material Experience

¹¹⁵⁴ Network of Connections

¹¹⁵⁵ Their very selves

¹¹⁵⁶ Social Practice

¹¹⁵⁷ Particularization

رانده^{۱۱۵۸} می‌شناسد، جایی که به نظر می‌رسد رویدادها نمود و جلوه‌ای^{۱۱۵۹} محلی داشته باشند اما هم‌زمان یک آبرساختاری از موضوعات رویدادی^{۱۱۶۰} را نیز خلق می‌کنند. نگاه دیدگاه سیستمی فرآیند این است که الگوی کلان‌مقیاس می‌تواند به‌عنوان یک سیستم شناخته‌شده، به‌صورت نیت‌مند طرح‌ریزی شده و یا دست‌کم فرآیندهایی که این الگوها را شکل می‌دهند، می‌توانند از یک موضع و جایگاه بیرونی شکل داده‌شده و دست‌کاری شوند.

تفاوت‌ها میان فرآیندهای سیستمیک و فرآیندهای واکنشی به‌طور خلاصه در جدول ۱۲،۳ آمده است.

فرآیندهای واکنشی	فرآیند قوی یا تفکر اینکه "فرآیند همه‌چیز است"	فرآیند سیستمیک	
اشخاص انسانی مستقل مجسم. دیدگاه روابط اجتماعی در خصوص روان‌شناسی انسانی اتخاذ می‌شود.	موجودیت‌ها از عناصر تشکیل‌شده‌اند، عناصری که در رابطه پیچیده با یکدیگر بوده و همیشه در یک حالت سیال قرار دارند. به‌سادگی قابل فروکاستن به فعالیت‌ها و عناصر پایدار نیستند.	اجزای یک سیستم که می‌توانند افراد، روتین‌ها، و... باشند، آنچه می‌تواند به‌عنوان زیرسیستم قلمداد شود همانند مدل‌های ذهنی پیش‌فرض‌های روان‌شناختی فرد محور هستند همانند شناخت‌گرایی و ...	موجودیت
اقدامات واکنشی شناخت متقابل توسط افراد	درهم‌تنیده و سیال	تعامل میان اجزاء	فرآیند
الگوهای منسجم از تعامل و خود فرآیند. الگوهای تعامل، الگوهای تعامل دیگر را تولید می‌کنند و نه هیچ‌چیز دیگر. همه این‌ها هویت‌های فردی و جمعی را تشکیل می‌دهند.	کلیت‌های معناداری که به‌طور موقت پایدار شده‌اند و به‌روى هرگونه بازتفسیری گشوده هستند و موضوعات رویدادی جدیدی را خلق می‌کنند. مسئله سطوح متفاوت شناسایی می‌شود اما حل‌نشده باقی می‌ماند.	سیستم، یک کلیت محدودشده که در سطحی بالاتر از اجزاء قرار دارد، ویژگی‌های خاص خود را داشته و علیت را بر روی اجزا اجرا می‌کند.	آنچه می‌شود؟
علیت تحولی که در آن استمرار و تحول بالقوه به‌صورت هم‌زمان پدیدار می‌شود. تحول بالقوه در ظرفیت تعاملات غیرخطی برای تشدید اختلافات و در امکان ذاتی عمل خودجوش در عامل‌های انسانی خود را نشان می‌دهد.	ارتباطات و پیوندها از طریق تفسیرها و فعالیت‌های انسانی و همچنین از طریق عاملیت رویدادها و پدیدارهای برنامه‌ریزی نشده برقرار می‌شود	علیت دوگانه یعنی علیت عقلایی افراد مستقل خودمختاری که به‌صورت عینی مشاهده می‌کنند و همچنین علت تکوینی سیستم که شکل بالغ خود که از سوی مشاهده‌گر به آن نسبت داده می‌شود را عیان می‌کند.	علیت
فرآیندهای واکنشی	فرآیند قوی یا تفکر اینکه "فرآیند همه‌چیز است"	فرآیند سیستمیک	

1158 Event-driven
1159 Instantiation
1160 Event-objects

<p>نظریه زمان</p>	<p>نگاه خطی به زمان که در آن گذشته به صورت یک امر واقع داده شده و آینده هنوز باید در مراحل توسعه‌ای عیان شود.</p>	<p>زمان به عنوان حال زنده مطرح است اما هر فرد خود این عاملیت را دارد که بر رخداد‌های آینده اثر بگذارد</p>	<p>زمان به عنوان حال زنده که در آن هم شرحی از گذشته و انتظارات آینده در یک ساخت دائمی از آینده در زمان حال، شکل می‌گیرند</p>
<p>فضای مفهومی</p>	<p>یک تشبیه و استعاره فضایی که اجزا در درون سیستم بوده و سیستم بیرون اجزای خود</p>	<p>زمان-فضا به عنوان گوناگونی پیچیده‌ای از رویدادها، زمان بسیار مهم‌تر از فضا است.</p>	<p>هیچ استعاره فضایی وجود ندارد یعنی خود اقدام انسانی نه در درون چیزی و نه در بیرون چیزی است. بنابراین هیچ جامعه یا سازمانی در سطحی بالاتر از اقدام انسان وجود ندارد.</p>
<p>پدیدارگی</p>	<p>در کانون و محور فرآیند جای نداشته و معادل اتفاقات تصادفی و در مقابل قصد و نیت به کار گرفته می‌شود.</p>	<p>در کانون و محور فرآیند قرار داشته اما فرآیندها توسط فرآیندها به پیش رانده می‌شوند. در برخی مواقع در مقابل قصد و نیت قرار داده می‌شود.</p>	<p>محور و کانون فرآیند اقدام انسان، جایی که پدیدارگی در قالب فعل و انفعالات میان نیت و مقاصد انسان شناخته می‌شود. پدیدارگی به عنوان قطب مخالف قصد و نیت در نظر گرفته نمی‌شود. آنچه پدیدار می‌شود به دلیل فعل و انفعالات میان آنچه افراد قصد می‌کنند، پدید می‌آید و نه از روی شانس و تصادف.</p>
<p>دوگانگی فرآیندها</p>	<p>افراد مستقل خودمختار می‌توانند بیرون فرآیندها همانند استراتژی پردازی ایستاده و آن‌ها را شکل دهند، به این معنا که فرآیندی دیگری را برای شکل‌دهی به فرآیند حاضر به کار می‌گیرند.</p>	<p>فرآیند قابل فروکاستن به آنچه انسان‌ها انجام می‌دهند، نیست</p>	<p>هیچ فرآیند دوگانه‌ای وجود ندارد چراکه تنها یک فرآیند وجود داشته و آن هم تعامل انسان است و هیچ‌کسی نمی‌تواند موضع برتر بیرونی را نسبت به این فرآیند اتخاذ کند.</p>
<p>ورزه</p>	<p>ورزه، سیستمی از روتین‌ها و ... است.</p>	<p>ورزه‌ها مقدم بر کنشگران انسانی بوده و تا حدی که آن‌ها با ورزه‌ها پیوند و ارتباط دارند، آن‌ها را خلق می‌کنند</p>	<p>ورزه، فعالیت اجتماعی محلی ارتباطات، روابط قدرت و انتخاب ارزش‌گذارانه است.</p>
<p>تجربه</p>	<p>به‌کارگیری ابزارها و فنون برای تصمیم‌گیری و اقدام</p>	<p>محور و کانون شناخت رویدادها و عبور و گذشت زمان</p>	<p>فرآیندهای اجتماعی تاریخی آگاهی و خودآگاهی در تعامل با دیگران. دنیایی که ما باهمدیگر در اندیشه و تفکرمان خلق می‌کنیم.</p>
<p>سازمان</p>	<p>چیزی که باید تغییرش داد</p>	<p>کلیت‌های موقتاً معناداری که می‌توانند به عنوان تفاسیر متفاوتی از هویت و ساختار معنایی تحلیل‌شده و شناخته شوند.</p>	<p>الگوهای رابطه‌ای که فرد تنها و فقط می‌تواند در آن‌ها شرکت کند.</p>

جدول ۵. تفاوت‌ها میان فرآیند سیستمیک و فرآیندهای واکنشی

این فصل استدلال‌هایی را برای تفسیر ارتباط نظریات پیچیدگی در سازمان‌ها از نگاه فرآیندهای واکنشی ارائه کرده است و نه از نقطه نظر فرایندهای سیستمی که در فصل هشتم بحث شدند یا درک و شناخت جدیدتر از فرآیندهای سازمانی که هنوز هم در حال توسعه هستند.

متفکرین سیستمی واژه "فرآیند" را به معنای تعامل اجزای یک سیستم برای خلق و تولید آن سیستم به کار می‌برند، خواه این سیستم واقعی باشد یا یک برساخته ذهنی. در قالبی انسانی، این تفکر ما را به این پیش‌فرض می‌رساند که افراد در تعامل‌هایشان، واقعاً یک سیستم هستند یا اینکه تعامل‌هایشان را به‌عنوان انگاره‌ای سیستمی درک و شناخت می‌کنند. در اینجا، یک دیدگاه کلان اتخاذ می‌شود، کما اینکه ما با به‌کارگیری واژه فرآیند در قالب مفرد، به هنگام رجوع به تفکر سیستمی، به آن اشاره کرده بودیم. به این ترتیب جسمیت بخشیدن به فرآیند و صحبت از شکل دادن و انتخاب آن، سهل و آسان است. در یک بیان و برداشتی از دیدگاه قوی فرآیند در تحقیقات معاصر، فرآیند می‌تواند دوباره در یک قالب بغرنج و پیچیده جسمیت بخشیده شده و همچنین می‌تواند به‌عنوان ابرسیستمی از رویدادها و زمان دیده شود که بر کنش‌های انسان‌ها تأثیر می‌گذارد. در تفکر فرآیندهای واکنشی، تعامل میان اشخاص، تعاملات بیشتری را میان آن‌ها به وجود می‌آورد. در تفکر فرآیندهای واکنشی، افراد نه به‌عنوان اجزای تشکیل‌دهنده یک سیستم، یا محصول و نتیجه اعمال و پیوندها و ارتباطات در شبکه‌ها، بلکه به‌عنوان اشخاص به هم وابسته‌ای که الگویی از روابط را تولید می‌کنند، شناخته می‌شوند، الگویی که هم‌زمان "خود"های این افراد را نیز تولید می‌کند. در این نوع از تفکر فرآیندهای واکنشی که ما در اینجا پیشنهاد می‌دهیم، هیچ صحبتی از مفهوم و پنداره سیستم نیست. در صحبت از این دیدگاه، ما واژه "فرآیندها" را و در قالب جمع به‌کاربرده‌ایم تا نشان دهیم که ما یک دیدگاه خرد را اتخاذ کرده‌ایم که در آن امر کلان نه در یک فرآیند یکپارچه، بلکه در بسیاری از فرآیندهای محلی تعاملات محلی انسانی پدیدار می‌شود که نمی‌تواند در مورد آن‌ها طوری صحبت کرد و به آن‌ها جسمیت بخشید که انگار از بیرون می‌توان آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده و بر آن‌ها نفوذ داشت.

در دیدگاه فرآیندهای واکنشی، در اقدام انسانی، هیچ سطح سلسله‌مراتبی وجود ندارد، مفهومی که نظریات قوی فرآیند هم آن را به‌عنوان موضوعی مسئله‌ساز مدنظر قرار می‌دهند اما کماکان این موضوع را لاینحل باقی می‌گذارند چراکه آن‌ها صرفاً این موضوع را با نوع و گونه دیگری از جسمیت بخشی جایگزین می‌کنند. به‌جای اینکه فکر کنیم انسان‌ها، افراد، سازمان‌ها را در سطحی دیگر تولید می‌کنند، یا در رویدادهایی سهیم هستند که هویت آن‌ها را شکل می‌دهد، هویت‌های فردی و سازمان‌ها به‌عنوان همان فرآیندهای واکنشی در نظر گرفته می‌شوند. در تفکر فرآیندهای واکنشی، افراد متعامل به‌طور ذاتی اجتماعی هستند و آنچه آن‌ها تولید می‌کنند خود یک تعامل دیگر است با الگوهای گسترده و کلان‌مقیاس و نه یک سیستم یا کلیت سطح بالاتر. در تفکر

سیستمی، پدیدارگی با سطوح سروکار دارد که در آن تعاملات در یک سطح، یک سیستم پدیداره را در سطحی دیگر تولید می‌کند. در تفکر فرآیندهای واکنشی، روابط در روابط پدیدار می‌شوند و حتی هیچ سؤالی در مورد سطوح بروز پیدا نمی‌کند.

تفکر فرآیندهای واکنشی، زمانی که صحبت از اقدام و کنش انسانی به میان می‌آید، شامل عزیمت از هرگونه تفکر سیستمی است و بر این موارد تمرکز دارد:

- جزئیات تعاملات محلی میان افراد مختلف در زمان حال زنده، زمانی که تجربه، هویت پدیداره و تحول را الگوبندی می‌کنند.
- تعامل در قالب مکالمه و اینکه چگونه تجربه را در قالب اشکال روایتی الگوبندی می‌کند. این امر بر اهمیت امر غیررسمی و روایتی تأکید دارد و نه امر تجویزی و ابزاری.
- ایدئولوژی، به‌عنوان مبنای انتخاب‌های ارزیابانه‌ای که افراد انجام می‌دهند.
- اهمیت محدودیت‌های معارضی که در قالب قدرت پدیدار می‌شوند و پویایی محرومیت و مشمولیت و ارتباط آن با چگونگی مواجهه افراد با عصبیت و اضطراب.
- پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس در تعاملات محلی اشخاص به هم وابسته.
- پدیدارگی هم‌زمان استمرار و نوزایی، خلق و خرابی، در تکرار-شوندگی تعاملات غیرخطی و تشدید تغییرهای کوچک.

به‌این ترتیب، منظور ما از الگوهای تعامل، فعالیت‌های افراد به هم وابسته است و این فعالیت‌ها می‌توانند به شیوه‌های بسیار متفاوت دسته‌بندی شوند. به‌عنوان مثال، چنین الگوهایی ممکن است در قالب ادبیات فرآیندی و فعالیت محور، شکل روال‌ها یا روتین‌ها را به خود بگیرند، اما حالا در اینجا، این‌ها، نه به‌عنوان سیستم‌ها، بلکه به‌عنوان الگوهایی از فعالیت‌های افراد انسانی که در طول زمان تکرار می‌شوند، در نظر گرفته می‌شوند.

استدلال ما این است که چشم‌انداز و دیدگاه هم‌راستا با این خطوط، یک شیوه تفکر منسجمی را شکل می‌دهد که توجه ما را به سوی اشکال روایتی تجربه انسانی معطوف می‌سازد. تمرکز بر تجربه زیسته در زمان حال است، همچنین توجه ویژه به تنوع روابط که درون آن‌ها هویت‌های فردی و سازمانی پدیدار می‌شوند. اشارت و دلالت عملی چنین حرکتی این است که ما مستقیماً توجه خود را بر الگوهای روابط انسانی متمرکز کرده و می‌پرسیم که چه نوع روابط قدرت، ایدئولوژی و ارتباطاتی را این الگوها، بازتاب می‌دهند. ما می‌پرسیم تم‌هایی همانند برنامه‌ریزی یا روال‌ها، چگونه در زندگی عادی روزانه شکل می‌گیرند. ما فراتر از چیزهای از پیش داده‌شده، از پیش مفروض و فراتر از ابزارها، به ماهیت و طبیعت روزمره و عادی تعاملات انسانی در سازمان‌ها نگاه می‌کنیم.

برای مطالعه بیشتر

استدلال‌های ارائه‌شده در این فصل را می‌توانید در آثار استیسی و همکاران (۲۰۰۰) و استیسی (۲۰۰۳ و ۲۰۰۵ و ۲۰۱۲) و مالز (۲۰۱۱ و ۲۰۱۵) و استیسی (۲۰۰۹) مشاهده کنید. اطلاعات بیشتر در خصوص تفاوت تفکر کانتی و هگلی را می‌توانید در اثر "امریکس"^{۱۱۶۱} (۲۰۰۲) ببینید. برای نگاه به نظریه قوی فرآیند در مطالعات سازمانی به آثار هرنس و میتلیس (۲۰۱۲) "معنابخشی و سازمان‌دهی" از انتشارات آکسفورد و همچنین کتاب "نظریه فرآیندی سازمان"^{۱۱۶۲} نوشته هرنس توسط انتشارات آکسفورد مراجعه کنید.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. مفاهیم "فرآیند سیستمیک" و "فرآیندهای واکنشی" چه معنایی داشته و چه تمایزی با یکدیگر دارند؟
۲. از مفاهیمی همچون فرآیند، ورزه و تجربه به‌طور کلی در اقدام و کنش انسانی و به‌طور خاص در زنده‌گی سازمانی چه برداشتی داشته و چگونه آن‌ها را تبیین می‌کنید؟
۳. رهیافت‌های فکری "فرآیند سیستمیک" و "فرآیندهای واکنشی" در چه سنتی از تفکر و اندیشه جای دارند؟
۴. استدلال از طریق تشبیه به چه معناست؟
۵. رهیافت فرآیندهای واکنشی از چه تشابهاتی با علوم پیچیدگی بهره می‌گیرد؟
۶. مفاهیم پدیدارگی و خودسازمانی چه معنایی برای شما داشته و چگونه آن‌ها را در اقدام و کنش انسانی به کار می‌برید؟
۷. الیاس عنوان می‌کند که تغییر در جوامع برنامه‌ریزی نشده بوده و در فعل‌وانفعالات میان مقاصد پدیدار می‌شود. آیا منطقی است ما این رهیافت فکری را به همین شیوه در مورد سازمان‌ها به کار بگیریم؟
۸. اگر در قالب فرآیندهای واکنشی بیندیشید، این نوع نگاه، چه تأثیری بر اندیشه و تفکر در خصوص ماهیت سازمان‌ها و استراتژی‌پردازی‌های مدیران خواهد داشت؟ به‌عنوان مثال، آیا برای یک رهبر امکان‌پذیر خواهد بود که فرهنگ یا ارزش‌های یک سازمان را تغییر دهد؟
۹. با رجوع به تجربه سازمانی خود، می‌توانید ردیابی کنید که چگونه آنچه واقعاً اتفاق می‌افتد، در واقع پدیداره‌ای از فعل‌وانفعالات میان مقاصد و نیات افراد در سازمان است؟

¹¹⁶¹ Ameriks

¹¹⁶² A Process Theory of Organization

فصل سیزدهم

پدیدارگی استراتژی سازمانی

در تعاملات ارتباطی محلی

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- خصلت‌های انسانی – آگاهی، خودآگاهی، برانگیختگی و اقدامات خود جوش، احساسات، پرخاشگری و انتخاب- چگونه در مکالمات اجتماعی افراد خود را بروز می‌دهند و این موضوع چه تفاوت‌هایی را در اندیشه و تفکر در مورد فعالیت‌های استراتژی پردازی در سازمان‌ها به وجود می‌آورد.
- چه تفاوتی میان مدل فرستنده-گیرنده ارتباطات در گفتمان حاکم و شناخت ارتباطات در قالب مکالمات، در چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده وجود دارد.
- تفکر در مورد سازمان‌ها نه به‌عنوان اشیاء، سیستم‌ها یا حتی فرآیندها، بلکه به‌عنوان الگوهای پویای ارتباطی خوب یا بد، میان افراد.
- شناخت الگوهای ارتباطی برحسب مکالمات عادی، روزانه میان افراد در تعاملات محلی با یکدیگر که در آن‌ها افراد مقاصد خود را شکل می‌دهند تا دست به کنش یا انتخاب بزنند.

اکنون، بیش از پنجاه سال است که بخش اعظمی از ادبیات استراتژی و سازمان، به شکل و شیوه مشخصی، تبیین، سازمان‌دهی و استراتژی‌پردازی کرده و مبتنی بر این تبیین‌ها، تجویزها و نسخه‌هایی برای موفقیت می‌پیچد. این گفتمان حاکم که در بخش اول کتاب توصیف شد، مبتنی بر این پیش‌فرض است که یک سازمان را می‌توان در قالب یک سیستم شناخت، سیستمی که رهبران و مدیران کم‌وبیش جهت‌گیری استراتژیک آن را انتخاب کرده و یا می‌توانند فرآیندی که این جهت‌گیری را تعیین می‌کند، طراحی کرده و یا بر آن اثر گذاشته و شرایط وقوع آن را مهیا کنند. در طی این دوره، ما شاهد گسترش و توسعه چشمگیر آموزش مدیریت چه از سوی مدارس کسب‌وکار و چه از طریق برنامه‌های آموزشی پرزرق‌وبرق و با بهای گزاف، برای رهبران و مدیران بوده‌ایم. اکثر این برنامه‌های آموزشی به‌طور جدی چسبیده به چارچوب گفتمان حاکم هستند. ارائه هر مبحث دیگری خارج از این چارچوب، به‌عنوان یک بحث نظری و تئوریک محسوب شده و در تقابل با برنامه‌های کاربردی این برنامه‌های آموزشی قرار می‌گیرد. در همین دوران انتقادات و نقدهای قابل توجه و تحقیق پایه‌ای علیه تبیین‌ها و تجویزهای گفتمان حاکم شکل گرفته است، اما جدا از معناداری انتقادات، این نقدها همواره در موضع اقلیت سنت تفکر انتقادی بوده و پیش‌فرض‌های اساسی این گفتمان را با سؤالات جدی مواجه نساخته و حتی هنوز این باور عمومی میان دست‌اندرکاران سازمانی - که آن‌ها قادر خواهند بود تا آنچه گفتمان حاکم تجویز کرده است را حتی به صورت دست‌وپاشکسته و نه‌چندان مناسب، انجام دهند - را دستخوش تغییرات نکرده‌اند. اگرچه این گفتمان حاکم و آموزه‌های آن محدود به بخش خصوصی بود اما طی دو دهه گذشته، این گفتمان در حکمرانی بخش دولتی و در قالب سیستم‌های مدیریتی برای بهبود عملکرد، جای خود را باز کرده است. این موضوع هم با انتقاداتی مواجه شده است اما انتقادات به حدی نبوده‌اند که بتوانند تأثیر قابل توجهی بر اصلاح و نوسازی آشکال مدیریتی حکمرانی داشته باشند. اما با این حال، نکته قابل تأمل این است، که پس از گذشتن قریب به صد سال تحقیق و پژوهش (فصل نهم)، رویکردهای یافت شده در گفتمان حاکم، آنچه را که وعده داده بودند نتوانسته‌اند محقق سازند. سازمان‌های تجاری. بازرگانی همانند دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۸۶۰ هنوز با شکست مواجه می‌شوند و مباحث پیرامون عملکرد بخش دولتی و تلاش و درخواست سراسیمه وار و آشفته برای بهبود، درست تکرار همان بحث‌هایی هستند که ما در دهه ۱۹۶۰ می‌شنیدیم، اگرچه نیاز و درخواست بهبود در بخش دولتی، با افزایش شدید و روزافزون آرایه‌ها و چارچوب‌های پیچیده سنجش و تدقیق در امور، همراه بوده است. تحقیقات محدود و محدودی نشان می‌دهند که سیاست‌های ادغام و تملیک در برآورده ساختن وعده‌های بهبود، ناکام بوده‌اند. این موضوع به طرز گسترده‌ای محرز شده است که برنامه‌های تغییر فرهنگی، مهندسی مجدد فرآیندها، برنامه‌های بهبود کیفیت و بسیاری برنامه‌های دیگر بدون اینکه توفیقی در تحقق وعده‌های خود داشته باشند، می‌آیند و می‌روند. و همچنان هنوز سازمان‌های تجاری و بازرگانی، رشد پیدا کرده و در سراسر دنیا شایع می‌شوند

و محصولات و خدمات پیشرفته و متنوع خود را ارائه می‌کنند، همچنان که این فعالیت‌ها به گسترش آلودگی و تصادم‌های فرهنگی در سراسر دنیا، بیش‌ازپیش دامن می‌زنند. در بسیاری از کشورها خدمات بخش دولتی، علی‌رغم اینکه در معرض دوره‌هایی از انقباض، خصوصی‌سازی و بازاری شدن^{۱۱۶۳} قرار گرفته‌اند، به سرعت گسترش پیدا کرده و با در دسترس بودن خدمات درمانی و آموزشی، پیچیدگی آن‌ها بیشتر شده است. به نظر می‌رسد، علی‌رغم اینکه علامت سؤال‌های بزرگی در مورد تجویزهای گفتمان حاکم وجود دارد، بهبود و زوال به طور هم‌زمان اتفاق می‌افتد. سؤالی که در اینجا پیش می‌آید، سؤال پیرامون کفایت شیوه‌های تفکر گفتمان حاکم در مورد اتفاقات صورت گرفته است. از یک طرف با تکامل غافلگیرکننده، غیرقابل پیش‌بینی اما قابل تشخیص و همچنین خلاق و مخرب زنده‌گی سازمانی مواجه هستیم و از طرفی دیگر، شیوه تفکر غالبی داریم که مطابق با آن همه چیز در یک شیوه منظم، پایدار و صد در صد پیشرفت‌کننده بر طبق انتخاب رهبر صورت می‌گیرد و هر اتفاقی جز این حاصل شانس و اقبال است. ایده‌هایی که در این فصل مطرح می‌شوند، حائز اهمیت هستند چراکه شیوه فرار از دوگانه‌های نظم و بی‌نظمی، قابلیت پیش‌بینی و عدم قابلیت پیش‌بینی، انتخاب و شانس، ارائه کرده و همچنین شیوه تفکری در مورد آنچه افراد، چه به صورت خلاقانه و چه به صورت مخرب، در سازمان انجام می‌دهند، ارائه می‌کند. این دیدگاه و چشم‌انداز، تجویزها و نسخه‌هایی برای گونه‌های جدید و موفق از سازمان‌ها نمی‌پیچد. این دیدگاه دغدغه اندیشه و تفکری سودمندتر و رضایت‌بخش‌تر در حوزه دانش سازمانی دارد و در ادامه، زمانی که ما به گونه‌ای متفاوت فکر می‌کنیم، ناگزیر به گونه‌ای متفاوت نیز اقدام می‌کنیم که این می‌تواند بهبود را در پی خود داشته باشد یا نداشته باشد.

۱۳-۱. مقدمه

در فصل دوازدهم، پیشنهاد شد که ما از شیوه‌های سیستمیک تفکر سازمانی عزیمت کرده و به شیوه‌ای پیردازیم که در آن سازمان‌ها در قالب فرآیندهای واکنشی از تعاملات میان افراد و اشخاص شناخته می‌شوند. ما همچنین میان فرآیندهای واکنشی پیچیده و کارهای اخیر محققان که تحت عنوان سنت و شیوه قوی فرآیند نامیده می‌شود، تمایز قائل شدیم. در عوض ما با بهره‌گیری از علوم پیچیدگی، پیشنهاد کردیم که ما می‌توانیم سازمان‌ها و استراتژی‌های آن‌ها را در قالب الگوهای کلان‌مقیاسی که در فعل‌وانفعالات تعاملات واکنشی و محلی پدیدار می‌شوند، در نظر بگیریم. همچنین پیشنهاد شد که سیستم‌های پیچیده انطباقی با عامل‌های ناهمگون و نامتجانس می‌توانند مبنایی را برای تشابهات با اقدام انسانی فراهم کنند اما برای این تعبیر و تفسیر به‌طور جدی باید خصلت‌ها و ویژگی‌های عامل انسانی از جمله آگاهی، خودآگاهی، خودانگیختگی و انتخاب را مدنظر قرار داد. هدف این فصل این است تا این وظیفه تفسیر را با استفاده از کار "جورج هربرت مید" به سرانجام برساند.

1163 Marketization

مید (۱۹۳۴)، خیلی محکم عنوان می‌کند که آگاهی و خودآگاهی انسانی در مکالمه میان تن‌های انسانی و حرکات و رفتارهای بدنی^{۱۱۶۴} پدیدار می‌شود. او معتقد است که ذهن، خود و جامعه همگی به صورت هم‌زمان در فرآیندهای محاوره‌ای، اجتماعی مشابه خود را عیان می‌کنند. بنابراین، کار او بیان می‌کند که چگونه خصائل و ویژگی‌های انسانی در تعاملات اجتماعی خود را عیان می‌کنند و به این ترتیب شیوه‌ای برای تفسیر این تشابهات با علوم پیچیدگی، البته تا آن جایی که با اقدام انسانی سروکار دارند را فراهم می‌کند. در این تعاملات ارتباطی و در این محاورات و مکالمات با یکدیگر است که انسان‌ها به آنچه می‌خواهند، دست می‌یابند. سازمان، محاوره و مکالمه است و سازمان و استراتژی به‌عنوان الگوهای مکالماتی و محاوره‌ای پدیدار می‌شوند. به‌علاوه در کاوش کار مید، این فصل عنوان می‌کند که در تعاملات محاوره‌ای محلی چیزی بیش از استراتژی‌های سازمانی پدیدار می‌شود، همچنین آنچه پدیدار می‌شود تکرار شونده‌ی مستمر^{۱۱۶۵} و جاری خود افراد به‌هم‌پیوسته است، افرادی که اعضای سازمان هستند.

شخصی که این دیدگاه را اتخاذ می‌کند، در مورد ارتباطات سازمانی و استراتژی، به شیوه‌ای بسیار متفاوت از آنچه در نظریه‌های بخش اول کتاب توصیف شد، می‌اندیشد. ارتباطات به‌عنوان یک مکالمه و محاوره واکنشی و جاری شناخته‌شده و استراتژی نیز به‌عنوان الگوهای تکاملی هویت‌های فردی و جمعی شناخته می‌شود. موضوع استراتژی این است که افراد در سازمان‌ها چه انجام می‌دهند، چه کسانی هستند و این دقیقاً همان معنا و مفهوم هویت است. استراتژی در مورد تکامل آن چیزی است که افراد در یک سازمان انجام داده و همچنین در این مورد است که افراد چگونه آنچه هستند، می‌شوند. از این‌رو فرد در این مباحث موضوعی کاملاً متفاوت اتخاذ می‌کند، مباحثی از قبیل قصد و نیت در مقابل پدیدارگی و همچنین معنا و پیامدهای فعالیت‌های طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی سازمانی؛ مباحثی چون سطح کلان و سطح خرد با دلالت‌های آن بر فرآیندهای بالا به پایین و پایین به بالای استراتژی و نهایتاً مباحثی چون تقابل تدوین (تفکر یا نظریه) و اجرا و پیاده‌سازی (اقدام یا ورزه). قطب‌های این دوگانه‌ها دیگر انتخاب‌های "یا این یا آن" نیستند و بلکه به‌عنوان یک تناقض خود را نشان می‌دهند، همچنان که یک قطب، قطب دیگر را هم‌زمان آگاه کرده و هم‌زمان از آن آگاهی کسب می‌کند. تمامی شیوه‌های غالب تفکر در مورد معنای رهبری و کنترل، مدیریت تغییر و دانش، مدیریت بهبود کیفیت و عملکرد، طراحی سازمان و تغییر ارزش‌ها زیر سؤال برده می‌شود. این فصل و سه فصل آتی، اساس و بنیان این چالش‌ها را بررسی کرده و دلالت‌ها و اشارت‌های آن‌ها در فصول هفدهم و هجدهم بررسی خواهند شد.

نکته مهم عمومی در مورد دیدگاه فرآیندهای واکنشی - که در این فصل و فصول آتی بررسی خواهند شد - شیوه تفکر در مورد آن چیزی است که ما قبلاً انجام داده‌ایم. این دیدگاه به دنبال تجویز آنچه افراد باید انجام دهند یا

1164 Gestures

1165 Ongoing Iteration

زدن بر چسب "بیهوده" یا "احمقانه" به کارهایی که در حال حاضر انجام می شود، نیست. نکته این است که ما تلاش می کنیم تا آنچه را تا حال در دنیای نامطمئن و متلاطمی از تجربه - که در تعاملات خود خلق می کنیم - انجام داده ایم، شناخته و تبیین کنیم، برخی از این کارها ممکن است احمقانه یا بیهوده باشند اما باین حال در راستای دستیابی و برآورده کردن یک هدف انجام می شوند. اهمیت یک شیوه متفاوت تفکر، یک شیوه متفاوت تبیین از آنچه تا حال انجام داده ایم، این نیست که بلافاصله به یک تجویز دیگر منتهی شود بلکه اهمیت آن در این است که توجه خود را بر "آنچه ما با یکدیگر انجام داده ایم، اما از نظر ما پنهان مانده است" متمرکز می کند یا توجه خود را بر "مشهوداتی که بدیهی پنداشته شده اند چرا که از نظر ما طبیعی بوده اند" جلب می کند و به ویژه توجه خود را معطوف جنبه ها و چیزهایی می کند که در پی اقدام های به اصطلاح عقلایی و عقلانی مشخص و معین، نامرئی و نامشهود مانده اند. وقتی کانون تمرکز و توجه خود را تغییر می دهیم، درمی یابیم که کارها و فعالیت ها را نیز به گونه ای متفاوت انجام می دهیم. خب، حالا چرا این فصل تمرکز خود را متوجه چیزی می کند که اغلب چندان جدی گرفته نمی شود؟ این فصل بر تعاملات محلی روزانه و معمولی و به ویژه تعاملات محاوره ای تمرکز می کند که اغلب به وقت صحبت از سازمان و استراتژی نادیده گرفته شده و به یک "گپ ساده" تقلیل پیدا می کند. هدف این فصل این است تا بر مکالمه و محاوره به عنوان فعالیت محوری در تعاملات محلی تمرکز کند که در فصل بعد، این موضوع با کنکاش و بررسی فعل و انفعالات میان مقاصد - که در آن الگوهای کلان مقیاس رابطه ای و ارتباطی که استراتژی نامیده می شود، پدیدار می شوند - ادامه پیدا خواهد کرد. ادعا این است که مکالمه، فعالیت سازمان دهی است. تغییر سازمانی، تغییر در مکالمه و محاوره است. چنان که این فصل آشکار خواهد کرد، ما با استفاده از آرا "مید"، کاملاً توضیح خواهیم داد که منظور و مقصود ما از مکالمه چیست و همچنین چرا ما این صورت بندی را بر "مکالمات" ترجیح داده ایم تا نشان دهیم، چگونه ذهن، خود و جامعه همگی در نتیجه یک فرآیند محاوره ای مشابه عیان می شوند.

با این اوصاف، ابتدا به فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطات انسانی می پردازیم.

۱۳-۲. ارتباطات انسانی و مکالمه: کنش اجتماعی

مید (۱۹۳۴)، شیوه تفکری در مورد ارتباطات پیشنهاد داد که به طرز قابل توجهی با مدل سایبرنتیک فرستنده-گیرنده که در فصل چهارم مطرح شد، تفاوت داشت. بر طبق این مدل، تفکر و اندیشه در ذهن یک انسان مستقل خودمختار در قالب زبان کدگذاری شده و به فرد مستقل خودمختار دیگر انتقال می یابد که این فرد نیز از این زبان رمزگشایی کرده و اگر ارتباطات خوب باشد، اندیشه و تفکر از ذهن یک فرد به ذهن فرد دیگر انتقال پیدا می کند. اگر شکافی میان آنچه فرستاده شده و آنچه دریافت می شود وجود داشته باشد، آنگاه برای پر کردن این شکاف نیازمند انتقال و مخابره های دیگری خواهیم بود. در اینجا، معنا در کلمه نهفته است، یعنی در رفتار و حرکات آوایی شخصی که این حرکات را انجام می دهد، بخشی که توسط دریافت کننده ایفا و انجام می شود، یک

نوع ترجمه است البته به شرطی که همان معنایی که توسط فرستنده ارسال شده است، توسط گیرنده نیز دریافت شود. از این رو، حفظ ارتباطات در یک موقعیت مناسب و صحیح، بسیار مهم است. در گفتمان حاکم، زمانی که افراد در سازمان‌ها از یک ارتباطات ناکافی، خوب و یا بد صحبت می‌کنند یا زمانی که نیاز به ارسال یک پیام شفاف و واضح را حس می‌کنند، در قالب این مدل صحبت می‌کنند. زمانی که افراد در سازمان‌ها از ارتباطات ضعیف شکایت دارند، آن‌ها معمولاً در این قالب فکر می‌کنند. در این مدل، ارتباطات با فرستنده آغاز شده و با گیرنده پایان می‌یابد، در واقع این مدل اشارتی ضمنی بر دیدگاه خطی به زمان دارد.

اما باین حال، مید، در قالب مدل فرستنده-گیرنده فکر نمی‌کند. در مقابل، مید، از تن و بدنی صحبت می‌کند که یک ژست و رفتار را برای تن و یا بدن دیگر می‌سازد، جایی که این ژست و رفتار، پاسخ و واکنش طرف دیگر را مطالبه کرده یا برمی‌انگیزد. این پاسخ و واکنش هم خود به‌نوبه خود یک ژست و رفتار است که به شخص دیگر بازتاب می‌شود و واکنش‌ها و پاسخ‌های بیشتر را تحریک می‌کند. پس، ما با یک فرآیند واکنشی مستمر سروکار داریم که مید، آن را مکالمه و محاوره ژست‌ها^{۱۱۶۶} می‌نامد، جایی که آغاز و پایان صرفاً دلبخواهی^{۱۱۶۷} و اختیاری است. محاوره ژست‌ها، فرآیندهایی موقتی و اجتماعی هستند که در آن‌ها واحد بنیادی، کنش اجتماعی متشکل از ژست‌ها و پاسخ‌ها است، جایی که این ژست‌ها و پاسخ‌ها فازها و مراحل از کنش اجتماعی هستند که از یکدیگر نمی‌توانند جدا شوند، چراکه این‌ها در کنار یکدیگر معنا را به طریقی که در ادامه خواهیم گفت، شکل می‌دهند.

"مید" برای روشن شدن موضوع شکل‌گیری اجتماعی معنا، مثالی را مطرح می‌کند، مثالی بسیار ساده از برقراری ارتباط میان دو سگ. یک سگ ژست و قیافه‌ای از خود با ساییدن دندان‌ها و همراه با غرولند نشان می‌دهد و این می‌تواند در سگ دیگر هم، همین ژست و قیافه غرولند را در پی داشته باشد و این یعنی مبارزه و نزاع؛ این ژست می‌تواند سگ دوم را در پی خود داشته باشد و این یعنی پیروزی و شکست؛ این ژست می‌تواند زانو زدن و سرخم کردن را در سگ دیگر به دنبال داشته باشد و این یعنی تسلط و تسلیم. بنابراین، معنا در کلیت این کنش اجتماعی جای دارد و نه فقط در یک ژست به‌تنهایی. به‌عبارت‌دیگر، معنا برآمده از تعامل واکنشی میان این کنشگران است، ژست و واکنش را هرگز نمی‌توان از هم جدا کرد بلکه باید آن‌ها را به‌عنوان لحظه‌ها و برش‌هایی از یک کنش شناخت و فهم کرد. معنا در گام نخست، برخاسته و برآمده از فرد به‌تنهایی نیست که بعداً در اقدام و عمل خود را نشان دهد، همچنین معنا از یک فرد به‌فرد دیگر نیز انتقال پیدا نمی‌کند بلکه معنا در تعامل این دو فرد است که برمی‌خیزد. معنا، چسبیده و الصاق شده به یک شیء نیست که در قالب یک بازنمایی شکل گرفته یا ذخیره شده باشد، همانند آنچه در شناخت‌گرایی می‌بینیم - بلکه معنا در این هم‌کنشی و تعامل خلق می‌شود. بلافاصله، شناخت، یک جنبه و ویژگی از تعامل یا رابطه می‌شود. در اینجا، معنا در اقدامات و کنش‌های زمان

¹¹⁶⁶ Conversation of Gestures

¹¹⁶⁷ Arbitrary

حال زنده، (فصل دوازدهم) پدیدار می‌شود که در آن آینده‌آنی یا نزدیک (واکنش یا پاسخ) بر روی گذشته (ژست) کار می‌کند تا معنایش را تغییر دهد. یعنی معنا در گذشته (ژست) یا در آینده (واکنش) جای نگرفته است، بلکه معنا در تعامل و هم‌کنشی حلقوی و چرخه‌ای میان دو کنشگر و در زمان حال جای دارد. به این ترتیب، زمان حال، صرفاً یک نقطه مشخص زمانی نیست، بلکه برای خود یک ساختار زمانی دارد. بنابراین، ارتباطات یک فرآیند اجتماعی رابطه‌ای است، بنابراین ارتباطات ضعیف به معنای تعامل ناکافی است.

آگاهی

فرآیند ژست و واکنش میان موجودیت‌های زیست‌شناختی در یک بافتار فیزیکی تشکیل‌دهنده فعالیت‌های اجتماعی هم‌کارانه از نوع واکنش‌های ناخودآگاه بدون فکر و تأمل است. در این مرحله، معنا به صورت تلویحی و ضمنی در خود کنش اجتماعی نهفته است و این کنش‌ها هیچ‌گونه آگاهی از این معنا ندارند. برای اینکه آگاهی به وجود آید، مید، عنوان می‌کند که پستانداران پیشین باید یک سیستم اعصاب مرکزی تکامل یافته‌ای را می‌داشتند که آن‌ها را قادر می‌ساخت تا برای دیگران ژست بگیرند- به گونه‌ای که این ژست گرفتن آن‌ها را قادر می‌ساخت تا واکنش‌های طرف‌های دیگر را برانگیخته سازند. فر ضیه او از طریق تحقیقات دیگر بر روی عملکرد مغز (داماسیو^{۱۱۶۸}، ۱۹۹۹، ۱۹۹۴)، شناسایی "سلول‌های عصبی آینه‌ای"^{۱۱۶۹} (گالس، ۲۰۰۱؛ رامچاندرا^{۱۱۷۰}، ۲۰۱۱) و همچنین تحقیقات در مورد رفتار موجودات نخستین و مشخصاً میمون‌ها (دوال^{۱۱۷۱}، ۲۰۰۹، ۲۰۰۶)، پشتیبانی و حمایت می‌شد. مید بر این عقیده بود که ژست، واکنشی را در قالب یک ژست در موجودیت دیگر یا موجودیت پاسخگو برانگیخته می‌کند، اگر، به‌عنوان مثال، همچنان که غرولند و دندان‌قروچه، احساسات سریع مرتبط با غرولند متقابل، پا به فرار گذاشتن یا تسلیم را در خود این طرف تداعی کند، برای طرف مقابلی که این ژست برای او گرفته می‌شود نیز به همین نحو عمل کند. حالا، ژست یک نقش به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای متفاوت^{۱۱۷۲} پیدا می‌کند. مید، چنین ژستی را به‌عنوان یک "نماد معنادار"^{۱۱۷۳} توصیف می‌کند، یعنی ژستی که هم برای طرف آغازگر و هم طرف مقابل، واکنش مشابهی را برانگیخته می‌کند. بنابراین، نمادهای معنادار، این امکان را برای "ژست گیرنده" فراهم می‌کند تا بداند که دارد چه کاری را انجام می‌دهد. اگر زمانی که یکی برای دیگری ژست می‌گیرد، خودش این توانایی را داشته باشد که واکنشی را که انتظار دارد در طرف مقابل برانگیزد، در بدن خود تجربه کند، آنگاه این فرد، نسبت به آنچه انجام می‌دهد، شناخت حاصل می‌کند.

¹¹⁶⁸ Damasio

¹¹⁶⁹ Mirror Neurons

¹¹⁷⁰ Gallese, Ramachndran

¹¹⁷¹ De Waal

¹¹⁷² Substantially Different

¹¹⁷³ Significant Symbol

با داشتن این ظرفیت، طرفی که ژست می‌گیرد، توانایی شهود و آگاهی از رفتار و پیامدهای مورد انتظار را داشته و حتی تا حدی می‌تواند عواقب و پیامدهای این ژست را پیش‌بینی کند. به عبارت دیگر، او می‌تواند قبل از اینکه طرف مقابل واکنش نشان دهد، از آنچه انجام می‌دهد، شناخت داشته باشد. کلیت کنش اجتماعی - یعنی، معنا - می‌تواند از پیش و قبل از انجام کنش تجربه شود و این موضوع می‌تواند راه را برای بازاندیشی و انتخاب در "ژست گیری"^{۱۱۷۴} باز کند. همچنین، طرف واکنش‌دهنده نیز، همین فرصت را برای بازاندیشی و انتخاب از میان طیف واکنش‌ها، خواهد داشت. بخش اول یک ژست می‌تواند از سوی طرف دیگر به‌عنوان اشارتی بر بخش‌های بعدی ژست که در پی واکنش آشکار خواهند شد، در نظر گرفته شود. به این ترتیب، دو طرف می‌توانند به یکدیگر اشارت دهند که چگونه به یکدیگر طی یک چرخه مستمر، واکنش نشان خواهند داد، چرخه‌ای که ژستی از سوی یک نفر واکنش طرف مقابل را برمی‌انگیزد که خود این واکنش در واقع، ژستی برای طرف اول و در مقابل آن محسوب می‌شود.

همچنان که افراد به این شیوه با یکدیگر تعامل می‌کنند این امکان و فرصت فراهم می‌شود تا قبل از "ژست گیری" یک فرصت و درنگ داشته باشند. در نوعی از نقش بازی کردن خصوصی که در تکرار تجربه تعامل و هم‌کنشی عمومی پدیدار می‌شود، فرد یاد می‌گیرد که نگرش و دیدگاه طرف مقابل را بخواند، و این مسئله فرد را قادر می‌سازد تا قبل از اینکه ژست را کامل کرده و یا حتی آغاز کند، به نوعی آزمایشی این تعامل و هم‌کنشی را در ذهن خود مرور کند. واکنش چه خواهد بود، تهاجم؟ ترس؟ فرار؟ یا اطاعت و تسلیم؟ در هر کدام از این موارد، پیامدها چه خواهد بود؟ به این ترتیب، آشکال اولیه و ابتدایی تفکر توسعه پیدا کرده و شکل نقش - بازی کردن خصوصی^{۱۱۷۵} به خود می‌گیرند: به این معنا که ژستی که تو وسط یک فرد گرفته می‌شود، واکنشی را در درون خود فرد تحریک می‌کند. می‌د می‌گفت که انسان‌ها اساساً حیواناتی نقش - بازی کن هستند.

بنابراین، آگاهی از تعامل و هم‌کنشی برمی‌خیزد و بدن با سیستم عصبی‌اش، محور و کانون درک و فهم ما از چگونگی "دانستن" و "شناختن" چیزها می‌شود. بسیار مهم است که بدانید می‌د چگونه عنوان می‌کند که آگاهی و ذهن فرد انسانی برخاسته از کنش اجتماعی در یک تعامل ارتباطی است، بنابراین، تصور فرد بدون دیگری غیرممکن است.

زبان و احساسات

سپس می‌د عنوان کرد که ژستی که مشخصاً در برانگیختن یک نگرش مشابه در خود فرد و دیگران کارگر است، ژست گفتاری یا آوایی است. چراکه مثلاً ما صداهایی را که می‌شنویم تقریباً به همان شیوه‌ای می‌شنویم که دیگران نیز می‌شنوند، در حالی که ما نمی‌توانیم ژست‌های چهره‌ای را همان‌طور که دیگران هم می‌بینند، ببینیم.

¹¹⁷⁴ Making a Gesture

¹¹⁷⁵ Private Role-playing

بنابراین توسعه الگوهای پیچیده‌تر از ژست‌های آوایی - یعنی الگوهای زبانی نمادهای معنادار - در توسعه آگاهی و اشکال پیچیده از جامعه از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. ذهن و جامعه، باهمدیگر و به واسطه زبان^{۱۱۷۶} پدیدار می‌شوند. با این حال، از آنجایی که صحبت کردن و گوش دادن اقدامات و اعمال تن‌ها و بدن‌ها هستند و از آنجایی که بدن‌ها هرگز خالی از احساسات نیستند، واسطه زبان همیشه واسطه احساسات^{۱۱۷۷} نیز هست.

به محض اینکه فرد بتواند این نگرش، یعنی تمایل و کشش به اقدام در برابر دیگران را اتخاذ کند - یعنی به محض اینکه فرد در قالب نمادهای معنادار ارتباط برقرار می‌کند - دست‌کم یک شکل اولیه و ابتدایی از آگاهی وجود دارد. از این رو، این ماهیت اجتماعی، از یک همکاری بی‌فکرانه از طریق تخصصی شدن کارکردی، به یک تعامل ذهن‌آگاه و بازی نقش که رفته‌رفته با کاربرد زبان در قالب یک گفتگوی درونی آرام، پیچیده‌تر نیز می‌شود، تغییر جهت و مسیر می‌دهد. حالا، معنا، مشخصاً در "ژست‌گیری و واکنش" به واسطه نمادهای آوایی، شکل می‌گیرد، اما این نمادهای آوایی همیشه جنبه‌هایی از فرآیند هستند که همواره شامل "نمادهای" احساسی نیز می‌شود. ذهن و آگاهی، عمل "ژست‌گیری و واکنشی" از یک بدن است که به‌سوی خودش، در قالب ایفای نقش خصوصی و مکالمه آرام درونی، جهت‌گیری می‌شود و جامعه، اقدامات "ژست‌گیری و واکنش" بدن‌ها است که به‌سوی همدیگر جهت‌گیری می‌شود. بنابراین، هر دو نوع مشابهی از فرآیند هستند.

در اینجا مهم است که اشاره کنیم، فرآیندهای محاوره‌ای و مکالمه‌ای ارتباطات که توسط می‌د، توصیف شد، نوعی از جبرگرایی اجتماعی^{۱۱۷۸} نبوده و در یک حالت و وضعیت تمام و کمال، عمل نمی‌کنند. اگرچه من این ظرفیت فیزیولوژیک را در خودم دارم که واکنش‌های مشابهی را به ژست‌های خودم در بدن خودم برانگیخته کنم، همچنان که برای دیگران هم می‌توانم این کار را انجام دهم، اما هیچ تضمینی وجود ندارد که من بتوانم به‌درستی این کار را انجام دهم، دست‌کم در اولین تلاش، قادر به این کار نخواهم بود. این بدان دلیل است که هیچ پیوند علی‌ثابتی میان ژست من و واکنشی که در شما برمی‌انگیزد، وجود ندارد، در واقع این موضوع نشان می‌دهد که چرا نظریه می‌د، شکل و گونه‌ای از جبرگرایی اجتماعی نیست. هیچ پیوند علی‌ثابتی وجود ندارد، چراکه در ست همان زمانی که واکنش شما در پی ژست من تحریک می‌شود، همان زمان وضعیت و حالت واکنش، شما بر اساس بازاندیشی تجارب زیسته تعامل شما با دیگران، انتخاب می‌شود. اگرچه ممکن است من قادر باشم که انتظار نوعی پاسخ از شما را داشته باشم، اما هرگز نمی‌توانم از این موضوع اطمینان داشته باشم چراکه من هرگز تاریخچه زنده‌گی شما را به طور کامل نمی‌دانم و تازه اگر هم بدانم، همیشه امکان بروز نوعی واکنش غافلگیرکننده و خودجوش از سوی شما وجود دارد. به‌علاوه، واکنشی که ژست من در شما برمی‌انگیزد در خود من نیز به‌صورت

1176 Medium of Language

1177 Medium of Feelings

1178 Social Determinism

هم‌زمان، برانگیخته می‌شود، یعنی بر اساس تجارب زیسته من نوعی واکنش در من انتخاب می‌شود، که شاید حتی خود من را بیشتر از شما درگیر خودش کند. بنابراین، امکان و احتمال سوء ارتباطات^{۱۱۷۹} بسیار قابل توجه بوده و این موضوع تنها می‌تواند از طریق یک مکالمه زنده مستمر برای تنویر مقصود و منظور، رتق وفتق شود. این موضوع، همانند آنچه در مدل فرستنده-گیرنده دیدیم، یک فرآیند بازخورد سایبرنتیک نیست، بلکه یک مذاکره معنای محاوره‌ای^{۱۱۸۰} جاری و مستمر است.

مقایسه با مدل ارتباطات فرستنده-گیرنده

سبک و طریق ارتباطات "مید" عمیقاً با آنچه ما در مدل فرستنده-گیرنده می‌بینیم، تفاوت دارد. مدل فرستنده-گیرنده ما را تشویق می‌کند تا باور داشته باشیم که ارتباطات خوب ما را قادر می‌سازد تا همه چیزها را به درستی انجام دهیم. بنابراین، اگر من تفکر و اندیشه خود را به روشنی در قالب زبان ترجمه کنم، اگر هیچ‌یک از مزاحمتی در انتقال و مخابره پیام وجود نداشته باشد - مثلاً از طریق تحریف احساسات و تجارب - و اگر شما بتوانید کلمات واضح و آشکار من را به درستی به اندیشه و تفکر ترجمه کنید، آنگاه ارتباطات ما ارتباطات خوبی خواهد بود. یا اگر ارتباطات در گام اول، موفقیت‌آمیز نباشد، بازخور از سوی گیرنده، فرستنده را قادر می‌سازد تا ارتباطات دقیق‌تر و بهتری را فراهم کند. در این دیدگاه، یک رهبر یا مدیر، که مهارت ارتباطی خوبی دارد، قادر خواهد بود تا پیام را به تمامی اعضای یک سازمان ارسال کرده و تمامی این اعضا نیز فوراً مفهوم و معنا را درک خواهند کرد. با این حال، افراد در سازمان‌ها مدام از این شکایت دارند که ارتباطات به اندازه کافی خوب نیست و تنها واکنش، سرزنش فرستنده یا گیرنده پیام است. این مسئله منتهی به فراخوانی برای توسعه مهارت‌های ارتباطی، از جمله بسط و توسعه زبان و مهارت‌های ارائه و همچنین نگرش‌های مستقل و منفصل از ارتباطات عینی می‌شود. باور این است که این موضوع به بهبود ارتباطات در یک سازمان منجر خواهد شد. به عنوان مثال، در مورد استراتژی، بسیار مهم خواهد بود که طرح و برنامه‌ها به صورت واضح و شفاف تدوین شده و با همین شفافیت به افرادی که مسئول پیاده‌سازی و اجرای آن هستند، انتقال پیدا کند. معمولاً هم مقصر اصلی در پیاده‌سازی و اجرای ضعیف، ارتباطات ضعیف است.

اما در مدل ارتباطی مید، زمانی که یک خانم مدیر ژستی را برای مجموعه‌ای از افراد می‌گیرد، او می‌تواند بر این تکیه کند که این ژست، واکنش‌های بسیار متفاوتی را در تمامی افراد بر خواهد انگیزد، افرادی که هر یک تاریخچه زنده‌گی متفاوتی دارند. از آنجایی که معنا، تنها در کلمات این مدیر نهفته نشده، بلکه معنا در کلمات و واکنش‌های تحریک‌شده در دیگران، در کنار یکدیگر شکل پیدا می‌کند، از این رو این مدیر معنای صحبت‌های خود را تنها در واکنش‌های کارمندان می‌تواند ببیند. سرزنش کارکنان و کارمندان و یا سرزنش مدیر، هیچ سودی

1179 Miscommunication

1180 Conversational Negotiation of Meaning

ندارد، چراکه آن‌ها باید همچنان به اکتشاف و کندوکاو در معنایی که برداشت کرده‌اند، ادامه دهند و این یعنی خود ارتباطات. بنابراین، فرستادن مدیران به دوره‌های کسب مهارت‌های ارتباطی، تنها تأثیر بسیار محدودی آن‌هم در قالب بهبود ارتباطات میان مدیر و کارکنانش دارد، چراکه آن‌ها هم درگیر این موضوع هستند. در این دیدگاه و چشم‌انداز به ارتباطات، برای یک رهبر یا مدیر فایده‌ای ندارد که تصور کند می‌تواند یک پیام روشن و شفافی را برای سایر اعضای سازمان فرستاده و آن را به حال خود رها کند. ارتباطات دیگر یک رخداد یک‌طرفه نیست که یک نفر بتواند به خوبی و به درستی از عهده آن برآید، بلکه ارتباطات تبدیل به یک فرآیند محاوره‌ای و مکالمه‌ای مستمر و جاری شده است که در آن، معنا، شفاف‌سازی شده و در این مسیر ایضاً و شفاف‌سازی، ارتباطات، واقعاً به شیوه‌های بالقوه نوینی تکامل پیدا می‌کند. از این چشم‌انداز، دیگر نمی‌توان برنامه استراتژیک را به‌عنوان نوعی ارتباطات در نظر داشت که می‌شود یک‌بار و برای همیشه با ارتباطات درست، آن را اجرایی کرده و به امان خود رها کرد. در عوض، فعالیت‌های استراتژی پردازشی به‌عنوان فرآیندهای جاری و مستمر مکالمه و محاوره در نظر گرفته می‌شوند، که اساساً با احساسات و خیال‌پردازی‌ها، با عقل و برهان و همچنین سایر جنبه‌های مکالمه سروکار دارد.

رهبران، مدیران و سایرین، اگر این دیدگاه متفاوت به ارتباطات را اتخاذ کنند، در خصوص موضوع ارتباطات و آموزش مهارت‌های ارتباطی، به شیوه‌ای بسیار متفاوت عمل خواهند کرد.

"دیگر" تعمیم‌یافته^{۱۱۸۱}

مید، استدلال و بحث خود را به ادامه داده و پیشنهاد می‌دهد که نقش بازی کردن‌های خصوصی و مکالمات آرام ذهن چگونه به طرز فزاینده‌ای پیچیده، تکامل پیدا می‌کنند. همچنان که تعاملات بیشتر و بیشتری با "دیگران" تجربه می‌شود، نقش‌های بیشتر و گستره و وسیع‌تری از واکنش‌های محتمل و ممکن وارد فعالیت‌های محاوره‌ای ایفای نقش و مکالمات درونی آرام شده و از ژست‌ها پیشی می‌گیرند، به بیانی دقیق‌تر، با "ژست و واکنش" های عمومی و آوایی درهم‌تنیده می‌شوند. به‌این ترتیب، ظرفیت اتخاذ و جذب نگرش دیگران تکامل یافته و این موضوع عمومیت پیدا می‌کند. هر شخصی که درگیر مکالمه ژست‌ها است اکنون می‌تواند نگرش آنچه مید از آن به‌عنوان "دیگر تعمیم‌یافته" یاد می‌کند، را اتخاذ کند. نهایتاً، افراد، ظرفیت اتخاذ نگرش کل گروه و یا آنچه مید بازی یا نگرش اجتماعی می‌نامد، را توسعه دهند. بنابراین، کلیت جامعه در یک شکل تعمیم‌یافته، وارد فرآیندهای ذهنی هر یک از اشخاص به هم وابسته و به‌هم‌پیوسته می‌شود. به شیوه‌ای مهم و بنیادین، این موضوع شکلی قدرتمند از کنترل اجتماعی از طریق خودکنترلی را به وجود می‌آورد. در نتیجه ما با فرآیندهای بسیار پیچیده‌ای از تعاملات هم‌کارانه مواجه خواهیم شد. در اینجا، حالا یک رفتار اجتماعی ذهن‌آگاه، با اشکال به شدت فزاینده‌ای از همکاری وجود دارد. فصل بعد، با کاوش پیرامون ماهیت این "دیگر تعمیم‌یافته" ادامه خواهد یافت درحالی‌که

¹¹⁸¹ The Generalized Other

در ادامه این فصل به چگونگی تبیین خودآگاهی از سوی مید و همچنین نکاتی بیشتر پیرامون ماهیت فعالیت‌های محاوره‌ای در سازمان‌ها پرداخته خواهد شد.

فرآیندهای "خویشتن"^{۱۱۸۲}

در شناخت خودآگاهی، مید، از فرآیندهایی صحبت کرد که در آن‌ها شخص، تمایل به کنش و نگرش را از "دیگری تعمیم‌یافته" یا گروه گرفته و به خود به‌عنوان "من فاعلی"^{۱۱۸۳} نسبت می‌دهد جایی که نگرش "من مفعولی"^{۱۱۸۴} است. بسیار مهم است که به خاطر داشته باشید، که مید می‌گفت چیزی بیش از یک "خویشتن" در یک نگرش برمی‌خیزد، یک تمایل به کنش در دیگران در مواجهه با خود شخص. مید از فرآیندهای تعمیم بخش اجتماعی صحبت می‌کرد یعنی جایی که "من مفعولی"، تمایلات و کشش‌های تعمیم‌یافته در سراسر کلیت، اجتماع یا جامعه است که در برابر من به‌عنوان یک شخص، کنش می‌کنند. به‌عنوان مثال، معنای یک فرد، یک شخص، یک زن یا مرد یا یک انسان حرفه‌ای از ارتباط یا در ارتباط با چند آدم مشخص و معین بر نمی‌خیزد بلکه این معنا در رابطه و ارتباط با یک جامعه مشخص در یک دوره زمانی مشخص بر خاسته می‌شود. ما هم‌اکنون در غرب به‌عنوان افراد، به شیوه‌ای کاملاً متفاوت در مورد خودمان فکر می‌کنیم، شیوه‌ای که با شیوه نگاه افراد چهار صد سال قبل‌تر از ما و در فرهنگی متفاوت‌تر از ما کاملاً تفاوت دارد. از این‌رو، در آنچه مید، دیالکتیک "من فاعلی-من مفعولی" می‌نامد، ما فرآیندهایی داریم که در آن تعمیم "من مفعولی" به طور خاص، در واکنش‌های "من فاعلی" به یک شخص خاص در یک‌زمان خاص و مکان خاص ساخته می‌شود. به‌عنوان مثال، هر یک از ما معنایی از "مرد بودن یا زن بودن" را در جامعه خودمان شکل می‌دهیم که این معنا به طور خاص با "مرد بودن یا زن بودن" دیگران در جامعه دیگر و در زمان دیگر متفاوت است. به همین دلیل است که ما با بیانیه‌های متفاوت در مورد مرد یا زن بودن در یک جامعه و در میان جوامع مختلف مواجه هستیم و این همان چیزی است که ما از آن به‌عنوان تفاوت‌های فرهنگی یاد می‌کنیم.

آنچه در اینجا اتفاق می‌افتد، پیوند و ربط دادن نگرش دیگری تعمیم‌یافته، نگرش یک گروه، سازمان یا جامعه با "من مفعولی"، در نگاه من به خودم به‌عنوان یک "ابژه" یا موضوع مورد مطالعه است. من مفعولی، ادراک شخص و احساسات شخص نسبت به شکل‌گیری "ژست-واکنش" دیگران/جامعه به شخص، به‌عنوان یک فاعل یا من فاعلی است. خود، به‌عنوان یک رابطه جاری و ساری و مستمر میان "من فاعلی" و "من مفعولی" و همچنین آگاهی از خود - یعنی خودآگاهی - در یک تاریخچه‌ای از زیست در تعاملات اجتماعی شامل تعاملات سازمانی - پدیدار شده و به تکامل خود در سراسر زنده‌گی ادامه می‌دهد. مید، تأکید می‌کند که واکنش‌ها و پاسخ‌های "من

1182 Processes of Self

1183 |

1184 Me

فاعلی " به ادراک نگرش گروه نسبت به من (من مفعولی)، از پیش داده شده و بدیهی نبوده و بلکه همیشه به طور بالقوه ای غیرقابل پیش بینی است به شکلی که هیچ شیوه از پیش تعیین شده ای^{۱۱۸۵} برای واکنش "من فاعلی" به "من مفعولی" وجود ندارد. به عبارت دیگر، هر یک از ما واکنش های بسیار متفاوتی به دیدگاه های دیگران نسبت به خودمان داریم. بنابراین، استدلال مید، شکل جبرگرایانه اجتماعی ندارد چراکه احتمال و امکان برانگیختگی فردی به این معناست که پاسخ ها و واکنش های "من فاعلی" از پیش داده شده و مسجل نیست. پاسخ و واکنش در هر لحظه از سوی ژست "دیگر تعمیم یافته" برانگیخته شده و از سوی شخص پاسخگو بر اساس مبنای گذشته بازسازی شده در زمان حال، انتخاب و وضع شده^{۱۱۸۶} و همیشه با احتمال تغییر و دگرگونی خودجوش همراه است. به عبارت دیگر، واکنش "من فاعلی" هم توسط دیگری برانگیخته شده و هم توسط تاریخچه و سوابق، ویژگی های زیست شناختی، فردیت و اجتماع پاسخگو انتخاب و یا وضع می شود. "ژست جامعه" به عنوان "من مفعولی"، واکنش "من فاعلی" را برانگیخته می کند اما تنها این "من فاعلی" است که قادر به ساخت این واکنش بوده و این واکنش وابسته به سوابق و تاریخچه فرد است. در اینجا یک تنش حرکتی در واکنش وجود دارد، یعنی تنش انتخاب/ وضع و تنش برانگیخته شدن/برانگیخته کردن به صورت هم زمان. این فرآیند، فرآیند پدیدارگی است که در آن آینده "خویشتن" به طور دائمی ساخته شده و نهایتاً، منبع و منشأ تغییر شخصی در خود فرد، به تنهایی جای ندارد.

مفهوم "من فاعلی" مید، برخی اوقات به عنوان تکانه های خودجوش^{۱۱۸۷} بدن تعبیر و تفسیر می شود. (جوز^{۱۱۸۸}، ۲۰۰۰). با این حال، در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده، "من فاعلی" کمتر اجتماعی تر از "من مفعولی" نیست، چراکه این دو را نمی توان از هم جدا کرد. فرآیند دیالکتیک "من فاعلی-من مفعولی" تکامل پیدا کرده و برای خود تاریخچه ای دارد. این بدان معناست که در هر زمان حالی، واکنش "من فاعلی" تاریخچه ای از درگیری و اشتغال اجتماعی^{۱۱۸۹} را بازتاب داده و منعکس می کند. این ظرفیت تصویرسازی^{۱۱۹۰} (تصوّر) و بازاندیشی است که تفاوت ها و اختلافات کوچک در واکنش "من فاعلی" به ژست "من مفعولی" را از یک زمان حال به حال دیگر به وجود آورده و گرایش و تمایل فزاینده به تعاملات غیرخطی در تحولات "خویشتن"، این اختلافات را تشدید می کند.

اگر ما به دنبال شناخت جان کلام و نکته اصلی صحبت های مید هستیم، نباید "من فاعلی" را از "من مفعولی" جدا کنیم. این ها مراحل و فازهای جدانشدنی از یک کنش هستند. بنابراین، "خویشتن" به عنوان یک فعالیت

1185 Pre-determined

1186 Enacted

1187 Spontaneous Impulse

1188 Joas

1189

1190

سیال و در جریان شناخته می‌شود، فرآیند جاری و وابسته به زمان از واکنش "من فاعلی" به "من مفعولی". این طور نیست که یک خود حقیقی به نام "من فاعلی" وجود داشته باشد که در آینه اجتماعی "من مفعولی" دیده شود یا اینکه "من فاعلی" درگیر برخی از انواع مکالمات با "من مفعولی" - به عنوان صدای افراد دیگر - می‌شود. در صورت بندی مید، هیچ "خویشتن" حقیقی از پیش معینی وجود ندارد. در عوض، خود، به طور مستمر تکرار شده و به طور مستمر در تعامل با دیگران و خود شخص، پدیدار می‌شود. این خود، در حقیقت سرا سر اجتماعی است. (فولکرز، ۱۹۴۸). مید، فردیت یکتا و یگانه را رد نمی‌کند اما توضیح می‌دهد که چگونه این یکتایی در فرآیندهای اجتماعی هم‌کنشی پدیدار می‌شود. چیزی که او به وضوح رد و انکار می‌کند، تصور و پندار یک خود مستقل خودمختار است. الیاس هم تقریباً ادعای مشابهی داشت، او مدعی بود، فرد یک واحد منفرد و مجرد از افراد به هم وابسته است و اجتماع، جمع این واحدهاست و موضع و موقعیت فرد در یک بافته اجتماعی از روابط، آن چیزی است که به آن‌ها اجازه و امکان فردیت می‌دهد. (الیاس، ۲۰۰۰، ص ۵۴۳)

امر اجتماعی، در قالب انسانی، فرآیند بسیار پیچیده‌ای از تعامل رقابتی و هم‌کارانه میان افراد، از طریق و واسطه نشانه‌ها و به منظور بر عهده گرفتن یک اقدام مشترک است. چنین تعامل پیچیده‌ای^{۱۱۹۱} نمی‌تواند بدون وجود ذهن‌های خودآگاه وجود داشته باشد اما همین ذهن‌های خودآگاه هم بدون این شکل پیچیده از همکاری نمی‌توانستند وجود داشته باشند. به عبارت دیگر، اگر هیچ تعامل عمومی وجود نداشت، هیچ نقش بازی خصوصی از جمله مکالمات درونی آرام، با وجود خود بدن به تنهایی نمی‌توانست وجود داشته باشد. ذهن/خود، و جامعه همگی فرآیندهای محاوره‌ای و مکالماتی هستند که به طور منطقی معادل یکدیگر هستند. به این ترتیب، در نتیجه این فرآیندهای خود ارجاع و انعکاسی همکاری و رقابت پیچیده با مدیوم نشانه‌ها هستند که معنا را تشکیل می‌دهد. این فرآیندها، همیشه با بدن و احساسات آن سروکار داشته و هم اقدامات انسانی را توانمند ساخته و هم آن‌ها را تحدید می‌کنند. تمامی این تعاملات، چه خصوصی و چه عمومی، فرآیندهایی هستند که در آن‌ها انسان‌ها در یک محیط فیزیکی، غیرانسانی با استفاده از ابزارها و فناوری، در یک وضعیت هم‌کارانه یا رقابتی عمل می‌کنند. در چنین عمل و کنشی در این بافتار و بستر، انسان‌ها بر بافتار اثر می‌گذارند، بافتاری که هم‌زمان خود بر انسان‌ها تأثیرگذار است و آن‌ها را قادر می‌سازد تا آنچه را که می‌خواهند انجام داده و همچنین آن‌ها را از انجام کارهای دیگر منع کرده و آن‌ها را محدود می‌کند. ذهن‌ها/خودهای فردی میان افراد و در رابطه میان آن‌ها پدیدار شده و نمی‌توانند تنها و خیلی ساده در درون هر فرد جای داشته باشند. در این شیوه تفکر، خودها/ذهن‌های افراد یقیناً وجود دارند اما آن‌ها در رابطه میان افراد در قالب فرآیندهای تکرارشونده پدیدار می‌شوند و برخاسته و برآمده از درون یک فرد تنها نیستند. در صحبت از چنین شیوه تفکری، از تصور یک فضای مفهومی یعنی یک ذهن در درون شخص و جامعه در بیرون آن، کاملاً اجتناب می‌شود.

¹¹⁹¹ Sophisticated Interaction

این نگاه و دیدگاه به "ذهن" و "خویشتن" چه ربطی به سازمان‌ها و فعالیت‌های استراتژی‌پردازی دارد؟ سازمان‌ها و فعالیت‌های کاری اعضای آن فعالیت‌های اجتماعی هستند که نقش بسیار مهمی را در زنده‌گی تمامی اعضای آن ایفا می‌کنند. سازمان‌ها الگوهای جاری و مستمر از برقراری ارتباط میان افراد هستند که در آن‌ها ذهن‌ها و خویشتن‌های افراد حفظ و پایدار شده و تکامل آن‌ها به شیوه‌های بسیار مهم استمرار می‌یابد. اگر ما به این شیوه فکر کنیم، آنگاه، بسیار مشکل خواهد بود تا افراد در سازمان‌ها را به‌عنوان "منابع سازمانی" آن سازمان به حساب آوریم، یا آن‌ها را به‌عنوان افراد مستقل خودمختاری در نظر بگیریم که سازمان باید برای آن‌ها فرصت‌های ویژه‌ای را برای خودشکوفایی فراهم کند. خویشتن افراد در فعالیت‌های کاری عادی روزانه در تعاملات محلی با یکدیگر، به عهده می‌گیرند، پایدار شده و تکامل می‌یابد. تغییرات در ساختارهای سلسله‌مراتبی گزارش دهی، گروه‌بندی‌های بخشی یا زیرمجموعه‌ای سازمان، رویه‌های حساب پس دهی، سیستم‌های کنترل، آماج و اهداف، سیستم‌های ارزیابی عملکرد و غیره همگی اشارت‌هایی ضمنی بر چگونگی تجربه افراد از خویشتن خود دارند. تغییرات در چگونگی کسب تجربه فرد از خود، با قیودی همچون احساسات بیش‌ازحد و تحریک تشویش و اضطراب همراه هستند و با احتمال بسیار منجر به واکنش‌هایی می‌شوند که شناخت آن‌ها بسیار مشکل بوده و حتی ممکن است قدری عجیب و غریب به نظر برسد. این دیدگاه موجب بروز پرسش‌های بسیار در مورد مدیریت تغییر و مدیریت افراد که ما بعدتر در فصل چهاردهم به آن‌ها خواهیم پرداخت. با این حال، ابتدا، به بسط و توسعه بیشتر استدلال می‌پردازیم.

با بررسی نظریه پایه‌ای می‌د، در خصوص آگاهی انسان و خودآگاهی به‌عنوان فرآیندهای اجتماعی مکالمه، حالا ما به کاوش جزئی‌تر و دقیق‌تر مکالمات عادی در سازمان‌ها می‌پردازیم.

۱۳-۳. مکالمات عادی در سازمان‌ها

مطالعات و تحقیقات قوم‌شناسانه (گارفینکل^{۱۱۹۲}، ۱۹۶۷؛ گافمن^{۱۱۹۳}، ۱۹۸۱)، تعاملات محلی را به شکل بسیار خوبی نظم بخشیده‌اند، که از آن جمله می‌توانیم به جریان با جزئیات و مشروح مکالمات روزمره اشاره کنیم. (جفرسون، ۱۹۷۸؛ ساکس، ۱۹۹۲؛ شگلوف، ۱۹۹۱)^{۱۱۹۴}

ماهیت مهارت‌های محاوره

تحلیل گران مکالمه از ضبط مکالمات استفاده کرده‌اند تا تصویری از چگونگی شکل‌گیری مکالمه ساخته و چگونگی تولید منظم تعاملات میان افراد را تشریح کنند. آنچه این تحلیلگران به آن اشاره دارند به‌عنوان اصل بنیادین و سامان‌بخش مکالمه، فرآیند و مهارت شروع و خاتمه مکالمه یا "نوبت‌گیری" در مکالمه^{۱۱۹۵} است. این

¹¹⁹² Garfinkel

¹¹⁹³ Goffman

¹¹⁹⁴ Jefferson, Sacks and Schegloff

¹¹⁹⁵ Turn-taking

مهارت در کانون تمامی فعالیت‌های اجتماعی قرار دارد که در آن‌ها فضا و زمانی برای تعامل اجتماعی مستقر شده است. از این فرآیند و مهارت، ریتم عقب و جلو و تقدم و تأخر رابطه اجتماعی جریان پیدا می‌کند. مهارت زمان‌بندی در مکالمه:

از مراسم و آئین‌های رسمی، عمومی، جشن‌های مذهبی کهن و جشن‌های ملی گرفته تا صمیمیت تعامل در هم‌بستری، این مهارت، ریتم‌های زنده‌گی روزانه را خلق می‌کند.

تحقیقات "سکز" (۱۹۹۲)، به شیوه‌ای اشاره دارد که در آن زمان صحبت کردن، ارزشمند بوده، این زمان میان سخنرانان توزیع شده، برای کسب نوبت در سخنرانی رقابت وجود داشته و حتی ممکن است به همین دلیل حتی سخنرانی متوقف شده و از سوی سخنران ترک شود. بنابراین، نوبت‌گیری و زمان‌بندی، یکی از مهم‌ترین شیوه‌های است که در آن اختلاف و تفاوت قدرت نمود پیدا کرده و این اختلاف در مکالمات، حفظ و پایدار می‌شود، این موضوع بسیار شبیه به فرآیندهایی است که الیاس به آن اشاره داشت. (فصل ۱۲ و ۱۵). فرآیندهای نوبت‌گیری، خود ارجاع هستند، چراکه مشارکت‌کنندگان با نحوه تقدم و تأخر^{۱۱۹۶} در مکالمه به یکدیگر واکنش نشان داده و به تاریخچه و سوابق خود و تاریخی از اجتماعاتی که این افراد درون آن‌ها جای دارند، ارجاع می‌کنند. واکنش یک نفر، واکنش طرف دیگر را برانگیخته و در عوض، واکنش طرف اول به این واکنش همیشه به صورت هم‌زمان بر اساس تاریخچه و سوابق زنده‌گی تمامی طرف‌های درگیر، انتخاب می‌شود. فرآیندهای نوبت‌گیری زمان‌بندی در مکالمات، فرآیندهایی انعکاسی هم هستند، چراکه کسی که نوبت سخنرانی را به دست می‌گیرد، تاریخچه فردی خود و اجتماعی که عضوی از آن است را منعکس کرده و بازتاب می‌دهد.

هیچ جایگاه و موضع عینی خارج و بیرون از مکالمه وجود ندارد که از آن جایگاه فرد بتواند فرآیندهای محاوره‌ای نوبت‌گیری و نوبت‌سازی^{۱۱۹۷} را کنترل کرده، شکل داده، بر آن اثر بگذارد. همگی، مشارکت‌کننده هستند و هیچ‌کدام از آن‌ها نمی‌تواند بیرون مکالمه قرار گرفته، آن را مشاهده کرده و کنترل کند، دست‌کم بدون از بین بردن ماهیت روزمره و عادی بودن مکالمه، هیچ‌کسی نمی‌تواند این کار را انجام دهد. البته هر مشارکت‌کننده در مکالمه می‌تواند در مورد الگوی پدیداره از یک مکالمه و فرآیندهای نوبت‌گیری و نوبت‌سازی آن، تأمل کند، اما هرگونه تأمل و بازاندیشی، همیشه خودش، فعالیتی در درون مکالمه جاری و در جریان است که الگو را شکل می‌دهد. الیاس (۱۹۸۷)، تمایزی میان مشارکت متصل^{۱۱۹۸} و منفصل^{۱۱۹۹} قائل شد. منظور او از مشارکت متصل و درگیرانه، مشارکتی است که احساسات را بسیار درگیر خود کرده و ناآگاهانه نیست، از مشارکت منفصل هم منظور او مشارکتی کمتر احساسی، بیشتر آگاهانه و بازاندیشانه است. او همچنین توضیح می‌دهد که به هیچ

1196 Back and Forth Way

1197 Turn-making

1198 Involved Participation

1199 Detached Participation

شکلی از مشارکت، به صورتی خالصانه و مستقیم محض نمی‌توان مواجه شد. مشارکت محاوره‌ای همیشه تناقضی میان انفصال درگیرانه یا اتصال منفصل است یعنی جایی که جابه‌جایی میان انفصال کمتر یا بیشتر یا درگیری و اتصال کمتر یا بیشتر، می‌تواند وجود داشته باشد، اما این میزان از اتصال و انفصال، هرگز تمام و کمال (صفر یا صد) نیست. نکته اینجاست که هیچ فرآیندی خارج از مکالمه وجود ندارد. نفوذ و اثرگذاری هر فرد، تنها از طریق مشارکت در مکالمه و به شیوه‌ای درگیرانه-منفصل می‌تواند صورت گیرد. در این دیدگاه، (فصول ۸ و ۱۲) هیچ فرآیند دوم یا فرآیندی که با انسان، برهم‌کنش داشته و زنده‌گی خاص خودش را داشته باشد، وجود ندارد.

به‌علاوه، فرآیندهای محاوره‌ای، فرآیندهای تعامل محلی هستند، به این معنا که هر یک از مشارکت‌کنندگان تم‌های محلی سازمانده خود، عمل می‌کند. این تعامل محلی، الگوهای معنایی پدیداره را برای مشارکت‌کنندگان تولید و خلق می‌کند یعنی هیچ طرح و نقشه قبلی برای این معنا وجود ندارد. از این رو، ما پیشنهاد می‌کنیم که این محاورات و مکالمات، فرآیندهای واکنشی پیچیده هستند. سخنرانان و مکالمه‌کنندگان نوبت‌گیری می‌کنند و این نوبت‌گیری بر اساس اصول معینی سازمان‌دهی می‌شود که این اصول خودشان از تاریخچه تعاملات در اجتماعی که این افراد خود عضوی از آن هستند، پدیدار می‌شود.

اصول نوبت‌گیری با چگونگی صحبت شخص در یک‌زمان مشخص مرتبط است؛ آیا شخص این اجازه را دارد که صحبت دیگران را قطع کرده یا بر روی حرف دیگران حرفی بزند؟ آیا این موضوع از سوی دیگران تحمل می‌شود؟ تعداد و ترتیب سخنرانان چگونه تغییر می‌کند؟ فرد چگونه می‌تواند موفق به نوبت‌گیری شود؟ زمان و اندازه این سخنرانی چگونه تغییر می‌کند؟ چه نوع شکاف‌ها و چه تداخلاتی در خلال مکالمات به وجود می‌آید؟ و نهایتاً اینکه نوبت‌ها چگونه تخصیص داده می‌شوند؟ این اصول سازمان‌دهی تکامل پیدا کرده و بنابراین، از یک دوره تاریخی به دوره تاریخی دیگر و از یک مکان به مکان دیگر، تفاوت پیدا می‌کنند. به‌عنوان مثال، در بسیاری از سازمان‌ها، نوبت سخنرانی و بیشترین مدت سخنرانی به صورت خودکار به ارشدترین مدیران اختصاص پیدا می‌کند و در برخی شرکت‌های دیگر به نظر می‌رسد مردها نسبت به خانم‌ها مقدم‌تر بوده و زمان بیشتری را صحبت می‌کنند.

"سکز" و همکارانش همچنین به وضعیتی اشاره می‌کنند که در آن، نوبت‌ها گرایش دارند تا در قالب آنچه "جفت‌های مجاور" نامیده می‌شود، سازمان‌دهی شوند. بنابراین، تبادلات مکالماتی و محاوره‌ای ممکن است در قالب سلام و احوالپرسی - سلام و احوالپرسی، پرسش - پاسخ، دعوت - پذیرش دعوت (رد دعوت)، احضار - پاسخ، درخواست - واکنش و غیره سازمان‌دهی شوند. سخنرانان، نوبت پاسخگویی مخاطبان را در ذهن خود مرتب می‌کنند و شنوندگان انگیزه بسیار دارند تا نوبت آن‌ها شده و فرصت به آن‌ها برسد و همه این‌ها در تعاملات محلی صورت می‌گیرد. سخنرانان تمایل دارند تا زمانی که اقناع نشده‌اند، پاسخ‌ها و واکنش‌ها را دنبال کنند و

کسانی که مورد خطاب واقع می شوند تحت فشار هستند تا به معنای پدیدارنده میان خودشان، پاسخ و واکنش درخور بدهند. این نیاز و الزام به پاسخ و واکنش به این معنا نیست که همیشه جملات گرامری و رسمی به کار برده می شود. در حقیقت، مکالمات عادی و معمولی با ویژگی‌هایی همچون غرغر کردن، سایر اصوات دیگر همچون مکث و "مم" و جملات بریده بریده مشخص می شود. بنابراین، شنونده معنا را از طریق یک فرآیند سازنده تشریح و توضیح ابهامات، هم‌آفرینی می کند. در نتیجه ما با ماهیت به شدت ربطی^{۱۲۰۰} و "به هم مربوط" مکالمات روزانه روزمره روبه‌رو هستیم.

"بودن"^{۱۲۰۱} از انواع مختلف مکالمه صحبت می کند:

سکر و همکاری، با پیش کشیدن موضوع "نوبت‌گیری" به عنوان اساسی‌ترین عنصر مکالمه، مطرح کردند که سایر سیستم‌های تبادل گفتار، همانند جلسات، رده‌های درس، مصاحبه‌ها، بحث‌ها و مناظره‌ها و حتی آیینی‌ترین جشن‌ها نوعی پیوستار را توسعه می دهند. تفاوت‌های اصلی میان مکالمات که به صورت سببی و آزادانه صورت می گیرند و تمامی انواع تبادلات گفتاری که در بالا اشاره شد، مسائلی همچون تخصیص نوبت و مدت‌زمان این نوبت، انتخاب و ترتیب ارائه سخنرانان، تعیین و ترتیب موضوعات سخنرانی، همچنین انتخاب شیوه مشخصی برای حصول اطمینان از اینکه سخنرانی شنیده شده و بحث تبدیل به خرده مکالمات و پیچ‌های سایرین نمی شود، است. در جلسات، سخنرانی‌ها و اجلاس‌ها، شیوه و روش‌های ساختار بندی "نوبت و برنامه سخنرانی" قابل اصلاح بوده و تصحیح می شود... اما هسته و محور مکالمات سازمانی همچنان ساده، رفت و برگشتی و یک سیستم خودسازمان، باقی مانده است. (بودن، ۱۹۹۴، ص ۷۲-۷۳)

در این نوبت‌گیری پیچیده، مربوط به هم، شرکت کنندگان در مکالمه در طی زمان، الگوهای معناداری را هم‌آفرینی می کنند که می توانیم آن‌ها را تحت عنوان "تم"^{۱۲۰۲}ها توصیف کنیم.

الگوی تماتیک مکالمات عادی

هر عضوی از یک گروه تم‌های سازمانده شخصی خود را دارد که این تم‌ها ذهن یا مکالمات آرام درونی فرد را در برمی گیرند. این تم‌ها بازتاب‌دهنده و منعکس‌کننده سوابق ارتباطی شخص با سایر افراد، در اجتماعی است که در آن زنده گی می کند. به محض اینکه اعضای یک گروه همدیگر را ملاقات می کنند، همگی آن‌ها به صورت فعالانه، البته تا حد بسیاری ناآگاهانه، تجارب ذهنی خود از حضور در آن مکان، زمان، با افراد دیگر را انتخاب کرده و ساماندهی می کنند. با این حال، چپستی این تم‌های مشخص در زمان‌های مشخص، بستگی به نشانه‌ها و اشارت‌هایی دارد که دیگران بر اساس سوابق شخصی یک فرد به خصوص ارائه می دهند. همگی این افراد به طور هم‌زمان هم واکنش‌های دیگران را تحریک کرده و هم بر اساس آن‌ها برانگیخته می شوند، بنابراین، پدیدآیی تم‌های سازمانده مشخص شخصی همان قدر که به خود شخص بستگی دارد به دیگران نیز بستگی دارد.

همچنین، از آنجایی که هرکسی در تعاملات، تا حد بسیاری ناآگاهانه، دیدگاه "دیگری تعمیم یافته" را به خود می‌گیرد، تم‌های سازمانده شخصی افراد به اجتماعات وسیع‌تری که این افراد عضوی از آن هستند هم، بستگی داشته و مرتبط است. به این طریق، آشکار می‌شود که هیچ فردی نمی‌تواند تجربه خود را در انزوا سازمان‌دهی کند، چراکه همه افراد به طور هم‌زمان، واکنش‌هایی را در یکدیگر برانگیخته و توسط آن‌ها تحریک شده و به طور هم‌زمان دیدگاه "دیگری تعمیم یافته" را اتخاذ می‌کنند. آن‌ها در کنار همدیگر، بلافاصله، فرآیندهای بازگشتی بین‌ذهنی را تشکیل می‌دهند. این‌ها فرآیندهای مستمر حلقوی و چرخه‌ای هستند که در آن‌ها تم‌ها پدیدار می‌شوند، تم‌هایی که تجربه باهم بودن را سازمان‌دهی می‌کنند و از میان این تجارب، تم‌های بیشتر به صورت مستمر، پدیدار می‌شوند.

از این رو، روابط میان افراد در یک گروه می‌تواند به عنوان الگوهای تکرار شونده‌ای از "تم‌های بین‌ذهنی"^{۱۲۰۳} تعریف شود که تجربه باهم بودن را سازمان‌دهی می‌کنند. این تم‌ها در اشکال متنوع یا غیر متنوع، از تعاملات میان اعضای گروه‌ها، زمانی که آن‌ها این تعاملات را سازمان‌دهی می‌کنند، پدیدار می‌شود. با این حال، لازم به ذکر است که این تم‌ها جدا و منفصل از بدنه این تعاملات هستند. اگرچه تم‌ها میان افراد پدیدار شده و بنابراین نمی‌توانند در درون افراد جایی داشته باشند، اما تجربه همیشه مرتبط با بدنه است. از این رو، ما پیشنهاد می‌دهیم که هم تم‌های شخصی و هم تم‌های گروهی در میان افراد و در یک اجتماع برمی‌خیزند، اما در عین حال، این تم‌ها، همیشه در بدن افراد در قالب تغییرات، به صورت خیلی برجسته یا خیلی ظریف، در احساسات این بدن‌ها، تجربه می‌شوند.

از این چشم‌انداز، تم‌ها در بسیاری از موقعیت‌های محلی با یکدیگر تعامل می‌کنند و از این تعاملات الگوهای مستمر رابطه‌ای هم به صورت محلی و هم در سطح کل جمعیت، پدیدار می‌شوند. این الگوها، تغییراتی در تم‌هایی هستند که تعاملات محلی را سازمان‌دهی می‌کنند، تغییراتی که زمانی که افراد به دنبال مذاکره با یکدیگر هستند یا به عنوان اعضای یک اجتماع، به یکدیگر واکنش نشان می‌دهند، صورت می‌گیرد. الگوهای سازمان‌دهی تم‌ها، به صورت مستمر و به شیوه‌هایی خودارجاع و انعکاسی، تکرار می‌شوند.

نکته مهم دیگری که اینجا در خصوص سازمان‌دهی تم‌ها باید به آن اشاره شود این است که این تم‌ها در زمان مشخص و مکان مشخص، خود را نشان می‌دهند. بدنه‌هایی که در یک گروه با یکدیگر تعامل دارند در یک بافتاری گسترده‌تر در قالب یک اجتماع و یک جامعه جای دارند که تاریخچه خودش را دارد. این بدان معناست که تم‌های فردی/گروهی با این تم‌های گسترده‌تر تشدید می‌شوند، تم‌هایی که تجربه "بودن" در یک اجتماع و یک جامعه در یک زمان مشخص و نقطه مشخص از تاریخ، سازمان‌دهی می‌کنند. بنابراین، تم‌هایی که از یک گروه

¹²⁰³ Intersubjective Themes

مشخص و در یک‌زمان معین، برمی‌آیند، تحت تأثیر و نفوذ پیکره‌ای از روابط قدرت در یک گروه وسیع‌تر و بزرگ‌تر، قرار خواهند داشت. (فصل ۱۵) آن‌ها الگوی کنترل بر منابع اقتصادی و همچنین بر مواد، فناوری و ماهیت فیزیکی مکان را در یک‌زمان تاریخی مشخص را نیز منعکس می‌کنند.

بنابراین، تم‌های سازمانده، به طور مستمر در تعاملات میان افراد خود را نشان می‌دهند، درحالی‌که هم‌زمان در بدن‌های افرادی که در یک جامعه مشخص جای دارند، در یک مکان مشخص و در یک مقطع زمانی مشخص از تاریخ اجتماع و گروه تجربه می‌شوند. توجه داشته باشید که این موضوع باینکه بگوییم اعضای یک گروه ارزش‌های اجتماعی و جامعه‌ای که عضوی از آن هستند را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، کاملاً تفاوت دارد. در اینجا گفته می‌شود که در یک مقطع زمانی مشخص، تم‌های برجسته‌ای وجود خواهند داشت که تجربه باهم بودن در یک اجتماع را سازمان‌دهی می‌کنند، اجتماعی که گستره متنوعی از واکنش‌های شناختی را فرامی‌خواند. آن‌ها تم‌های سازمان‌دهنده تجربه باهم بودن در یک گروه مشخص را تحریک خواهند کرد. تم‌های برانگیخته شده در یک گروه می‌تواند با تم‌های گروه‌های دیگر کاملاً متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، یک تم سازمان‌دهنده تجربه باهم بودن افراد در یک جامعه ممکن است با محکوم کردن پناه‌جویان و متقاضیان پناهندگی مرتبط باشد. گروه‌های افراد و ساکنان مستقر در یک مکان و گروه‌های افراد در جستجوی پناهندگی، یک تم مشترک را به اشتراک نمی‌گذارند. باین‌حال، هر گروه به یک تم مشابه و مشخص به شیوه‌ای متفاوت واکنش نشان خواهد داد.

ماهیت الگوی تماتیک مکالمات عادی روزمره می‌تواند خیلی ساده، از طریق دعوت گروهی از افراد به انجام بازی کلمات^{۱۲۰۴}، آشکار شده و مشاهده شود. از یکی از اعضای گروه خواسته می‌شود تا با کلمه‌ای که انتخاب می‌کند، بازی را آغاز کند و از دیگران خواسته می‌شود تا به این کلمات واکنش نشان دهند. آنچه همیشه اتفاق می‌افتد، این است. اغلب اوقات، وی کلمه واکنش دیگران را برمی‌انگیزد و این واکنش، واکنش‌هایی دیگر را به همراه داشته و به این ترتیب این بازی پیش می‌رود. طی یک‌زمان بسیار کوتاه، تم پدیدار می‌شود. به‌عنوان مثال، تم ممکن است در ارتباط با موضوع آب‌وهوا، اعضای بدن، مکان‌ها، حالت‌ها یا هر چیز دیگری باشد. برخی از افراد ممکن است تلاش کنند تا این پیوندهای رابطه‌ای را بشکنند و اگر در این کار موفق شوند، تم دیگری آغاز به پدیداری می‌کند. حتی زمانی هم که افراد خیلی سخت تلاش می‌کنند تا همکاری نکنند و به طور مداوم پیوندها را بشکنند، اما سد راه این حرکت شدن قدری سخت به نظر می‌رسد و این روند به حرکت خود ادامه می‌دهد. این دقیقاً همان چیزی است که در مکالمات عادی روزمره رخ می‌دهد: یک تم پدیدار شده و صحبت‌ها پیرامون این تم تاب می‌خورد تا جایی که یک اظهار نظر موجب شود تا تم دیگری پدیدار شود. پویایی، یعنی الگوی حرکت در طی زمان، ویژگی‌های متناقض قاعده‌مندی و بی‌قاعدگی را به طور هم‌زمان با خود به همراه دارد. اینکه چه

تیمی پدیدار شده و چگونه تغییر پیدا می‌کند، قابل پیش‌بینی نیست. باین‌حال، اگرچه هیچ طرح و نقشه‌ای برای آن‌ها وجود ندارد، ام‌تمهای منسجم و منظمی نیز ظاهر می‌شوند. و همچنین، تمها به‌صورت تصادفی ظاهر نمی‌شوند. آن‌ها در آنچه افراد انجام داده و آنچه انجام نمی‌دهند - هم به‌صورت نیت‌مند و هم به‌صورت ناآگاه - پدیدار می‌شوند.

قصد و نیت

قصد و نیت، ارتباطی است میان افراد، و همانند سایر ارتباطها در قالب یک مکالمه بیان می‌شود. این یک نوع مشخص از تم است و درست همانند هر تم دیگر، تجربه را سازمان‌دهی می‌کند. تم‌های نیت‌مند ممکن است به‌صورت آشکار یا ضمنی در یک تم روایتی^{۱۲۰۵} بیان شوند. (فصل ۱۶) تمامی این تم‌های نیت‌مند، ژست‌هایی هستند که توسط واکنش‌های دیگر، برانگیخته شده یا واکنش‌ها را در دیگران تحریک می‌کنند. بنابراین، آن‌هایی که این مقاصد را بیان می‌کنند، درمی‌یابند که این واکنش‌ها، در عوض، واکنش‌های دیگری را برانگیخته یا توسط آن‌ها برانگیخته و تحریک می‌شوند و آن‌ها قادر نخواهند بود تا از پیش، چگونگی تکامل این واکنش‌ها، یا واکنش به این واکنش‌ها را بشناسند. نظریات انتخاب استراتژیک و یادگیری سازمانی، همانند چشم‌اندازهای روان‌تحلیلی در مورد سازمان، قصد و نیت را بدیهی و از پیش داده شده می‌پندارند. آن‌ها فرض می‌کنند که شکل‌گیری یک قصد و نیت نقطه آغازی برای یک اقدام است، همچنان که تفکر و اندیشه هم قبل از اقدام می‌آید. قصد و نیت، مسئله‌ساز نیست. مردم به‌سادگی به‌عنوان افرادی مستقل و خودمختار، تصمیم می‌گیرند، چراکه ظرفیت درونی برای انجام چنین کاری را دارند. در نظریات قوی فرآیند در مورد سازمان، قصد و نیت، در فعالیت یک انسان به‌تنهایی، جای ندارد، بلکه این قصد و نیت، از عاملیت اشیاء، رویدادها و ساختارهای معنایی برمی‌خیزد. باین‌حال، زمانی که ما قصد و نیت را به‌عنوان یک تم در نظر می‌گیریم که تجربه بودن کنار یکدیگر را سازمان‌دهی می‌کند، آشکار می‌شود که قصد و نیت در روابط، درست همانند سایر تم‌های سازمانده دیگر، پدیدار می‌شود. بنابراین، قصد و نیت، در زنده‌گی محاوره‌ای و مکالماتی یک گروه از افراد، پدیدار می‌شود. یک فرد به‌تنهایی نمی‌تواند "دارای" یک قصد و نیت باشد. بلکه نیتی که فرد بیان می‌کند در تعامل محاوره‌ای با دیگر افراد پدیدار گشته است. نیت و انتخاب خود به‌تنهایی عمل یا کنش نیستند بلکه تم‌هایی هستند که سازمان‌دهی شده و هم‌زمان روابط را سازمان‌دهی می‌کنند. هر کاری که هرکسی انجام می‌دهد، یا انجام نمی‌دهد، همیشه در تعامل محاوره‌ای محلی اهمیت دارد. پس، بنابراین، ما در مکالمات سازمانی چه کارهایی را می‌کنیم و چه کارهایی را نمی‌کنیم؟

لفاظی که از زمان یونان باستان همیشه مورد مطالعه و تحقیق بوده است، هنر و مهارت اقناع افراد با دیدگاه‌های مشخص و معین است. "آیکلاند" (۲۰۰۸)، مطرح می‌کند که به عقیده ارسطو- که نوشته‌های بسیاری در مورد فن بیان و لفاظی دارد- لفاظی به سوی دو هدف اساسی جهت‌گیری می‌شود: شیوه‌ای جدلی و شک‌ورزانه در گردهمایی‌ها و محاکم حقوقی یا به شیوه‌ای اقناعی و اغواکننده در برابر یک مخاطب. (۲۰۰۸، ص ۱۰۶). این موضوع امروز هم همچنان نقل محافل است. هنوز هم در محافل خصوصی از آن استفاده می‌شود. لفاظی، نوعی فصاحت و خوش‌زبانی است که شامل اثرگذاری و تحت تأثیر قرار دادن فرد از طریق مهارت کلامی می‌شود اما همچنین متقاعدسازی، اقناع و تشریح یک استدلال، به شیوه‌ای خردورزانه را نیز در بردارد. این موضوع بستگی به ویژگی‌های شخصیتی فرد اقناع‌کننده، احساساتی که از خود نشان می‌دهد، درستی و اعتبار ادعاهایی که مطرح می‌کند و همچنین چگونگی به کارگیری این فن - فن بیان و لفاظی- به عنوان یک وسیله نه به عنوان هدف، دارد. جالب اینجاست که طبق نظر "آیکلاند"، هدف لفاظی برای ارسطو این بود که یک تصمیم یا اقدامی را عملی ساخته یا حتی شاید احساسات افراد را اقناع کند، اما حقیقت این است که شاید نیازی به انجام این کارها و دستیابی به این اهداف هم نباشد. ارسطو معتقد بود که نیاز به لفاظی در میان افراد بالغ و بافضیلت بسیار کمتر است، و این مهارت برای افراد کمتر عقلایی و کمتر خردمند که توانایی چندانی برای دنبال کردن استدلال‌های پیچیده را ندارند، بیشتر مورد استفاده دارد. این بینش تا حدی می‌تواند فراگیر شدن مقوله روابط عمومی، سخنرانان حرفه‌ای و همچنین تبلیغات و نقش آن‌ها در زنده‌گی سرشار از اطلاعات و مدرن‌امروزی را تبیین کرده و توضیح دهد.

در نظریه سازمان، "شوتتر"^{۱۲۰۷} (۱۹۹۳)، از تجربه سازمان‌دهی در آنچه او مکالمات واکنشی-لفاظی در زنده‌گی عادی و روزمره می‌نامد، صحبت می‌کند. منظور او این است که افراد، امروزه خودشان را در برابر یکدیگر پاسخگو و مسئول می‌دانند. آن‌ها به طور مستمر نسبت به آنچه دیگران انجام می‌دهند، واکنش نشان داده و تلاش می‌کنند تا دیگران را متقاعد کنند تا با آن‌ها هم‌عقیده یا هم‌موضع شوند. این فعالیت محاوره‌ای، تجربه را ساماندهی و سازمان‌دهی می‌کند. شوتتر، بررسی می‌کند که چگونه مردم در گفتگوها و مکالمات روزانه و روزمره خود به یک فهم مشترک دست می‌یابند. "شوتتر" و "کتر"^{۱۲۰۸} (۱۹۹۷)، از یک‌گونه و شکل رابطه‌ای-واکنشی شناخت و فهم میان افراد در مکالمات عادی و روزمره خود، صحبت می‌کنند. در اشکال زبانی، آن‌ها:

پیوندهای روتین و مناسبات و روابطی را که میان اشیاء ساخته و آن‌ها را بدیهی پنداشته‌اند را به هم می‌ریزند. به این ترتیب، فرصت‌ها و امکان‌های جدید آشکار می‌شود. مردم این کار را از طریق کاربرد مستقیم کلمات، انجام

1206 Rhetoric

1207 Schotter

1208 Katz

می‌دهند. "اونجا رو ببین"، "اینجا رو نگاه کن"، مردم می‌توانند دیگران و خودشان را به این سمت هدایت کنند تا به نکات مهم یا ویژگی‌های مهمی از شرایط توجه داشته باشند. در مکالمات روزمره، صحبت‌های همدیگر رو قطع می‌کنند تا این سازه‌های ذهنی را شکسته^{۱۲۰۹} و ناپایدار^{۱۲۱۰} کنند به همین دلیل هم می‌توانند تمایزات جدیدی را ایجاد کرده و دانش جدیدی را خلق کنند. آن‌ها همچنین از تشبیه، استعاره و شیوه‌های دیگر مقایسه استفاده می‌کنند تا شیوه‌های جدیدی را برای صحبت کردن، توسعه بدهند. در صحبت‌های این‌چنینی است که افراد متحول می‌شوند. (شوتر و کاتز، ۱۹۹۷، ص ۵)

اینجا، شوتر به ماهیت لفاظانه محاورات و مکالمات روزمره اشاره می‌کند. این نکته بسیار مهمی است: دانش جدید می‌تواند در مکالمات عادی روزمره، همچنان که مردم باهم دیدار کرده، باهم مذاکره کرده و سعی در اقناع یکدیگر دارند، پدیدار می‌شود. همچنان که در فصل هفتم هم مطرح شد، "سامرا فردریکز" (۲۰۰۳)، که در سنت پدیدآیی استراتژی‌های فعالیت محور بحث می‌کند، با استفاده از آرا و کارهای شوتر و همچنین تحلیل فعالیت‌های محاوره‌ای استراتژی پردازی، اشاره می‌کند که چگونه مهارت‌های لفاظی یک استراتژی پرداز، می‌توانند نقش کلیدی را در اعمال و اجرای استراتژی ایفا کنند.

لفظی، هنر اقناع و متقاعدسازی است و "اشپرینگت" (۱۹۹۸) امر لفاظی را به دسته‌های زیر طبقه‌بندی می‌کند:

- آن‌هایی که بر جهت‌گیری مکالمه اثر می‌گذارند. تحت این عنوان، او به گزاره‌های و جملاتی اشاره می‌کند که معنی یک هدف را در بطن خود دارند، به‌عنوان مثال زمانی که فرد می‌گوید "اهداف ما این‌ها هستند". سپس، حرکت‌های مکثی و حاکی از سکوتی ممکن است سر بزند، مثلاً زمانی که کسی هیچ واکنشی به نکته مطرح شده، نشان نمی‌دهد اما به سرعت یک مورد دیگر را مطرح می‌کند. حرکت‌های مسدودکننده هم وجود دارند که جهت‌گیری کلام را سد می‌کنند مثلاً "این موضوعات بسیار قدیمی و مربوط به دوران عصر حجر هستند". برخی حرکات در توافق با نکته مطرح شده و مسیر کلام، صورت می‌گیرند مثلاً "بیایید بر روی نکات کلیدی مطرح شده در این بحث تمرکز کنیم". برخی دیگر مکالمه و خط کلام را بسط می‌دهند، مانند اینکه "باید شیوه‌های دیگری هم برای فکر کردن به این موضوع وجود داشته باشد". برخی حرکات‌های دیگر نیز جنبه تأکیدی دارند مثلاً "این همان روشی است که ما باید پیش بگیریم".
- آن‌هایی که یک چارچوب مرجع را فراهم می‌کنند. این زمانی اتفاق می‌افتد که فرد، بحث شرکت‌های دیگر را به‌عنوان نمونه‌هایی از به‌کارگیری موفق این ایده‌ها پیش می‌کشد.

1209 Deconstruct

1210 Destabilize

1211 Springett

- آن‌هایی که ادعای خود را با یک حقیقت همراه می‌کنند مثلاً "آخرین تحقیقات نشان می‌دهند که..." و یا "مشتریان احساس می‌کنند که....".
- آن‌هایی که پایه‌های ادعای مطرح‌شده را متزلزل کرده و ناپایدار می‌سازند، مثلاً "آیا موضوع واقعاً چیز جدیدی است یا حرف جدیدی را می‌زند؟"
- آن‌هایی که بر باورهای در مورد آنچه واقعی و محتمل است، اثر می‌گذارند. مثال‌ها و نمونه‌ها موضوعات ناملموس و نامشهود را ملموس می‌کنند، مثلاً اجازه بدهید به "ادغام"^{۱۲۱۲} به‌عنوان یک "ازدواج" نگاه کنیم، شرکت را به‌مثابه یک شخص در نظر گرفته و تلاش می‌کنند تا از این طریق موضوع را قابل‌فهم سازند. نمونه دیگر، حرکتی است که بر مسائل از پیش موجود و قدیم اشارت داد، مثلاً صحبت از رهاسازی و آزادسازی ظرفیت‌های بالقوه یک شرکت.
- آن‌هایی که یک ضرورت و فوریت را القا می‌کنند، مثلاً "ما فرصت چندانی برای حل این موضوع نداریم."

"هولت"^{۱۲۱۳} (۲۰۰۵) معتقد است ما بدون آشکارسازی یک موضع مشخص و یک مفهوم بندی مشخص از آنچه مطلوب و مدنظر ماست، نمی‌توانیم درگیر یک مکالمه شویم. بنابراین، مکالمه ناگزیر بدین معناست که ما اصطلاحاً رو بازی کرده و در مورد فهم و شناخت های متفاوت از آنچه برای ما بهترین گزینه است، مذاکره کرده و یا برخی مواقع، برعکس این موضوع، تلاش کنیم تا تعابیر و تفا سیر متفاوت را محدود کرده و تنها یک تفسیر را مطرح کنیم، یک تفسیر واحد و برگزیده از اینکه "ما که هستیم و چه کاری را انجام می‌دهیم". به عقیده فیلسوف اخلاق "آلاسدر مک اینتایر"^{۱۲۱۴} (۱۹۹۸)، ایدئولوژی به این شیوه دوم عمل می‌کند، یعنی با گرایش به سوی حقایق^{۱۲۱۵}، بر این بحث‌و جدل‌ها ناگزیر و تعارضات در زنده‌گی اجتماعی سرپوش گذاشته و همه را به سوی حقیقت فرامی‌خواند. در این معنا، زمانی که ما تلاش می‌کنیم تا شخص دیگر را اقناع کنیم، هم‌زمان در مورد اخلاقیات هم مذاکره می‌کنیم. نکته‌این است: افراد، بدون اینکه خود از آن مطلع باشند، ممکن است در مکالمات روزمره، از ابزارهای محاوره‌ای استفاده کنند تا عقاید دیگران را کنار زده و توسعه یک مکالمه در یک مسیر اکتشافی را خاتمه دهند. اگر این شیوه صحبت کردن در یک سازمان فراگیر شود، یعنی درها بر روی تکثر و کثرت احتمالات و فرصت‌های مطلوب بسته شود، ناگزیر این الگوهای صحبت و مکالمه خود را بازتولید خواهند کرد. بنابراین، کاربرد برخی ابزارها و مهارت‌های لفاظی و بیانی، می‌تواند جریان سیال محاورات و مکالمات را مسدود کرده و راه را بر پدیدارگی دانش جدید ببندد و این‌یک ژست قدرت معنادار در مواجهه دیگران است.

¹²¹² Merger

¹²¹³ Holt

¹²¹⁴ Alasdair McIntyre

¹²¹⁵ Facts

باین حال، سایر ابزارهای لفاظی، می‌توانند راهی برای فرار از این انسداد را پیش روی ما بگذارند. از این رو به‌کارگیری ابزارهای لفاظی می‌تواند اهمیت بسیاری در اثرگذاری بر آنچه افراد انجام می‌دهند و از آن صحبت می‌کنند، داشته باشد. این، چگونگی وقوع و حادث شدن استراتژی و بروز تغییرات است و این موضوع تبیینی را از اینکه چگونه شناخت و فهم مشخص از مدیریت - که اصولاً یک فعالیت ابزاری برای هدایت، کنترل، نفوذ، اثرگذاری و رتق و فتق امور است - ظاهر شده و در طول زمان قوام می‌یابد، ارائه می‌کند.

مکالمه، استراتژی و تغییر

"شاو" ۱۲۱۶ (۲۰۰۲)، توجه خود را بر اهمیت مکالمات روزمره در سازمان‌ها، به‌عنوان فرآیندهایی که تغییر در آن‌ها پدیدار می‌شود، معطوف کرد. در چنین مکالماتی، از بسیاری جهات، آنچه در مورد آن صحبت می‌شود غیر شفاف است و همین عدم شفافیت دلیل اصلی انجام چنین مکالماتی است. حتی زمانی که از قبل بر روی موضوع صحبت و مکالمه توافق شده است، ما زمانی از موضوع صحبت شناخت پیدا می‌کنیم که روند توسعه مکالمه را در نظر گرفته و ملاحظه کنیم. "شاو"، عنوان می‌کند که شکل مکالمه به این صورت نیست که یک نفر به‌عنوان متکلم و وحده صحبت کند و چیزی بگوید و دیگران به صحبت‌های او گوش دهند تا منظور او را متوجه شده سپس یک واکنش و پاسخی را صورت‌بندی کنند. در مقابل، افراد در برابر واکنش‌های دیگران شروع به صحبت می‌کنند و به شیوه‌ای واکنشی، آنچه را که در فرآیند مکالمه با یکدیگر می‌گویند، شکل می‌دهند. زمانی که افراد آنچه را که در یک مکالمه انجام می‌دهند به‌عنوان ایضاح و تنویر اطلاعات، نیل به فهم مشترک، توسعه منظم توافقات و طرح و برنامه‌ها و همچنین به‌عنوان دستیابی به نتایج لازم، شناخت می‌کنند، آن‌ها از ماهیت کار سازنده‌ای که به طور متقابل و مستمر با یکدیگر در حال انجام آن هستند، مطلع نیستند. به عقیده شاو، خواست گسترده برای دقیق، منضبط و از قبل برنامه‌ریزی شده بودن جلسات مدیریتی، همانند سمی، جو شش مکالمات عادی - که اتفاقاً معناهای جدید و تازه از همین مکالمات پدیدار می‌شود - را نابود می‌کنند. خان شاو به این موضوع اشاره دارد که چگونه مشاوران و مدیران، قبل از شروع مکالمه و بحث تلاش می‌کنند تا سر قوانین لازم برای یک مکالمه خوب، توافق کنند، موضوعاتی همچون به‌دقت گوش دادن، احترام به آرا و عقاید دیگران، پرهیز از قضاوت‌های بی‌مورد و پرهیز از به میان آوردن پیش‌فرض‌ها و بدیهیات. نتیجه، چیزی نیست جز یک مجموعه‌ای از قوانین آرمان‌گرایانه که ماهیت مکالمه را تغییر داده و جوشش و برانگیختگی طبیعی و عادی را تحدید می‌کند. خانم شاو، به‌عنوان یک مشاور، به دنبال این است تا سیالیت، جریان و جوشش را در مکالمه ترویج کرده و بیرواند و به این شیوه است که او در مکالمات روزمره سازمان‌ها شرکت کرده و ورود می‌کند. او از قبل هیچ تصمیمی در مورد نقشی که در جلسه دارد، نمی‌گیرد. در عوض، او به جلسات پیوسته و بدون اینکه صحبتی از بایدهای قوانین تعامل کرده باشد، جلسه را ترک می‌کند. پس از جلسه هم او سعی نمی‌کند تا از آموخته‌های

خود خلاصه‌ای تهیه کرده یا برنامه‌های اقدام را به‌عنوان بازخورد جلسات به کسی یا جایی بدهد. او عنوان می‌کند که همچنان که افراد به جلسات و ملاقات با یکدیگر در مواقع و شرایط دیگر، ادامه داده و باهم صحبت می‌کنند، بحث‌های مرتبط و مربوط، در جلسات گذشته را به یاد خواهند آورد. او تمام این کارها را انجام می‌دهد تا از رسمیت و خشکی بیش‌ازحدی که بر جلسات سازمانی حاکم است اجتناب کرده و طبیعت عادی مکالمات و همچنین جوشش رایج در مکالمات معمولی و روزمره را حفظ کند.

شاو، توجه خود را معطوف به جنبه‌هایی از فرآیندهای تغییر می‌کند که در گزارش‌ها منظم سازمانی از ابتکارات و برنامه‌های تغییر، مغفول می‌مانند. او توجه خود را به اهمیت مکالمات معمول و عادی در فرآیندهای تغییر متمرکز کرده و ویژگی چنین مکالماتی این است که این مکالمات، هم تصادفی هستند و هم با عزم و نیت قبلی می‌توانند انجام شوند. زمانی که افراد می‌خواهند در یک حالت عادی، مکالمه کنند، آن‌ها نیت‌مندانه، با افراد دیگر ارتباط می‌گیرند اما بدون اینکه اهداف از پیش تعریف‌شده و شفاف را از قبل تدارک دیده باشند. آن‌ها در موقعیت‌هایی مشارکت کرده و ورود می‌کنند که فهم ناکاملی از آنچه در حال وقوع است، وجود دارد. در انجام این فرآیند ارتباط‌گیری عادی و روزمره، آن‌ها هم‌شکل می‌دهند و هم متحول می‌شوند، آن‌ها به طور دائمی آینده خود را در زمان زنده حال، می‌سازند.

در ست در همین مسیر، "مالز^{۱۲۱۷}" (۲۰۱۱)، شیوه‌ای را توصیف می‌کند که در آن، او به‌عنوان یک مشاور وارد مذاکرات و تعارضات در سازمان‌هایی می‌شود که برای همکاری به آنجا دعوت شده است. او توجه خود را معطوف شیوه بسیار سنتی مشاوره و تجویزهای آن برای فاصله‌گیری مشاور از پدیده می‌کند یعنی جایی که اغلب پیشنهاد می‌شود مشاور، باید به‌گونه‌ای فراتر از سیاست‌ورزی‌های سازمان و دغدغه‌های روزانه کارکنان و در لایه‌های بالاتر، بیندیشد. به عقیده مالز، فاصله‌گیری مشاور از زنده‌گی روزانه کارکنان و دغدغه‌های روزانه آن‌ها هیچ کمکی نمی‌تواند بکند چراکه مشاوره، زمانی آغاز می‌شود که مشاور خود را درگیر مکالمات اقناعی و احترازی^{۱۲۱۸} سازمان کند. او، به‌عنوان بدیل و جایگزینی برای شیوه و تجویزهای مرسوم مشاوره، پیشنهاد می‌کند که مشاور باید در مکالمات روزمره سازمان شرکت کند اما به‌گونه‌ای که به‌تمامی دیدگاه‌های متنوع بیان‌شده توجه داشته و همچنین تلاش برای متقاعد کردن و متقاعدشدن را مشاهده کند.

بنابراین، نکته اینجاست که هر آنچه افراد انجام می‌دهند در تعاملات محاوره‌ای محلی به آن دست می‌یابند، محاوره و مکالماتی که همیشه یک الگوی تماتیکی دارند که تجربه باهم بودن را سازمان‌دهی می‌کنند. تم‌ها یا مضامین، تم‌های دیگر را تحریک کرده و این امر به شیوه‌ای تکرارشونده ادامه پیدا می‌کند و اغلب این ظرفیت تحولی هم وجود دارد که یک اختلاف و انحراف کوچک در یک تکرار، می‌تواند در تم‌های مختلف دیگر

¹²¹⁷ Mowles

¹²¹⁸ Counter-Persuasive

منعکس شده و تشدید شود. در صحبت از مکالمات عادی روزمره، به این نحو، ما از پویایی‌های مکالمه حرف می‌زنیم، یعنی الگوهای حرکت در طول زمان.

۱۳-۴. پویایی‌های مکالمه

همچنان که در بالا عنوان شد، الگوی تماتیک مکالمه در طول زمان، هم در قالب تکرار و هم به‌عنوان یک تحول بالقوه هم‌زمان بازگو می‌شود. اما باین‌حال، همیشه نیازی به تحقق و بالفعل شدن این ظرفیت بالقوه نیست. زمانی که این الگوها بالفعل نمی‌شوند، تم‌های پدیدار شده و سازمانده مکالمات، تکرار و تکرار می‌شوند، و به این شکل، مکالمات زنده‌گی خود را از دست داده و گویی گروه درگیر یک سری تبادلات کلافه کننده و حوصله سر بر می‌شود. (فولکز، ۱۹۴۸) وقتی این موضوع را با نظرات و آرا "مید" کنار هم قرار می‌دهیم، می‌بینیم که این فعالیت‌های محاوره‌ای حس من و ما را تکرار کرده و تکرار این مکالمات می‌تواند منتهی به یک ناامیدی در گروه و به‌جای ماندن حس درماندگی شود. تغییر تنها می‌تواند در شکل سیال مکالمه اتفاق بیافتد. باین‌حال بسیار مهم است که بفهمیم مکالمه سیال، قطب مقابل تکرار نیست. بلکه مکالمه سیال به الگو سازی تماتیک ارجاع دارد، که به طور متناقض هم تکراری است و هم به طور خودجوش تحول‌آفرین. جنبه‌های تکراری الگوهای مکالمه، استمرار را ترویج کرده، و پایداری را به روابط اجتماعی اعطا می‌کنند، پایداری که برای ادامه مکالمه و محاوره افراد، ضروری است. این نوع پایداری، به‌نوعی معنای "ساختار اجتماعی" است.

ساختار اجتماعی، معمولاً به‌عنوان الگوهای تکراری و ماندگار تعریف می‌شود که در روابط افراد با یکدیگر، حضور دارد. مثال‌های از ساختار اجتماعی، پدیده‌های اقتصادی همانند الگوهای روابط میان صاحبان سرمایه و نیروهای کار هستند. بازارها، الگوهای روابط میان عرضه‌کنندگان و متقاضیان کالا و خدمات هستند که به این نحو، ساختاری اجتماعی را شکل می‌دهند. سایر نمونه‌های ساختار اجتماعی، کارویژه‌های دولتی و حکومتی هستند. از سایر نمونه‌های ساختار اجتماعی، می‌توان به کارویژه‌های دولتی و حکومتی؛ روابط قانونی؛ توسعه‌های تکنولوژیک؛ خانواده؛ ورزش‌ها و تمرین‌های مذهبی؛ زبان؛ دموگرافی؛ اشاره کرد. نهادها و ساختارهای اجتماعی با ویژگی‌های تکرار و ماندگاری - که خود را در گفتمان‌های پذیرفته‌شده گسترده بازتاب می‌دهند - مشخص می‌شوند. سازمان‌ها می‌توانند به‌عنوان نهادهایی با عناصر معنادار و توصیف رسمی از نقش‌ها، روابط میان اعضا و وظایفی که انجام می‌دهند، شناخته شوند. با پیوندی نزدیک با ایده ساختار اجتماعی، نهادها و سازمان‌ها، مفاهیمی از عادت‌ها، سنت‌ها، روتین‌ها، هنجارها، ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، پارادایم‌ها، باورها، مأموریت‌ها و چشم‌اندازها را در برمی‌گیرند. همگی این‌ها، ایده‌هایی در مورد ورزش‌های تکراری و ماندگار افراد در مناسبات عادی خود با یکدیگر، در زنده‌گی نهادی هستند.

از دیدگاه فرآیندهای پیچیده واکنشی، همگی این‌ها نوع مشخصی از کنش‌های اجتماعی هستند. این‌ها جفت‌هایی از ژست و واکنش‌های قابل پیش‌بینی و تکراری هستند. آن‌ها همانند یک شیء در مغازه و فروشگاه و یا یک مصنوع انسانی در یک مکان خاص نیستند. روتین‌ها و عادت‌های اجتماعی، ارزش‌ها و باورها، جنبه‌های پدیدار شونده‌ای^{۱۲۱۹} از الگوهای تِماتیک تعامل میان افراد هستند. در اینجا، عادت‌ها به‌عنوان یک محتوای ذهنی به اشتراک گذاشته‌شده، شناخته نمی‌شوند، بلکه به‌عنوان تعاملات محاوره‌ای تکراری تاریخی، هم به‌صورت خصوصی و هم به‌صورت عمومی هستند که در زمان حال زنده با تنوع و دگرگونی نسبتاً کم، بازتولید می‌شوند. آن‌ها جنبه‌هایی از تعاملات مُدام و مستمر تکرار شونده میان افراد هستند. به‌عبارت‌دیگر، آن‌ها تم‌های عادت‌ی^{۱۲۲۰} هستند که تجربه باهم بودن را سازمان‌دهی می‌کنند. باین‌حال، حتی عادت‌ها هم به‌ندرت دقیقاً شبیه یکدیگر هستند. اغلب این عادت‌ها، با تغییر بافتار و تغییر مشارکت‌کنندگان در تعاملات، تغییر می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، معمولاً دگرگونی‌ها و تنوعاتی خودجوش در بازتولید تکراری الگوهایی به نام "عادت‌ها" وجود خواهد داشت و همین امر است که ظرفیت تحول را خلق می‌کند. تنها عاملی که می‌تواند محاورات و مکالمات تکراری و عادت‌ی را پایدار کند، عاملی است که مکالمه سیال و خودجوش را مسدود می‌کند و آن عامل چیزی نیست جز، اضطراب و نگرانی.

اضطراب

اضطراب، شکل تعمیم‌یافته‌ای از ترس است. درحالی‌که ترس، علت شناخته‌شده‌ای دارد، اضطراب یک احساس ناخوشایند و یک ناراحتی عمومی است که علت آن را نمی‌توان ردیابی کرد. در فصل ششم، در چشم‌اندازهای روان‌تحلیلی، به نقش مهم این دیدگاه در شناخت آثار سازمانی اضطراب و نگرانی پرداختیم. در ابتدا، اقدامات دفاعی وجود دارد که افراد برای اجتناب از احساس اضطراب به کار می‌گیرند. این ابزارها در ظاهر ممکن است شکل ساختارها و رویه‌هایی را به خود بگیرند که به‌منظور توانمندسازی افراد در انجام وظایف به کار می‌روند، اما درواقع یک مکانیسم دفاعی هستند. به‌عنوان مثال، ممکن است افراد پیش‌بینی از آینده و وضعیت‌ها و شرایطی را فراهم کنند که پیش‌بینی آن‌ها غیرممکن است و برنامه‌های استراتژیک را بر اساس این پیش‌بینی‌ها توسعه دهند. چنین برنامه‌هایی ممکن است تأثیری بر اقداماتی که در حال حاضر انجام می‌شود، نداشته باشند اما حس اطمینان را ایجاد می‌کنند که می‌تواند از افراد در برابر اضطراب ناشی از حس عدم اطمینان، دفاع کند. نتیجه، پویایی‌های محاوره‌ای تکراری و پایدار حول استراتژی‌هایی است که صرفاً امتداد همان چیزی هستند که هم‌اکنون در حال انجام است. یک‌شکل بدیل از دفاع، آن چیزی است که "بیون"^(۱۹۶۱) از آن به‌عنوان رفتار پیش‌فرض‌های اساسی^{۱۲۲۱} یاد می‌کند. در اینجا افراد در گروه‌ها با منازعات لحظه‌ای، قهر کردن، وابستگی‌ها و

1219 Emerging Aspects

1220 Habitual Themes

1221 Basic Assumption Behavior

سایر پویایی‌هایی دست‌وپنجه نرم می‌کنند که ظرفیت تفکر و اندیشه آن‌ها را مستهلک و مضمحل می‌کند. مکالمات توسط تمهای خیالی سازمان‌دهی می‌شوند که پایداری‌های محاوره‌ای به‌شدت غیر واقع‌گرایانه و یا مکالمات غیر منسجم و ازهم‌گسسته را تولید می‌کنند. مورد اول زمانی رخ می‌دهد که پیش‌فرض اصلی، وابستگی است و مورد دوم زمانی ظاهر می‌شود که مکالمه شکل مبارزه-گریز^{۱۲۲۲} به خود می‌گیرد.

در فصل ششم، مفهوم مهمی در مورد روان تحلیل معرفی شد به نام "نگهداشت وضعیت خوب به‌اندازه کافی"^{۱۲۲۳} یا یک وضعیت خوب حداقلی. در اینجا، شرایط به نحوی هستند که افراد می‌توانند هم‌زمان با هیجانات و اضطراب مکالماتی که مرزهای شناخت آن‌ها را مدام در معرض آزمون می‌گذارند، زیست و زنده‌گی کنند. اضطراب "نگهداشت و وضعیت خوب به‌اندازه کافی"، یک شرط ضروری برای پویایی‌های خودجوش و سیال مکالماتی و محاوره‌ای است که تقریباً چیزی شبیه به موضوع "لبه آشوب" را یادآوری می‌کند. "نگهداشت و وضعیت خوب به‌اندازه کافی"، کیفیتی از تم‌هایی است که تجربه برقراری رابطه را سازمان‌دهی می‌کنند. اگر بخواهیم در قالب تعاملات مبتنی بر اعتماد صحبت کنیم، این تم‌ها خود شکل و گونه‌ای از "نگهداشت وضعیت خوب به‌اندازه کافی" هستند که زنده‌گی در کنار اضطراب را برای افراد میسر می‌سازند. به‌عبارت‌دیگر، زمانی که کیفیت رابطه با اعتماد مشخص می‌شود، مکالمه می‌تواند شکل‌های سیال تری نیز به خود بگیرد. این تفسیر از "نگهداشت وضعیت خوب به‌اندازه کافی" با تفسیری که دیدگاه روان تحلیلی ارائه می‌دهد، تفاوت دارد، چراکه این نگاه، جایگاه "وضعیت خوب به‌اندازه کافی" را در رهبر یا مشاور (استاپلی^{۱۲۲۴}، ۱۹۹۶) ندیده و بلکه آن را در کیفیت خود تعامل ارتباطی می‌بیند.

موضوعی که به‌شدت قرین به موضوع "خوب به‌اندازه کافی" در اضطراب به شمار می‌آید، موضوع کیفیت روابط قدرت است. (فصل پانزدهم). تم‌ها یا مضامینی که روابط میان افراد را سازمان‌دهی می‌کنند ممکن است بسیار محدودکننده باشند زیرا روابط قدرت، ویژگی‌هایی همچون زور، تمامیت‌خواهی، استبداد و مواردی از این دست را با خود به همراه دارند. واکنش‌هایی که این ویژگی‌ها و این اعمال می‌توانند برانگیخته سازند یا می‌تواند اطاعت و فرمان‌برداری با شدت یا اعتراض و سرکشی. واکنش اول می‌تواند الگوهای تکراری و پایدار محاوره‌ای ایجاد کرده و واکنش دوم می‌تواند از هم گسیختگی و عدم یکپارچگی در ارتباطات را به وجود آورد. برخی اوقات، تم‌هایی که روابط میان افراد را سازمان‌دهی می‌کنند، محدودیت‌های بسیار کمی را تحمیل می‌کنند. این معادل این است که بگوییم قیود و مناسبات ارتباطی بسیار ضعیف هستند و به‌این ترتیب الگوهای محاوره به‌احتمال بسیار زیاد با اختلال همراه خواهند بود. پویایی‌ها و تحرکات محاوره‌ای، تجزیه‌کننده و متلاشی‌کننده هستند. یک محدوده و

1222 Fight-Flight

1223 Good Enough Holding

1224 Stapley

بازه حیاتی مرتبط با مکالمات سیال وجود دارد، که این بار، این محدوده حیاتی در ویژگی‌های محدودکننده روابط خود را نشان می‌دهد.

ما در اینجا یک تمایز قطعی و جدی میان مکالمات سیال و مکالماتی که حالت تکرار و بن‌بست به خود می‌گیرند، قائل می‌شویم. این تمایز حساس و جدی است چراکه این فقط و تنها در حالت اول است که ظرفیت خلاقیت - الگوهای مکالمه‌ای جدید و پدیداره- وجود دارد. یک سازمان سلامت و کارآمد، سازمانی است که در آن اعضای به طور مستمر به یکدیگر و اعضای سازمان‌های دیگر واکنش نشان می‌دهند- یعنی آن‌ها واکنش‌های دیگران را تحریک کرده و توسط آن‌ها برانگیخته نیز می‌شوند و به این برانگیختگی‌ها و تحریکات واکنش نشان می‌دهند تا بتوانند در یک دنیای تجربه نامطمئن، بقا داشته باشند. برای اینکه این اتفاق رخ دهد، ارتباطات باید به صورت آزادانه گردش داشته و نباید گرفتار تم‌ها و مضامین تکراری شوند. این بدان معناست که تم‌هایی که تجربه را سازمان‌دهی می‌کنند باید به این نحو تعامل کنند تا بتوانند به صورت مستمر در این مسیرهای ارتباطی جریان داشته باشند. یک سازمان بیمار، سازمانی است که در آن، ارتباطات مسدود شده است.

ظرفیت پیدایش و پدیدارگی شیوه‌های جدید صحبت کردن و محاوره، اساس و بنیان خلاقیت سازمانی است. به این ترتیب، توجه به پویایی‌های مکالمات و محاورات عادی و روزمره سازمانی، از اهمیت استراتژیک چشمگیری برخوردار است. هدف از این توجه، کنترل مکالمات یا به وجود آوردن گونه‌های کارآمد کنترل نیست، بلکه هدف شناخت ماهیت مکالمات، برای مشارکت اثربخش در آن‌ها است. پویایی‌های مکالمات سیال‌تر و خودجوش‌تر، متکی بر اعتماد کافی؛ توانایی زیست باوجود اضطراب و همچنین روابط قدرت است که هر دو به طور هم‌زمان هم کارانه و رقابتی هستند؛ درنهایت ورزش‌ها و تمرین‌های مکالماتی لفاظانه است که کاوش و اکتشاف در سازمان را مسدود نمی‌کنند. حال سؤال کلیدی این است؟ چه ورزش‌های محاوره‌ای مکالمات اکتشافی و سیال را در سازمان مسدود می‌کنند؟ چه ورزش‌هایی، گروه‌ها را در دام مکالمات به شدت تکراری و بیپوده می‌اندازند؟

۱۳-۵. رهبران و فعالیت‌های استراتژی پردازی

تا اینجا، در این فصل عنوان شد که سازمان‌ها الگوهایی از تعامل میان افراد به هم وابسته هستند. فرآیندهای تعامل انسانی، اساساً و ماهیتاً محاوره‌ای و مکالماتی هستند. افراد، نه تنها در این مکالمات، به فعالیت‌های مشترک دست یافته و آن‌ها را تغییر می‌دهند بلکه هم هویت خود را در این مکالمات حفظ کرده و هم متحول می‌سازند. بنابراین، پویایی‌ها و تحرکات مکالماتی در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار هستند. اینکه این پویایی‌های مکالماتی چه شکل و فرمی به خود بگیرند، تکراری باشند یا سیال، بستگی به ماهیت روابط قدرت میان افراد، شیوه‌های ممکن مواجهه و کنار آمدن با اضطراب‌ها در زیست سازمانی و همچنین ورزش‌های مکالماتی و ورزش‌های لفاظانه مشخصی دارد که این افراد باهمدیگر تکامل می‌بخشند. مکالمات تکراری موجب انسداد پدیدارگی

استراتژی‌های نوآورانه می‌شوند درحالی‌که اشکال سیال‌تر مکالمات این امکان را فراهم می‌کنند تا استراتژی‌های خلاق پدیدار شوند اما هیچ تضمینی برای این امر، ندارند. بنابراین از این دیدگاه و چشم‌انداز، فعالیت استراتژی پردازی، اساساً محاوره‌ای و مکالمه‌ای است.

یک دیدگاه در مورد رهبری از چشمه این تفکر سیراب می‌شود، تفکری که ادعا می‌کند احتمال پدیدارگی استراتژی‌های خلاق سازمانی، در گونه‌ها و اشکال خودجوش و سیال مکالمه بیشتر است. به جای اینکه نقش رهبر را به طور خالص محدود به هدایت، تشویق و ترغیب پیروان کند، بدون اینکه مهارت‌ها و اهمیت این نقش را تقلیل دهد به سیاقی متواضعانه به این نقش می‌نگرد. باوجود روابط قدرتی که رهبر با دیگران دارد، او جایگاه ویژه و خوب-جانمایی شده‌ای دارد که می‌تواند فرصت را برای پرورش خودانگیختگی و جوشش بیشتر، خلق کند. چنین جوشش و خودانگیختگی زمانی حاصل می‌شود که رهبر موقعیت را در دست گرفته، بر آن احاطه داشته و دیگران را در خلق و شکل دادن به وضعیت، تشویق کند نه اینکه صرفاً در گوشه‌ای نشسته و دستور بدهد. بنیان‌گذار، تجزیه و تحلیل گروه، فولکرز (۱۹۶۴)، بر این دیدگاه بود که نقش اصلی درمانگر یک گروه، تعمیق و تعریض ارتباطات در یک گروه است و این امر اتفاق نمی‌افتد مگر با مشارکت و همچنین نحوه مطلوب مشارکت در یک گروه. موضوعی که فولکرز در مورد درمانگران گروه مطرح می‌کند، به‌سادگی می‌تواند در مورد رهبران در موقعیت‌های دیگر به‌کاربرده شود، یعنی جایی که کمک به خلق گونه‌های سیال مکالمه بسیار مهم است. فولکرز رهبران را فرامی‌خواند تا

تا حداقل دستورات، برنامه‌ها یا قوانین را به کار بسته و حداکثر آزادی در خود اظهاری^{۱۲۲۵} و حداکثر مشارکت فعال در آنچه در حال رخ دادن است را داشته باشند. نکته کلیدی اینجاست..... این غیررسمیت^{۱۲۲۶} و خودانگیختگی و خودجوشی مشارکت و همکاری است که منجر به آن چیزی می‌شود که من آن را "بحث آزاد شناور"^{۱۲۲۷} توصیف می‌کنم. رهبر ارکستر^{۱۲۲۸} حداقل دستورالعمل‌ها^{۱۲۲۹} را به اعضا داده و هیچ موضوع تنظیم شده و هیچ برنامه‌ای وجود ندارد. درحالی‌که او در موقعیت یک رهبر قرار دارد، او فعالانه از هدایت و راهبری گروه چشم‌پوشی می‌کند. او تلاش می‌کند تا اعضا عادت هدایت شدن را ترک کنند- عادت‌هایی که می‌تواند بسیار قوی و جدی باشد- تلاش می‌کند تا اعضا نگاه به او، به‌عنوان یک راهبری که اقتدار و اختیار هدایت آن‌ها را دارد، ترک کنند. (فولکرز، ۱۹۶۴، ص. ۴۰)

این وضعیت، مشارکت فعال را ترویج می‌کند که این امر، علاقه‌مندی و ارتباطات در یک جو و اتمسفری که افراد را توانمند می‌سازد تا در جستجوی معنا برای خود شان باشند، بیدار می‌کند. گروه از طریق به اشتراک‌گذاری اضطراب‌ها، حمایت‌ها را جلب کرده و رهبر اجازه می‌دهد تا مشارکت او تنها عکس‌العمل و واکنشی به اقدامات

1225 Self-expression

1226 Informality

1227 Free-floating Discussion

1228 Conductor

1229 Instructions

اعضای گروه باشد. رهبر مشارکت‌کننده‌ای است که هدفش تشویق دیگران به مسئولیت‌پذیری است و او تلاش می‌کند تا مفهوم‌بندی‌های متفاوت خوب و بد و همچنین دیدگاه‌های بدیل در گروه را شناسایی کند. او تلاش می‌کند تا در مقابل "آرمان‌نگری"^{۱۲۳۰} ناگزیر رهبر مقاومت کرده و تلاش می‌کند تا اطاعت و فرمان‌برداری را با همکاری و تعارضات اکتشافی^{۱۲۳۱} جایگزین کند. به عقیده فولکرز، رهبر اعتماد‌به‌نفسی دارد که این اعتماد‌به‌نفس برآمده از فروتنی، شجاعت و مسئولیت اجتماعی اوست. رهبر به طور هم‌زمان در فرآیندهای فردی و اجتماعی مشارکت می‌کند تا در کنار اعضا بتواند شیوه زیست سازمانی را سرو شکل دهد. باین‌حال، اگرچه او همانند دیگران در این امر مشارکت می‌کنند اما این مشارکت با مشارکت دیگران یک تفاوت عمده دارد، و آن هم این است که رهبر بسیار قدرتمندتر از سایر اعضا است. این اختلاف و تفاوت قدرت، بخش مهمی از رابطه میان افراد در یک گروه است. هرچقدر هم رهبر مقاومت کند، اما همیشه در تصورات و خیالات اعضا، جایگاه بسیار مهمی را به خودش اختصاص می‌دهد. رهبران ماهر توجه ویژه‌ای به جنبه‌های ناخودآگاه تعاملات ارتباطی میان اعضای گروه داشته و تلاش می‌کند تا از بدیهی‌پنداشتن و تشدید اختلافات قدرت^{۱۲۳۲}، اجتناب کند. او همه این کارها را انجام می‌دهد تا مشوقی برای اشکال و گونه‌های سیال‌تر مکالمات و محاورات باشد. این موضوع به هیچ‌وجه، به معنای رها کردن و ترک گفتن قدرت نبوده و رهبر به مواقع لزوم و به‌وقت مناسب، نقش هدایت، صدور دستور و نظارت خود را ایفا می‌کند.

۱۳-۶. خلاصه

این فصل با نگاهی به تبیین "مید" مبنی بر اینکه خصائل و ویژگی‌های مهم انسانی همچون آگاهی و خودآگاهی، در تعاملات اجتماعی محلی پدیدار می‌شوند، آغاز گردید. او عنوان کرد که این تعاملات شکل مکالمه و محاوره ژست‌ها را به خود می‌گیرند که در آن‌ها "خود" و نفس افراد به هم وابسته، شکل پیدا می‌کند. بنابراین، تعاملات محلی میان افراد در سازمان‌ها، اساساً می‌تواند به‌عنوان یک امر ماهیتاً مکالمه‌ای شناخته شود. با مکم از مطالعات قوم‌شناخته، فصل به ساختار نوبت-گیری و نوبت-دهی در مکالمات اشاره می‌کند. فصل با نحوه و چگونگی پدیدآیی تم‌های معنادار در مکالمات روزمره که تجربه بودن افراد کنار یکدیگر را سازمان می‌دهند، ادامه پیدا کرد. استراتژی‌های سازمانی می‌توانند در قالب چنین تم‌های پدیداره‌ای درک و فهم شوند. طبق این دیدگاه، پویایی مکالمات عادی روزمره، در کیفیت فعالیت‌های استراتژی‌پردازی، از اهمیت حیاتی برخوردار است. پدیدارگی استراتژی‌های جدید و نو، بستگی به مشق و پیاده‌سازی اشکال سیال‌تر و خودجوش مکالمات بستگی دارد. احتمال و امکان وقوع چنین پویایی مکالماتی بستگی به ورزده‌های مکالماتی دارد که در یک سازمان

1230 Idealization

1231 Explorative Conflicts

1232 Power Differentials

تکامل یافته‌اند، بستگی به حالت و وضعیتی که با اضطراب برخورد می‌شود و بستگی به ماهیت روابط قدرت میان افراد دارد.

برای مطالعه بیشتر

برای مطالعه بیشتر می‌توانید به آثار بورکیت (۱۹۹۱)، شوتر (۱۹۹۳)، اشتایر (۱۹۹۱)، استیسی (۲۰۰۱) و (۲۰۰۳)، شاو (۲۰۰۲) و شاو و استیسی (۲۰۰۵) مراجعه کنید. همچنین بودن (۱۹۹۴) و سامرافدريکز (۲۰۰۳) هم بینش‌هایی را در مورد اهمیت مکالمات ارائه کرده‌اند. آلو سون و کارمان (۲۰۰۱) هم به اکتشاف در خصوص معنای پیوند میان دانش و مدیریت پرداخته‌اند. سامرا (۲۰۰۵) هم در خصوص توسعه‌سازمانی در سیستم خدمات بهداشت همگانی از نقطه‌نظر تعاملات ارتباطی مطالبی را نوشته است. مالز (۲۰۱۱ و ۲۰۱۵) هم در خصوص مشاوره در قالب مشارکت در سیاست‌ورزی‌های محاوره‌ای در زندگی سازمانی روزانه مطالبی را به رشته تحریر درآورده است.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. نظریه ارتباطات "مید" با نظریات مشابه در گفتمان حاکم چه تفاوت‌هایی دارد؟ توضیح دهید.
۲. در نظریه "مید"، خودآگاهی به چه معناست؟
۳. چرا گونه‌ها و اشکال سیال مکالمه در استراتژی پردازش حائز اهمیت هستند؟
۴. اضطراب، چه نقشی را در استراتژی پردازش ایفا می‌کند؟
۵. اگر گونه‌های سیال مکالمه برای پدیدآیی استراتژی‌های جدید، مهم هستند، آنگاه نقش رهبر در این مناسبات چیست؟
۶. اشتغال و درگیری خود به امر استراتژی پردازش و فعالیت‌های مربوط به آن، در سازمان خود را، چگونه توصیف و تبیین کرده و از آن شناخت حاصل می‌کنید؟

فصل چهاردهم

پیوند میان تعاملات ارتباطی محلی استراتژی پردازی و الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- نگاه به فعل‌وانفعالات مقاصد در پیوند میان تعاملات در سازمان‌ها و الگوهای فعالیت کلان‌مقیاس که "استراتژی سازمانی" نامیده می‌شوند.
- نگاه به کنترل، به‌عنوان فرآیندهایی اجتماعی و نه امری که توسط یک فرد "در مسند" کنترل و یا به عبارتی فرد کنترل‌کننده انجام می‌شود.
- نگاه به سازمان‌ها به‌عنوان یک امر اجتماعی و نه یک شیء فیزیکی
- تفکر در مورد استراتژی‌های سازمانی به‌عنوان الگوهای فعالیت تعمیم یافته و کلان‌مقیاس که در بسیار بسیار از تعاملات محلی پدیدار می‌شود.
- معنای پدیدارگی در اقدام و فعالیت انسانی

در فصل قبلی، با اشاره به برخی جزئیات به ماهیت تعاملات محلی در سازمان‌ها پرداخته‌شده و عنوان شد که این امر اساساً، امری ارتباطی است. بحث این بود که تمامی فعالیت‌های ساماندهی و سازمان‌دهی از جمله استراتژی پردازی، فرآیندهایی محاوره‌ای و مکالمه‌ای هستند. این در فرآیندهای محاوره‌ای محلی است که الگوهای کلان‌مقیاس که ما آن را "استراتژی" می‌نامیم، واقعاً پدیدار می‌شوند. با این حال، افراد در سازمان‌ها این توانایی را دارند که به این الگوهای کلان‌مقیاس پدیداره، توجه کرده و آن‌ها را تعبیر و تفسیر کنند و آنچه این افراد به آن توجه کرده و همچنین چگونگی بیان این تفسیرها، بر چگونگی تعاملات محلی آن‌ها با یکدیگر، اثر می‌گذارد. استراتژی پردازی، در قالب الگوهای تعاملات محلی، الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی را شکل داده و به طور هم‌زمان از آن‌ها شکل می‌پذیرد. مطالب ارائه‌شده در این فصل مهم هستند چراکه این مطالب، شیوه تفکری را در مورد فرآیندهای متناقض استراتژی پردازی و استراتژی تشکیل می‌دهند که به زبان گفتمان حاکم، به‌نوعی پیوند میان سطح کلان و سطح خرد می‌تواند توصیف شود. شیوه تفکری که در این فصل ارائه می‌شود، پیوند و ربط معمول میان استراتژی و تغییر را وارونه می‌کند. در گفتمان حاکم، یک الگوی مطلوب کلان‌مقیاس، ابتدا تدوین و صورت‌بندی شده و سپس به‌عنوان عامل و علتی برای تغییرات گسترده و کلان، پیاپی می‌شود. برای کسی که قائل به کاربرد پدیدارگری در اقدام انسانی است، برقراری رابطه و پیوند مستقیم علی از یک برنامه کلان و جهانی به تغییرات محلی، غیرممکن است. در رویکردی که این فصل پیش می‌گیرد، الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی در تغییرات محلی پدیدار می‌شوند. اگر تعاملات محلی، علت تغییرات جهانی باشد، و نه طرح و برنامه‌های الگوی کلان‌مقیاس (استراتژی)، حال این سؤال مطرح می‌شود که پس این الگوهای کلان‌مقیاس چه تأثیری بر روی تعاملات محلی دارند؟ این پرسشی است که ما در این فصل به آن پاسخ خواهیم داد.

۱۴-۱. مقدمه

فصل دوازدهم به کاوش در مورد شیوه تفکر فرآیندهای واکنشی در خصوص چگونگی برخاست و پدیدارگری استراتژی‌های سازمانی به‌عنوان الگوهای فعالیت کلان‌مقیاس پرداخت. با استفاده از سنت اندیشه غرب، از جمله فلسفه هگل و جامعه‌شناسی الیاس، که هر دو بر ضرورت به‌هم‌وابستگی اشخاص انسانی تأکید داشتند، به کاوش این شیوه تفکر پرداخت. این دو اندیشمند، هر دو بر این امر تأکید داشتند که الگوی فعالیت افراد، تنها در قالب تاریخچه و سوابق تعامل واکنشی میان افراد، می‌تواند شناخته شود. نکته کلیدی که در این فصل مطرح می‌شود این است که اشخاص و گروه‌های انسانی دست به انتخاب زنده و به صورت نیت‌مند کنش می‌کنند به این انتظار که الگوهای فعالیت کلان‌مقیاس آتی را که مدنظر داشته و مطلوب آن‌هاست- که آن‌ها این را استراتژی می‌نامند- تحقق بخشند. با این حال، این حقیقت که افراد همیشه به‌هم‌وابسته هستند، به این معناست که این آرزو یا استراتژی به‌سادگی محقق نمی‌شود. این الگوی کلان‌مقیاس فعالیت، همیشه در فعل‌وانفعالات میان امیال و آرزوها و مقاصد، پدیدار می‌شود. از آنجایی که احتمال تشابه و یک بودن امیال و مقاصد افراد، به‌شدت پایین است،

فعل‌وانفعالات میان این مقاصد اساساً فرآیندی متعارض است. این فعل‌وانفعالات در قالب مذاکره و اکتشاف، پیش رفته و می‌تواند شکل همکاری، اعمال نفوذ به خود گرفته و در برخی اوقات می‌تواند همراه با خصومت، تهاجم، رقابت، انقلاب و یا جنگ باشد. درحالی‌که هر شخص یا گروه، شاید بتواند کم‌وبیش امیال و مقاصد خود را کنترل کند، اما هیچ‌یک این توانایی را ندارند تا همیشه بتوانند امیال و مقاصد دیگران را کنترل کنند.

به این ترتیب، هیچ‌کس در مقام و مسند کنترل فعل‌وانفعالات مقاصد و امیال قرار نداشته و حتی نمی‌تواند به طور کامل این فعل‌وانفعالات و برهم‌کنش‌ها را درک کند. از این رو، کاملاً آشکار است که هیچ شخص یا گروهی از اشخاص، هرچقدر هم که قدرتمند باشند، نمی‌توانند الگوهای فعالیت کلان‌مقیاس را که به طور مستمر تحقق خواهند یافت، انتخاب کنند. در عوض، الگوهای فعالیت کلان‌مقیاس واقعی، تحقق یافته و جاری به طور مستمر پدیدار می‌شوند، به گونه‌ای که هیچ‌یک از این الگوهای جاری محقق شده حاصل و معلول یک طرح و نقشه و برنامه نیستند، این الگوی پدیداره، الگویی نیست که هر شخص برای خود طرح‌ریزی کرده بود، اما تمامی این طرح‌ریزی‌هایی که افراد انجام می‌دهند، در پدیدارگی آنچه واقعاً ظاهر می‌شود، نقشی حیاتی و تعیین‌کننده دارد. الگوی پدیداره، معلول تنظیمات و جرح‌وتعدیل‌های واکنشی جاری میان طرح و برنامه‌های فردی و کنش‌های اشخاص با یکدیگر است. علت این پدیدارگی، فعل‌وانفعالات میان مقاصد و امیال و آرزوهاست.

البته، در سازمان‌های معاصر کنونی، این امر مانع از ائتلاف مدیران قدرتمند که تلاش می‌کنند تا امیال و مقاصد کارکنان را تحت کنترل خود داشته باشند، نمی‌شود، کنترل‌هایی که از طریق برنامه‌های "تغییر فرهنگی" یا گونه‌هایی از اِقناع جمعی یا اجباری صورت می‌پذیرند. این تلاش‌ها به این منظور است تا تصویر یک کارمند ایدئال و آرمانی، بر نیروی کار تحمیل شود و این امر می‌تواند در قالب و وضع قوانین^{۱۲۳۳}، کدهای رفتاری و کنترل فعالیت‌های کارمندان یا شاید از طریق هدف‌گذاری و نظارت و زیر ذره‌بین گذاشتن کارها و اعمال کارکنان یا می‌تواند در قالب میزان تمایل و گرایش کارکنان به نمادهای سازمانی^{۱۲۳۴} و سایر گونه‌های جمعی شناسایی^{۱۲۳۵}، که در ادامه و در فصل آتی توضیح خواهیم داد، انجام شود.

در فصل دوازدهم همچنین عنوان شد که این دیدگاه با ویژگی‌ها و آموزه‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی مرتبط با عامل‌های نامتجانس پشتیبانی و حمایت می‌شود. با استفاده از این ایده، دانشمندان علوم طبیعی نشان دادند که الگوهای تکاملی، منسجم و کلان‌مقیاس حتماً در تعاملات محلی میان عامل‌ها (خود سازمانی یا فعل‌وانفعالات و برهم‌کنش‌ها) پدیدار می‌شوند، زمانی که این عامل‌ها به گونه‌ای عمیق و سفت و سخت به یکدیگر متصل بوده، محدودیت‌های معارض را به یکدیگر تحمیل کرده و همچنین با داشتن تفاوت و تمایز به حد کافی، یک تنوع را

¹²³³ Codifying

¹²³⁴ Organizational Symbols

¹²³⁵ Collective Forms of Identification

از خود به نمایش می‌گذارند. زمانی که این شرایط محقق شود، پویایی‌ها یعنی الگوی حرکت در طول زمان، هم در تعاملات محلی و هم در الگوهای کلان‌مقیاس، شکل بی‌قاعدگی قاعده‌مند را به خود گرفته (لبه آشوب) و اختلافات و تفاوت‌های ظریف و کوچک را تشدید کرده و در قالب الگوهای جدید بروز می‌دهند. بنابراین، هیچ موضوع اسرارآمیز و غیرقابل توضیحی در مورد پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس وجود نداشته و این الگوها هم شانسی و تصادفی ظاهر نمی‌شوند. پدیدارگی، معلول آن چیزی است که عامل‌ها به هنگام تحمیل محدودیت‌های معارض بر یکدیگر انجام می‌دهند و در همین تنوع است که اختلافات کوچک میان آن‌ها تشدید و تقویت می‌شود. تحقیقات پرمشقت الیاس، ابزاری را برای شناخت این ایده‌های انتزاعی از علوم پیچیدگی در قالب تکامل اجتماعات انسانی فراهم کرده و البته این دقیقاً همان چیزی است که سازمان‌ها هستند.

در گفتمان حاکم، استراتژی اغلب به‌عنوان میل و قصد برخی افراد یا گروهی از افراد تعریف می‌شود. از این رو کاملاً واضح است که در گام بعدی، بپرسیم که این افراد برای تحقق مقاصد و امیال خود چه فرآیندهایی را باید به کار ببندند تا این میل و مقصد انتخاب‌شده را تدوین و اجرا کرده یا دست‌کم، چگونگی انجام دادن آن را فراگیرند. در اینجا، تصور این است که اگر کارها به‌خوبی و به‌طور کامل انجام شوند، محصول و نتیجه به‌دست‌آمده، معلول قصد و نیت است. اگر این تحقق مقاصد استراتژیک با شکست مواجه شده یا اتفاقات دیگری رخ بدهد، تمامی این‌ها به شانس و پدیدارگی منتسب شده یا این‌گونه فکر می‌شود تمامی این نتایج به دلیل پیاده‌سازی و اجرای نامناسب مقاصد استراتژیک بوده است. چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی، تعریف استراتژی را در حد فرد، جمع، میل و آرزو یا مقاصد، متوقف نمی‌کند چراکه مفهوم استراتژی با فعل‌وانفعالات امیال و مقاصد متفاوت و مختلف سروکار دارد. استراتژی محقق شده، معلول یک فرد یا مقاصد و امیال به‌صورت جمعی به اشتراک گذاشته شده آن‌ها نیست، بلکه معلول فعل‌وانفعالات میان آن‌هاست. ما به‌هیچ‌عنوان نمی‌خواهیم اهمیت امیال و مقاصد فردی یا جمعی را نادیده گرفته و یا کم‌ارزش جلوه دهیم، چراکه بدون این‌ها، صدر درصد هیچ کنش و اقدام فردی یا اقدام مشترکی وجود نداشته و بنابراین هیچ فعل‌وانفعالاتی میان آن‌ها وجود نخواهد داشت. فعل‌وانفعال، یک موضوع انتزاعی^{۱۲۳۶} نیست، بلکه تعامل تجسم‌یافته در اشخاص انسانی است که با یک قصد و نیت، اغلب کاملاً ناآگاهانه، دست به کنش می‌زنند.

اگر قرار باشد که تعریف مفهوم استراتژی را در حد قصد و نیت فردی متوقف نکنیم، پس این مفهوم را چگونه باید به کار بگیریم؟ منظور ما از مفهوم استراتژی، بیان تعمیم‌یافته^{۱۲۳۷} الگوهای جاری فعالیت‌های است که افراد در سازمان خود با آن‌ها سروکار دارند. به‌عنوان مثال، ممکن است آن‌ها با یک الگوی فعالیت سروکار داشته باشند که برچسب "برون‌سپاری" می‌تواند به آن الصاق می‌شود. یا ممکن است آن‌ها در الگوی فعالیت مشغول باشند

¹²³⁶ Abstraction

¹²³⁷ Generalized Articulation

که "اعتصاب خودجوش"^{۱۲۳۸} نامیده می‌شود. به‌علاوه، الگوی جاری فعالیت افراد در یک سازمان، شامل این است که افراد چه مقاصد و نیاتی را شکل می‌دهند، چگونه آن‌ها را شکل می‌دهند و زمانی که به دنبال برآورده سازی و تحقق آرمان‌ها و امیال خود هستند، دقیقاً چه کاری را انجام می‌دهند. به‌عبارت‌دیگر، تمایز معمول میان اندیشه و اقدام، برنامه‌ریزی و اجرا، تفکر و کنش همگی از بین می‌رود^{۱۲۳۹}.

از این‌رو، در فصول آتی، استراتژی به تعمیم‌هایی در مرد الگوهای جاری و کلان‌مقیاس فعالیت در میان افراد به هم وابسته ارجاع دارد و این الگوهای کلان‌مقیاس به طور مستمر در فعالیت‌های جاری استراتژی‌پردازی‌های محلی پدیدار می‌شوند همچنان که فعل‌وانفعالات میان امیال و مقاصد تمامی افراد درگیر، هم‌اعضای یک سازمان مشخص و هم‌اعضای سازمان‌ها دیگر که افراد با آن‌ها تعامل دارند، صورت می‌گیرد. آنچه در اینجا اهمیت پیدا می‌کند کنکاش در مورد چیستی و معنای این فعل‌وانفعالات - یعنی تعامل محلی اشخاص -، چیستی پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس و نهایتاً چگونگی ارتباط این الگوها با تعاملات محلی است. این‌ها، اهداف اصلی این فصل و فصل آتی هستند.

فصل سیزدهم بر تعاملات محلی به‌عنوان یک تعامل ارتباطی تمرکز داشت. مردم در ارتباط با یکدیگر، به آنچه می‌خواهند، دست می‌یابند. این فصل به این موضوع پرداخت که این ارتباطات از دریچه نگاه "مید" چگونه شناخته می‌شوند، او ارتباطات را در قالب مکالمه ژست‌ها می‌شناخت، یعنی فعالیت‌های جاری، روزانه و محلی افرادی که برای یکدیگر ژست می‌گیرند، که در این فرآیند آن‌ها هم واکنش‌های یکدیگر را برانگیخته و هم توسط واکنش‌های دیگران تحریک و برانگیخته می‌گردند. معنا یا دانش، در همین فرآیندهای تکرار‌شونده اجتماعی از ژست و واکنش، یعنی مکالمه، پدیدار می‌شود. بنابراین، منظور ما از تعاملات محلی، اساساً همین فرآیندهای واکنشی پیچیده میان این افراد و اشخاص است، حال چه به‌صورت حضوری و یا با واسطه فناوری از طریق ایمیل و پیامک و غیره.

این فصل، بحث مید را ادامه می‌دهد تا شناخت حاصل کند که تعاملات محلی محاوره‌ای چگونه با الگوهای کلان‌مقیاس ربط پیدا می‌کنند. همچنین، مید، عنوان کرد که مکالمه یک فرآیند اجتماعی است و به‌این ترتیب، تاریخچه و سوابق اجتماع اشخاص درگیر ارتباط را بازتاب داده و منعکس می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، تعامل ارتباطی محلی انسان همیشه با الگوهای کلان‌مقیاس سروکار دارد که در طول زمان، در بسیار بسیاری از تعاملات محلی گذشته تکامل یافته‌اند. این الگوهای کلان‌مقیاس در تمامی کنش‌های جاری ما در قالب تعمیم‌ها و آرمان‌نگری‌ها حاضر هستند، چیزی که مید به آن‌ها به‌عنوان موضوعات اجتماعی و ارزش‌های فرقه‌ای اشاره می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، در تعامل ارتباطی محلی، الگوهای محلی تعامل، توسط الگوهای کلان‌مقیاس - تعمیم‌ها و آرمان

¹²³⁸ Wildcat Strike

¹²³⁹ Dissolve

نگری‌ها- شکل داده‌شده و هم‌زمان آن‌ها را شکل می‌دهند. الگو هم به‌صورت محلی و هم به‌صورت جهانی، هم‌زمان پدیدار می‌شود، همگی این‌ها در ارتباطات محلی رخ می‌دهد که در آن فعل‌وانفعال مقاصد و نیات، مخصوص و مختص و وضعیت می‌شود که تعمیم‌یافته و آرمان‌نگری شده است. این فصل کاوش خواهد کرد که منظور این شیوه تفکر غریب و ناآشنا در مورد معنای ارتباط میان امر جهانی و امر محلی، و خرد و کلان چیست. اینکه بگوییم هم الگوهای محلی و هم الگوهای کلان‌مقیاس، به‌صورت هم‌زمان، پدیدار می‌شوند، همانند این است که بگوییم این دو بدون هر طرح و نقشه قبلی، برخاسته و به سوی یک وضعیت ناشناخته تکامل پیدا می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، این الگوهای پدیداره، هم‌زمان به طور متناقضی هم قابل پیش‌بینی هستند و هم غیرقابل پیش‌بینی، و اساساً در بلندمدت، شناخت آن‌ها با تمام جزئیات و ظرایف، غیرممکن است. پس بنابراین، افراد می‌توانند یقیناً این الگوها را زمانی که حادث می‌شوند، در یک قالب تعمیم‌یافته و آرمان‌نگری شده بیان کنند، و ما می‌دانیم که این کار را می‌کنند- این بیان گذشته و واپس‌نگری، داستان‌هایی در مورد گذشته هستند که ما آن‌ها را به‌عنوان پایه‌ای برای شکل دادن مقاصد بعدی‌مان، به زمان حال (فصل دوازدهم) می‌آوریم.

اما در مورد آینده‌نگری چه؟ اگر دنیای تجربه‌ای که ما در تعامل با یکدیگر خلق می‌کنیم به حد کافی، پایدار و قاعده‌مند باشد، آینده‌نگری می‌تواند به معنای پیش‌بینی الگوهای محلی و کلان‌مقیاس آینده، به‌صورت کلی باشد. با این حال، اگر دنیای تجربه‌ای که ما در تعاملات خود خلق می‌کنیم، متناقض است و اساساً در بلندمدت، غیرقابل شناخت، -همچنان که این دیدگاهی که هم‌اینک مطرح شد، همین ادعا را دارد- بنابراین آینده‌نگری نمی‌تواند معادل پیش‌بینی باشد. اما با این حال، این به معنای کنار گذاشتن آینده‌نگری یا بیهودگی هر شکلی از بحث پیرامون آینده‌های محتمل، نیست. بلکه منظور این است که به شیوه‌ای عمیق بر معنای آینده‌نگری در یک دنیای تجربه از اساس نامطمئن، بازاندیشی و تعمق کنیم. این می‌تواند به معنای آرزو و طلب کردن، تصویرسازی از آینده، خیال‌پردازی، گمانه‌زنی^{۱۲۴۰}، حزم و دوراندیشی، منتظر بودن، تدبیر با استفاده از شواهد و قرائن^{۱۲۴۱} الگوها و روندهای فعلی و یا حتی یک ادعای همه‌جانبه^{۱۲۴۲} در مورد دانستن الگوهای کلان‌مقیاس آینده باشد. این‌ها همگی انگیزه‌های مهم انسان برای کنش هستند و هیچ نظریه‌ای سعی در کتمان و کنار گذاشتن این موضوعات در کنش‌ها و اقدامات روزانه ما ندارد. چنین آینده‌نگری، به شکل داستان‌هایی از آرزوها و انتظارات ما از آینده، در مقایسه با داستان‌هایی که گذشته‌نگر هستند، نمی‌تواند تأثیر کمتری بر اقدامات و کنش‌های ما در تعاملات محلی در زمان حال داشته باشد. فصل دوازدهم به ساختار چرخه‌ای و حلقوی زمان حال زنده پرداخت که در آن داستان‌ها و روایت‌ها در مورد آینده بر داستان‌های ما در مورد گذشته اثر می‌گذارند و بالعکس، و همگی

1240 Speculation
1241 Premonition
1242 Omnipotent

این داستان‌ها، مبنا و پایه‌ای برای مقاصدی که در زمان حال شکل داده و اقداماتی که در زمان حال انجام می‌دهیم، هستند. این پندار و تصور از زمان حال، گذشته یا آینده را کنار نمی‌گذارد بلکه اشاره بر این موضوع دارد که این‌ها هر دو جنبه‌هایی از زمان حال هستند، زمان حالی که ما همواره در آن زنده‌گی می‌کنیم.

حال ببینیم، بر طبق گفته‌های مید، تعامل ارتباطی محلی و الگوهای کلان‌مقیاس چگونه به هم پیوسته و متصل می‌شوند.

۱۴-۲. ارتباطات انسانی و مکالمه ژست‌ها: فرآیندهای تعمیم^{۱۲۴۳} و ویژه‌سازی^{۱۲۴۴}

همچنان که در فصل قبل دیدیم، مید به دنبال شناخت کنش‌های اجتماعی پیچیده بود که در آن بسیاری از افراد درگیر مکالمه و محاوره بوده و از این طریق آن‌ها اعمالی چون تناسب و تعارض با یکدیگر را انجام داده تا بتوانند اهداف و آماج‌های فردی و جمعی خود را تحقق بخشند. افراد هر بار که با یکدیگر تعامل می‌کنند نمی‌توانند یک تعامل جدید و کاملاً مستقلی از قبل را ترتیب دهند، چراکه آن‌ها در دنیایی متولد می‌شوند که از قبل وجود داشته و الگوهای فعالیت در آن به طور اجتماعی تکامل می‌یابند و این افراد، هر یک به ایفای نقش خود در این صحنه تکامل به‌سوی آینده می‌پردازند. این موضوع، مید را به مفهوم "دیگری تعمیم‌یافته" رساند. ما برای اینکه در یک کنش اجتماعی پیچیده موفق عمل کنیم، اینکه ما فقط از نگرش‌ها و دیدگاه‌های محدود افرادی که مستقیماً با آن‌ها در یک‌زمان مشخص، سروکار داریم، مطلع باشیم، کافی نیست. ضروری است تا ما این توانایی را داشته باشیم که از دیدگاه‌ها و نگرش‌های تمامی آن‌هایی که چه به‌صورت مستقیم و چه غیرمستقیم، در یک کنش اجتماعی پیچیده با آن‌ها سروکار داریم، آگاهی داشته و آن‌ها را مدنظر قرار دهیم. آگاهی از نگرش هر فردی که با آن سروکار داریم عملاً غیرممکن است اما انسان‌ها این ظرفیت را در خود توسعه داده‌اند که بتوانند نگرش‌ها را تعمیم دهند. در کنش و عمل در زمان حال، هر فردی، نگرش چند فرد مشخص را مدنظر قرار داده و هم‌زمان نگرش این دیگری تعمیم‌یافته، دیدگاه گروه، سازمان یا جامعه را نیز مدنظر قرار می‌دهد. این دیدگاه‌های تعمیم‌یافته وسیع، به طور تاریخی تکامل‌یافته و همیشه و همواره اشارتی در هر کنش و اقدام انسانی دارند. در بازی، یک کودک نقش دیگری را به عهده می‌گیرد اما در مسابقه، این کودک نه‌تنها باید نقش دیگری بلکه نقش خود مسابقه را نیز در نظر داشته باشد، یعنی نقش تمامی مشارکت‌کنندگان در مسابقه، قوانین و رویه‌های آن را باید در نظر بگیرد. دیگری تعمیم‌یافته، در نظر داشتن دیدگاه تمامی مشارکت‌کنندگان به طور عمومی و کلی است.

¹²⁴³ Generalizing

¹²⁴⁴ Particularizing

ما در زنده‌گی، خیلی زود و از دوران کودکی یاد می‌گیریم که دیدگاه دیگری تعمیم یافته را در نظر بگیریم، به‌عنوان مثال، وقتی مادر ما می‌گوید "اگر این کار رو بکنی یا این حرف رو بزنی مردم چی فکر می‌کنند در موردت"؟ در اینجا مادر به ما هشدار می‌دهد که تنها واکنش افراد مشخصی را در نظر نداشته و بلکه واکنش همه افراد به طور عمومی در جامعه را مدنظر قرار دهیم. ما همیشه مراقب تفکر دیگران در مورد خودمان و عواقب و پیامدهای افکار منفی دیگران نسبت به خودمان هستیم - وجود مستمر و جاری نیازمند این است تا ما دیگران را به رسمیت بشناسیم، چراکه ما اشخاص و افرادی به هم وابسته هستیم. ما در سراسر زنده‌گی خود به این مراقبت ادامه می‌دهیم و همین موضوع محدودیت‌های قدرتمندی را برای آنچه ما انجام می‌دهیم به ایجاد کرده و در واقع یک شکل قدرتمند از کنترل اجتماعی را فراهم می‌کند. ما در اینجا می‌بینیم که چگونه علی‌رغم اینکه هیچ‌کسی نمی‌تواند در مسند کنترل باشد، اما اشکال قدرتمندی از کنترل اجتماعی وجود دارند که در قالب یک خودکنترلی به طور اجتماعی کسب‌شده خود را عیان می‌کنند، بنابراین، تنها بدیل و جایگزین برای یک شخص "در مقام کنترل" و خیلی خودمانی یک "آقابالاسر"، هرج و مرج^{۱۲۴۵}، کژ دار و مریز^{۱۲۴۶} حرکت کردن و مدل تصمیم‌گیری سطل زباله^{۱۲۴۷} نیست. این تنها به هنگام شکست و فروریزش عادت‌های اجتماعی، همانند حادثه طوفان اخیر در فیلیپین و یا پس‌آیندها^{۱۲۴۸}ی جنگ عراق است که هرج و مرج به وجود می‌آید.

مدنظر قرار دادن دیدگاه "دیگری تعمیم‌یافته"

در اینجا بسیار مهم است که بدانیم منظور "مید" از نگرش یا دیدگاه چیست. منظور او "عقیده"^{۱۲۴۹} نیست، منظور او یک "میل به کنش"^{۱۲۵۰} است. بنابراین، در مدنظر قرار دادن دیدگاه "دیگری تعمیم‌یافته" ما تمایلات و کشش‌های شکل‌گرفته برای کنش در مقابل خودمان و افراد در مقابل یکدیگر، به‌طور کلی در گروه، سازمان و یا جامعه را به حساب می‌آوریم. باین‌حال، ما همیشه معنای این "تمایلات و کشش‌های تعمیم‌یافته برای کنش" را در اقتضائات و وضعیت‌های مشخص که در آن‌ها قرار می‌گیریم، تفسیر می‌کنیم. این بینشی است که ریشه آن به فلسفه ارسطو و افلاطون بازمی‌گردد، که هر دو این مفهوم را به‌عنوان شناخت "پرونسیس" یا حکمت یا قضاوت عملی توسعه داده‌اند، واژه‌ای که در این کتاب، در ادامه توصیف خواهد شد. ایده این است که انسان و بافتاری که خود را در آن می‌یابد، هر دو بی‌نهایت متغیر هستند. تعمیم‌ها، قوانین یا تدقیق علمی برای اینکه بدانیم چگونه با یکدیگر در موقعیت‌های اجتماعی مدام در حال تغییر، تعامل کنیم، ناکافی هستند. این بدان معناست که ما کم‌وبیش ماهرانه، توانایی را در خود توسعه می‌دهیم تا در شرایط و اقتضائات مشخص بدانیم چگونه برخورد کرده

¹²⁴⁵ Anarchy

¹²⁴⁶ Muddling Through

¹²⁴⁷ Garbage-can decision making

¹²⁴⁸ Aftermath

¹²⁴⁹ Opinion

¹²⁵⁰ Tendency to act

و کنش کنیم. ما نمی‌توانیم خیلی ساده، تعمیم‌ها را به طور مستقیم به کار ببندیم، چراکه در هر دوره زمانی، در هر موقعیت اقتضائی، ما ضرورت تعمیم ویژه زمان و موقعیت بخصوص را درمی‌یابیم. این موضوع به ناگزیر ما را به یک تعارضی می‌رساند، یعنی شیوه تعمیم بخشی ما در موقعیت‌های بخصوص و زمان بخصوص، با یکدیگر تفاوت خواهد داشت. چنین تعارضی ما را ملزم می‌کند تا با یکدیگر به اکتشاف بپردازیم، اکتشاف در مورد اینکه این تفاوت‌ها و اختلافات میان ما چه هستند. همچنین ما باید در مورد معنای این تعمیم‌ها با یکدیگر مذاکره کنیم و این فرآیندهای اکتشافی و معارض جزئی‌نگر هستند که امکان تکامل بیشتر این تعمیم‌ها را فراهم می‌کنند، همچنان که اختلافات و تفاوت‌های بسیار جزئی در این تعمیم‌ها می‌تواند در طول زمان، در مقیاسی وسیع، تشدید شود. در اینجا بلافاصله می‌توانیم ببینیم که تا چه حد برخی از دانشمندان علوم پیچیدگی به طور سطحی به این موضوع پرداخته‌اند، دانشمندانی که معتقدند افراد باید از قوانین ساده^{۱۲۵۱} (فصل ۱۱) پیروی کنند. قوانین ساده، همین تعمیم‌ها^{۱۲۵۲} هستند و در مورد فرآیندهای ویژه سازی^{۱۲۵۳} و به کار بردن این تعمیم‌ها در یک شرایط بخصوص، هیچ چیز ساده‌ای وجود ندارد. همچنان که فیلسوف کانادایی "چارلز تیلور^{۱۲۵۴}"، ملهم از ویتگنشتاین، اشاره کرده است، پیروی از قانون، به شدت یک فرآیند اجتماعی است، جایی که قوانین ما را از نحوه تعامل آگاه ساخته و نحوه تعامل ما قوانین را مطلع می‌سازند: "قوانین، جزیره‌هایی در دریای فهم عملی و صورت‌بندی نشده^{۱۲۵۵} ما از دنیا هستند". (تیلور، ۱۹۹۹، ص ۳۴)

برای اینکه بتوانیم معنای استدلال و بحث بالا را در قالب کنش انسانی بهتر درک کنیم، فعالیت سیگار کشیدن را در نظر بگیرید. شخصی که مبادرت به انجام این کار می‌کند، ناگزیر دیگرانی را که در اطراف او هستند تحت تأثیر قرار می‌دهد، برای اینکه او بتواند این کار را به شیوه‌ای خیلی عادی در حضور دیگران انجام دهد، باید دیدگاه دیگران را مدنظر قرار دهد- یعنی تمایل و کشش دیگران به کنش در مقابل یک فرد سیگاری- و همچنین آن‌ها هم باید دیدگاه و نگرش این فرد سیگاری را مدنظر قرار دهند. ما از این صحبت می‌کنیم که طرف‌هایی که به صورت مستقیم درگیر یک تعامل هستند، برای اینکه بتوانند باهم باشند و به این مسیر ادامه دهند، چه مواردی را در اقدامات یکدیگر باید مدنظر قرار دهند. اگر ما همگی سر میز شام نشسته‌ایم و من بخواهم سر میز، سیگار بکشم، من باید چگونگی واکنش شما را مدنظر قرار دهم و همچنین شما هم باید در نظر داشته باشید که در صورت اعتراض شما، واکنش من چه خواهد بود. ما برای اینکه باهم باشیم باید دیدگاه‌های همدیگر را لحاظ کرده و مدنظر داشته باشیم. ام‌باین‌حال، مسائل دیگری را هم باید در این میان به حساب آورد، چراکه افراد درملاءعام در حضور عموم در یک جامعه بزرگ‌تر، در همین مورد سیگار کشیدن، تمایل تعمیم‌یافته‌ای

¹²⁵¹ Simple Rules

¹²⁵² Generalizations

¹²⁵³ Making Particular

¹²⁵⁴ Charles Taylor

¹²⁵⁵ Unformulated practical grasp of the world

برای کنش در مقابل یکدیگر دارند. ما در اینجا، در مورد دیدگاه "دیگری تعمیم یافته" چه می‌توانیم بگوییم؟
خب، اگر ما به هفتادسال قبل، یعنی دوران جنگ جهانی دوم بازگردیم، می‌توانیم در مورد دیدگاه "دیگری تعمیم یافته" بگوییم که این دیدگاه یک دیدگاه سهل‌گیرانه است که حتی فعالیت سیگار کشیدن را تشویق نیز می‌کند. به‌عنوان مثال، مقامات ارشد نظامی به اعضا و نیروهای نظامی خود سیگار می‌دادند به این تصور که سیگار مرهمی بر زخم‌های آن‌ها بوده و آن‌ها را در شرایط سهمگین تسکین می‌دهد. در روشن کردن سیگار در یک موقعیت مشخص، مثلاً سینما یا رستوران، یک شخص باید دیدگاه‌های افراد و دیگرانی که در اطراف او هستند را مدنظر قرار دهد و درست در همین زمان، کاملاً به صورت ناخودآگاه، دیدگاه سهل‌گیرانه "دیگری تعمیم یافته" را لحاظ می‌کند و دیگرانی هم که در اطراف او قرار داشته و سیگار نمی‌کشند در ست همین موارد را مدنظر قرار می‌دهند. بنابراین در یک رستوران مشخص یا سینما، فرد سیگاری کاملاً احساس می‌کند که این حق را دارد که در حضور جمع سیگار بکشد و اغلب دیگران هم این حس را دارند که این کار، کار نا شایسته و غیرقابل‌قبولی نیست.

با این حال، با گذشت سال‌ها، دیدگاه دیگری تعمیم یافته در مورد استعمال سیگار تکامل یافته و پیچیده تر شده است. گروه‌هایی از افراد در اجتماع تحقیقات پزشکی شواهدی را از آثار آسیب‌زننده استعمال دخانیات یافتند که این تحقیقات این صدمات را نه تنها به فرد استعمال کننده بلکه به افرادی که در مجاورت او بودند نیز متوجه می‌ساخت. گروه دیگری از افراد، به‌ویژه در بیست سال گذشته، وارد این بحث شده و سرعت این تحقیقات و یافته‌ها را افزایش داده‌اند. با این نتایج کسب شده، به تدریج دیدگاه افراد در مورد استعمال دخانیات و سیگار را تغییر داده تا جایی که بحث ممنوعیت کشیدن سیگار در برخی اماکن عمومی به شکلی جدی مطرح شده است، و این تغییر در دیدگاه "دیگری تعمیم یافته" حتی در قانون نیز منعکس شده است. حالا، شخصی که سیگار روشن می‌کند، باید دیدگاه افرادی که در مجاورت خود هستند و همچنین دیدگاه دیگری تعمیم یافته را در نظر گرفته و صدا البته می‌داند که این کنش او در دیدگاه افراد در جمع و عموم به‌طور کلی، محکوم می‌شود. غیر سیگاری‌ها اکنون احساس می‌کنند که محکوم کردن عمل سیگار کشیدن، امری کاملاً توجیه‌پذیر بوده و دیگر به کسی اجازه سیگار کشیدن در مجاورت خود را نمی‌دهند. حال، این فرد سیگاری چگونه با این دیدگاه دیگری تعمیم یافته در موقعیت‌های مختلف و مشخص، مواجه خواهد شد؟ به‌عنوان مثال هنگامی که در ایستگاه منتظر اتوبوس است. ممکن است برای این شخص روشن کردن سیگار در فضای باز کاملاً توجیه‌پذیر باشد اما افرادی که در اطراف او در ایستگاه هستند، ممکن است این عمل را کاملاً غیرقابل توجیه و اغماض بدانند. آن‌ها هر دو دیدگاه عمومی ممنوعیت استعمال سیگار را پذیرفته‌اند اما این تعارضات معنایی همیشه وجود دارد که به‌عنوان مثال در موقعیت‌ها و مکان‌های مشخص مثلاً ایستگاه اتوبوس می‌توان سیگار کشید یا خیر.

این درست نمونه‌ای بود از اینکه افراد چگونه دیدگاه "دیگر تعمیم‌یافته" را در کل جامعه - در واقع در سطح بسیاری از جوامع - مدنظر قرار داده و همچنین چگونه این دیگری تعمیم‌یافته، تکامل پیدا می‌کند. با این حال، فرآیندهایی که در این نمونه موردی مطرح شد، تقریباً شبیه عملیات و فعالیت‌های عادی، روزانه و روزمره افراد در سازمان‌ها است. به‌عنوان مثال، مدیرعامل روز پنج‌شنبه وارد محل کار می‌شود و می‌بیند یکی از اعضای زیردست، گزارش کار خود را ارائه نداده و در محل کار حاضر نشده است و به‌علاوه، برای این غیبت، هیچ تماسی نگرفته یا توضیحی هم ارائه نداده، موضوعی که برخلاف خط‌مشی‌های الزامی سازمان است. پس از گذشت چند ساعت، مدیر تصمیم می‌گیرد شخصاً با او صحبت کند، شماره همراه او را می‌گیرد اما گوشی او خاموش است و موفق به برقراری ارتباط نمی‌شود. او برای اینکه تصمیم بعدی را بگیرد، می‌بیند که هم دیدگاه این شخص غائب را مدنظر قرار داده و هم دیدگاه سایر اعضای همکار با او در سازمان را لحاظ می‌کند. آیا با توجه به اینکه این شخص، معمولاً روزهای پنج‌شنبه بندرت در محل کار حاضر می‌شود، آیا دیگران از او حمایت می‌کنند؟ آیا دیگران از اینکه او وظائف خود را انجام نداده و در محل کار حاضر نشده است، ناراحت و عصبانی می‌شوند؟ این مدیر در نهایت، و تا حد بسیاری ناآگاهانه^{۱۲۵۶}، دیدگاه دیگری تعمیم‌یافته را در این خصوص اتخاذ می‌کند. عموماً، افراد در جامعه، رفتار کسی که بدون هیچ دلیل موجهی در محل کار خود حاضر نشده و توضیحی برای آن ندارند، تأیید نمی‌کنند. این موضوع در خط‌مشی‌ها و قوانین شرکت از قبل دیده‌شده و از آنجایی که این فرد سابقه تکرار این رفتار را داشته است، تعمیم این خواهد بود که مطابق با قوانین انضباطی باید با او برخورد شود.

با این حال، در این وضعیت خاص اقتضایی، در این صبح روز پنج‌شنبه بخصوص، در این دفتر کار مشخص، این تعمیم خاص و مشخص چگونه انجام می‌شود؟ به‌عنوان مثال، این فرد غائب، خانمی است که از هم‌سر خود جدا شده و مادر یک فرزند است که مشقات بسیاری را برای مراقبت از فرزند خود دارد، به‌علاوه تاکنون مدارک و گواهی‌های از پزشک خود مبنی بر افسردگی خود به محل کار ارائه کرده است. این جنبه‌های اقتضایی از این وضعیت بخصوص، دیدگاه‌های تعمیم‌یافته دیگر در خصوص محافظت از مادران مجرد، عدم تبعیض در برابر افرادی که از مشکلات ذهنی و روانی رنج می‌برند و غیره را به میان می‌آورد. بنابراین، برای تصمیم‌گیری در این وضعیت، تمامی این تعمیم‌هایی را که در بالا اشاره شده، برای این وضعیت خاص، در نظر می‌گیرد. به‌علاوه، در طول سال‌های گذشته، با مواجهه با وضعیت‌ها و موقعیت‌های ویژه و خاص، این تعمیم‌ها نیز تکامل پیدا کرده و بسیاری از آن‌ها در قانون بازتاب داده‌شده و برای آن‌ها قوانینی وضع شده است.

نظریه مید، در خصوص تکامل گروه‌ها و جوامع در فرآیندهای تعامل ارتباطی میان اشخاص، شیوه شناختی از سازمان‌ها را برای ما فراهم می‌کند که بیشتر بر فعالیت‌های عادی و روزمره افراد تمرکز دارد و نه یک تجرید و انتزاع از این فعالیت‌ها که افراد را تنها به‌عنوان منابع انسانی سازمان - موردی که اغلب تبیین‌های سازمانی به آن

¹²⁵⁶ Unconsciously

پرداخته و به آن دامن می‌زنند- در نظر می‌گیرند. بسیار مهم است که تأکید کنیم این تمرکز و توجه به افراد، به‌هیچ‌عنوان آرمانی سازی افراد و روابط آن‌ها با یکدیگر نبوده و اساساً یک موضع‌گیری ایدئولوژیک هم نیست، البته به‌جز در معنای عمومی آن، که این استدلال، یک استدلال منسجم برای یک شناخت ویژه از واقعیت بوده و صد در صد دلالت‌های ایدئولوژیک خاص خود را نیز دارد. (ما در مورد ایدئولوژی و معنای آن، در فصل بعد، بحث خواهیم کرد). هیچ ادعایی وجود ندارد که اساساً رابطه و روابط میان افراد، خوب است. نظریه می‌د در مورد مکالمه ژست‌ها، که در آن تعمیم‌ها مشخص می‌شوند، بیشتر تبیینی برای جنگ، فساد، سوءاستفاده‌گری و سایر شیوه‌های نادرست و ناشایست برقراری ارتباط با یکدیگر است و نه صرفاً مراقبت و محافظت از روابط دوستانه و صمیمی.

از چشم‌انداز می‌د، ما سازمان‌ها را به‌عنوان الگوهای تعامل میان افراد می‌شناسیم، الگوهایی که در طول زمان و در فرآیندهایی که افراد طی آن‌ها تعمیم‌ها را مشخص می‌کنند و در دورانی که این تعمیم‌ها تکامل پیدا می‌کنند، خود تکامل می‌یابند. استراتژی‌های یک سازمان، همین تعمیم‌ها هستند و بنابراین، استراتژی در فرآیندهای عادی و روزانه افراد تکامل پیدا می‌کند، فرآیندهایی که در آن افراد باهم مذاکره کرده و تفسیر می‌کنند که استراتژی‌ها به‌عنوان تعمیم‌ها، در وضعیت‌های اقتضایی مشخص چه معنایی داشته و این معناها چه دلالت‌ها و اشارت‌هایی برای اقدامات بعدی ما دارند. به‌عنوان مثال، یک شرکت بازرگانی و تجاری را در نظر بگیرید که استراتژی آن تحویل و ارائه تلفن‌های همراه باکیفیتی همواره بالاتر از سطح کیفی رقبا، به‌هنگام، باقیمت‌های قابل‌رقابت به مشتریان است و درعین حال خلق سود و سودآوری قابل‌قبول، بدون لطمه زدن به ایمنی و سلامتی کارکنان و مشتریان را هم مدنظر دارد. ممکن است بخشی از استراتژی هم این باشد که تمامی این کارها در یک وضعیت از لحاظ اجتماعی مسئولانه، آگاه به ملاحظات زیست‌محیطی و اخلاقی به انجام برسد. تمامی این موارد هم در قالب اسناد استراتژیک، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌ها و همچنین سیستم‌های اداری و اجرایی همچون بودجه‌بندی مالی و پایش کیفیت تدوین و تنظیم شده و مصوب گردیده است. با این حال، آنچه ما در اینجا از آن صحبت می‌کنیم، تعمیم‌هایی هستند که از درون مکالمات متعدد در گذشته، از جمله جلسات رسمی پدیدار شده‌اند. اکنون، در یک‌زمان مشخص، در یک روز مشخص، افرادی در خط مونتاژ واحد عملیات با یک مشکل کیفی در یکی از قطعات برخورد می‌کنند. برای حفظ کیفیت آن‌ها باید خط تولید را متوقف کنند اما در این صورت نمی‌توانند به ضرب‌الاجل‌ها^{۱۲۵۷} دست پیدا کرده و در نتیجه سودآوری شرکت با مشکل مواجه می‌شود. البته، زمانی که الزامات استراتژیک به‌ناچار، معارض یکدیگر هستند، این مسئله، مسئله‌ای است که معمولاً با آن مواجه می‌شویم. این ضروری است که افراد درگیر در تصمیم‌گیری در مورد تعمیم‌ها برای تولید گوشه‌های همراه باکیفیت، مسائل اخلاقی را رعایت کنند. آیا بهتر نیست که ریسک تولید محصول یا کیفیت پایین‌تر را به

1257 Deadline

جان خرید و در عوض ضرب‌الاجل‌ها را از دست ندهیم؟ اگر ما مکرراً با مسائل این‌چنینی مواجه می‌شویم، برای تبیین این موقعیت‌ها و وضعیت‌ها باید تعمیم‌ها را دوباره تدوین^{۱۲۵۸} و صورت‌بندی کنیم. به این شیوه است که تعمیم‌ها در مکالمات بیشتر پیرامون چگونگی حل‌وفصل این تعارضات و مواجهه با آن‌ها، تکامل پیدا می‌کنند.

تعارض^{۱۲۵۹}

به این ترتیب، این چشم‌انداز، پای تعارض را به میان می‌کشد. این فقط تعمیم‌ها نیستند که ممکن است با یکدیگر در تعارض باشند بلکه افراد مشخصی هم که درگیر این وضعیت‌های اقتضایی خاص هستند ممکن است در خصوص چگونگی تفسیر این تعمیم‌ها و چگونگی برخورد با آن‌ها در این لحظات خاص، باهم تعارض داشته باشند. حرکت و جنبش استراتژی، در طول مذاکره چنین تعارضاتی اتفاق می‌افتد. "گروت"^{۱۲۶۰} (۲۰۰۵)، تمایز مفهومی را میان تعارض اکتشافی^{۱۲۶۱} و تعارض قطبی شده^{۱۲۶۲} قائل می‌شود. تعارض معمولاً در قالب شکل قطبی شده، شناخته می‌شود. در اینجا، افراد موضعی مخالف یکدیگر داشته و در یک کشمکش قدرت آشکار، بر این باور هستند که بُرد و موفقیت یک‌طرف، به بهای شکست طرف مقابل حاصل می‌شود. زمانی که مید از تعارض بحث می‌کند، او تصدیق می‌کند که افراد در گروه‌ها در مذاکره پیرامون وضعیت‌های اجتماعی، انگیزه‌های مخالف و معارض یکدیگر دارند. او عنوان می‌کند که تکانه‌هایی که موجب تعارض می‌شوند، ممکن است هم کارانه یا رقابتی، موافق اجتماع یا مخالف اجتماع باشند و اگرچه او واژه مخالف اجتماع^{۱۲۶۳} را به کار می‌برد، اما اصرار دارد که هر دو این تکانه‌ها به طریقی اجتماعی شکل می‌گیرند. هر جامعه بسیار پیشرفته و بسیار توسعه‌یافته اجتماعی شامل افرادی است که درگیر روابط چندگانه با یکدیگر هستند، هم رقابتی و هم هم‌کارانه، روابطی که در آن‌ها افراد منافع مشترک خود را با یکدیگر به اشتراک گذاشته، اما در مورد منافع دیگر خود را در مقابل و معارض یکدیگر می‌یابند. این تعارضات می‌تواند همچنین گریبان افراد با خود اجتماعی مشابه را بگیرد، افرادی که از برخی جهات باهم زاویه دارند و به معنایی شخصیت‌های متفاوتی دارند و این امر می‌تواند در حالت افراطی خود به نفاق شخصیت‌ها نیز بیانجامد.

تعارض اکتشافی، فرآیندی محاوره‌ای و مذاکره‌ای است که در آن افراد چگونگی تفسیر تعمیم‌ها را کشف کرده و در مورد تفسیرهای متفاوت یکدیگر باهم مذاکره می‌کنند، و در این راه، خودشان را (ناآگاهانه) با افرادی که با آن‌ها مذاکره می‌کنند، تنظیم می‌کنند. این فرآیند تنظیم، شامل یک هوشمندی به طور اجتماعی تکامل‌یافته است، توانایی بازاندیشی و انعکاسی شدن - که در فصل بعدی به آن خواهیم پرداخت - افرادی که درگیر این

¹²⁵⁸ Reformulate

¹²⁵⁹ Conflict

¹²⁶⁰ Groot

¹²⁶¹ Explorative Conflict

¹²⁶² Polarized Conflict

¹²⁶³ Anti-Social

وضعیت‌های متعارض هستند. تعارض اکتشافی، همیشه ظرفیت (و البته نه الزام) قطبی شدن را دارد اما همیشه یک تمایز و تفاوتی میان افراد درگیر مذاکره و نظم اجتماعی که مورد مذاکره است، قائل می‌شود. آن‌ها مجبور هستند تا شناخت از خودشان را در این وضعیت‌ها، تنظیم کنند و از این‌رو این وضعیت‌ها متحول می‌شوند. این شیوه‌ای است که از طریق آن، مید، تکامل اجتماعی را فهم می‌کند.

در اینجا به تفاوت میان چشم‌انداز مید و ایده‌ای که بر این فرض است که به‌نوعی اتخاذ یک موضع مشاهده‌گر خنثی، بیرون از تعارضات و داوری و قضاوت در مورد این تعارضات ممکن است، توجه داشته باشید، این تفکر و چشم‌انداز آخری را حتماً در گفتمان حاکم دیده‌اید. به‌عنوان مثال، "رحیم" (۲۰۱۰)، عنوان می‌کند که مدیران ابتدا باید مشخص کنند که با چه نوع تعارضی مواجه هستند و سپس از میان دسته‌بندی مختلف واکنش‌هایی که از قبل وجود دارد، واکنش مشخصی را برای حل و فصل این تعارض به کار بگیرند. به عقیده مید و الیاس، در الگوسازی جاری و مستمر تجربه و یا در مقاصد درهم‌تنیده شده، هیچ موضعی به‌عنوان موضع بیرونی یا خارجی وجود ندارد.

از این‌رو، در تکامل سازمان‌ها، بسیاری از تعمیم‌ها از خلال تعاملات رقابتی و یا هم‌کارانه افراد با یکدیگر و از درون جزئیات آن‌ها پدیدار شده و تعمیم‌ها در طول این دوران، تکامل پیدا می‌کنند. به همین ترتیب، معنایی که افراد از کیستی خود و آنچه با یکدیگر انجام می‌دهند، دارند نیز تکامل پیدا می‌کند. این نکته از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. مید، توجه خود را هم‌زمان هم به تعمیم و هم به‌ویژه سازی، جلب می‌کند. فعالیت‌های ذهنی و اجتماعی به‌صورت هم‌زمان فرآیندهای تعمیم و توجه به جزئیات هستند که از طریق تعارض‌های اکتشافی و برخی اوقات قطبی شده، تعدیل و میانجی‌گری می‌شوند. افراد به‌گونه‌ای رفتار و کنش می‌کنند که برای همگان مشترک و تعریف شده باشد (تعمیم^{۱۲۶۴}) اما به‌گونه‌ای واکنش نشان می‌دهند که این واکنش‌ها بر اساس حال زنده و تجربیات زیسته آن‌ها متفاوت است. (ویژه سازی^{۱۲۶۵})

ابژه‌های اجتماعی

بحث مید (۱۹۲۵، ص ۹۳۴) در مورد آنچه او "ابژه اجتماعی" می‌نامد، هنوز صورت‌بندی دیگری از فرآیندهای تعمیم و ویژه سازی که در قسمت‌های قبل به آن پرداختیم، ارائه می‌کند. مید میان ابژه فیزیکی و ابژه اجتماعی تفاوت قائل می‌شود. یک ابژه فیزیکی، به‌عنوان یک شیء در طبیعت وجود داشته و موضوع مناسبی برای مطالعه در حیطه علوم طبیعی محسوب می‌شود در حالی که یک ابژه اجتماعی موضوع مناسبی برای مطالعه در علوم اجتماعی است و این ابژه تنها در تجربه انسانی وجود دارد. در حالی که ابژه فیزیکی در قالب خودش به‌عنوان یک

¹²⁶⁴ Generalization

¹²⁶⁵ Particularization

شیء می‌تواند شناخته شود، آبژه اجتماعی باید در قالب کنش اجتماعی شناخته شود. آبژه فیزیکی، تجرید و انتزاعی است که در واکنش‌های اجتماعی طبیعی برمی‌خیزد و این فرآیند انتزاع، یک آبژه اجتماعی است. به عبارت دیگر، ما معنای آبژه‌های فیزیکی را در فعالیت‌های اجتماعی مان می‌یابیم. بنابراین، آبژه اجتماعی بر آبژه فیزیکی تقدم دارد. مید، عنوان می‌کند که ما نمی‌توانیم مناسبات و مداخلات اجتماعی را با آبژه فیزیکی انجام دهیم. در کنش اجتماعی، افراد به این صورت به یکدیگر واکنش نشان می‌دهند که یک واکنش از سوی یک نفر، واکنش‌های بیشتر در افراد دیگر را برانگیخته می‌سازد. این موضوع با یک آبژه فیزیکی نمی‌تواند اتفاق بیافتد چرا که این آبژه نمی‌تواند یک واکنش اجتماعی که واکنش‌های اجتماعی بیشتر در افراد دیگر را فرامی‌خواند، بسازد.

مید به عنوان مثال به بازارها به عنوان یک نمونه از یک آبژه اجتماعی رجوع می‌کند. زمانی که یک شخص پیشنهادی را برای خرید غذا ارائه می‌کند، این کنش به وضوح، طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها از سوی افرادی که غذا را عرضه می‌کنند، درگیر خود می‌کند. باین حال، این پیشنهاد، موضوعات دیگری را نیز درگیر خود می‌کند، چرا که شخص ارائه‌دهنده پیشنهاد، تنها زمانی از چگونگی و نحوه ارائه پیشنهاد شناخت خواهد داشت که قادر باشد دیدگاه دیگران، یعنی تمایل آن‌ها به کنش، در چانه‌زنی را مدنظر قرار داده و لحاظ کند. تمامی مراحل و فازهای الزامی و ضروری کنش پیچیده اجتماعی مبادلات بازار باید در اقدامات تمامی طرف‌های درگیر ظاهر شده و همچنین به گونه‌ای ظاهر شوند که ویژگی‌های ضروری و الزامی اقدامات هر فرد را نیز عیان کنند. فعالیت خرید و فروش تمامی طرفین را درگیر خود کرده و یک طرف این فعالیت باید قادر باشد تا به طور کلی واکنش طرف دیگر یا طرف‌های دیگر را پیش‌بینی کند. در جوامع بسیار تکامل یافته، برای یک فرد میسر نیست تا بتواند تمامی جنبه‌های یک آبژه اجتماعی پیچیده را تکمیل کند، اما آن‌ها باید قادر باشند تا در الگوسازی فعالیت‌های ویژه و مشخص، دیدگاه تمامی مشارکت‌کنندگان را لحاظ کرده و یا کم‌وبیش از آن مطلع باشند.

برای اینکه منظور مید را بهتر درک کنیم، مثال خدمات درمان ملی انگلستان را در نظر بگیرید. از چشم‌انداز فرآیندهای پیچیده واکنشی، این سازمان یک الگوی تکراری و تکرار شونده از تعاملات ارتباطی میان تعداد زیادی از گروه‌ها و اشخاص به هم وابسته است - زمانی که از آن‌ها پرسیده می‌شود چه کاری را انجام می‌دهند، پاسخ آن‌ها این است که در یک بیمارستان کار می‌کنند. برخی از آن‌ها کارمند هستند و تعلق و اعتماد، یک جنبه از هویت آن‌هاست، یعنی جنبه "ما" هر یک از آن‌ها. به علاوه، آن‌ها صرفاً به این اعتماد تعلق ندارند، چرا که هر یک از آن‌ها تعلقاتی به گروهی از پزشک‌ها، پرستاران، مدیران، نگهبانان و غیره نیز دارند - وقتی از آن‌ها پرسیده می‌شود که هستند، پاسخ این است که آن‌ها پزشک، نگهبان، مدیر و ... هستند. حتی در این گروه‌بندی‌ها نیز، زیرگروه‌هایی وجود دارد - مثلاً جراحان قلب - یعنی وقتی از آن‌ها پرسیده می‌شود که هستند، پاسخ می‌دهند، جراحان قلب. تمامی این گروه‌ها، یک هویت "ما" را برای اعضای خود به وجود می‌آورند و این موضوع یک حس

و معنای قوی از "هویت" یا "خود" را در آن‌ها به وجود می‌آورد. دیگران هم توجهات را به‌عنوان "بیماران" به خود جلب می‌کنند و بنابراین به یک گروه دیگر به‌عنوان مریض‌ها تعلق دارند. گروه دیگری نیز وجود دارند که بستگان این بیماران بوده و بنابراین به یک گروه دیگر مثلاً "همراهان بیمار" تعلق دارند. و البته، هر یک از این گروه‌ها هم خود شامل زیرگروه‌هایی مثلاً بیماران دیابتی، بیماران ذهنی، بیماران کرونا و ... هستند. این‌ها هم جنبه‌هایی از این هویت را به خود گرفته، البته اغلب به‌صورت موقتی، و خود را متعلق به این گروه‌ها می‌دانند. چنین هویت‌هایی، برای تمامی این‌هایی که ذکر شدند، با چگونگی شناخته شدن آن‌ها از سوی دیگران در یک جامعه گسترده‌تر، شکل می‌گیرد. تمامی این افراد به‌صورت مستمر و در یک حالت منسجم، لحظه‌به‌لحظه و هرروز با یکدیگر تعامل دارند، چراکه هریک از آن‌ها ظرفیت ناخودآگاه بسیاری برای جلب و اخذ دیدگاه - تمایل به کنش - دیگران در بازی این بیمارستان دارند. ما زمانی که به‌عنوان بیمار، وارد یک بیمارستان می‌شویم، از آنچه قرار است اتفاق بیافتد، انتظاراتی داریم. ما انتظاراتی از نحوه برخورد و کنش پزشک‌ها، نگهبان‌ها، پرستارها، مدیران و ... داریم. به همین ترتیب تمامی این شاغلین در بیمارستان هم انتظاراتی نسبت به ما و یکدیگر دارند. تمام آنچه همگی ما انجام می‌دهیم این است که در این بازی نقش گرفته و دیدگاه دیگران را مدنظر قرار دهیم. تمامی ما در تعاملات خود، یک آبژه اجتماعی که همان بیمارستان باشد را در نظر می‌گیریم. بیمارستان، به‌عنوان یک سازمان، نمی‌تواند به‌عنوان یک شیء وجود داشته باشد. برای اینکه ما بتوانیم به‌گونه‌ای منسجم باهم تعامل کنیم، باید به این‌گونه باشد. تصور کنید اگر از یک روستای جنگلی دوردست در آمریکای جنوبی به یک بیمارستان مدرن در لندن وارد می‌شدید، چه اتفاقی رخ می‌داد!

باین حال، مورد ملاحظه قرار دادن و لحاظ کردن آبژه اجتماعی در تعاملات یک فرآیند تمام و کمال نیست، چراکه این موضوع واقعیت بخشیدن به یک‌چیز از پیش داده‌شده نیست و بنابراین انتظارات تمامی طرف‌های درگیر متناسب با یکدیگر نیست به‌ویژه اگر این آبژه اجتماعی بسیار پیچیده نیز باشد. همانند تعمیم، آبژه اجتماعی نیز باید در هر وضعیت ویژه و اقتضایی مشخص شده و این موضوع به ناگزیر به یک تعارض می‌انجامد. به‌عنوان مثال، پزشکان و پرستاران، ممکن است آبژه اجتماعی را در اعمال و اقدامات خود به شیوه‌های متفاوتی در نظر داشته و بنابراین باهم تعارض پیدا کرده و با شکایت‌هایی همراه خواهد بود.

آبژه‌های اجتماعی، همانند تعمیم‌ها، می‌توانند آرمانی‌سازی شده^{۱۲۶۶} و تبدیل به آنچه می‌داند آن را "ارزش فرقه‌ای"^{۱۲۶۷} می‌نامد، بشوند، موضوعی که در فصل پانزدهم بررسی خواهیم کرد. ما در اینجا، مفهوم تعمیم آرمانی‌سازی شده را در مورد بیمارستان‌ها به کار می‌بریم چراکه در هیچ جایی، تعارض ایجادشده ناشی از تعمیم‌ها، نمی‌تواند بیشتر از جایی باشد که تعمیم‌ها خود ارزش‌های فرقه‌ای هستند. به‌عنوان مثال، ارزش

¹²⁶⁶ Idealized
¹²⁶⁷ Cult Value

فرقه‌ای " با تمامی بیماران عادلانه و به مساوات برخورد کنید" در بخش الف بیمارستان دولتی رویال در ساعت ۱۵:۲۵ دقیقه عصر روز چهاردهم می سال ۲۰۱۴ دکتر "فلانی" و پرستار "فلان" با بیماران مثلاً خانم " ایکس" و آقای " ایگرگ" چگونه برخورد کرده‌اند؟ همچنین، موضوع از این هم پیچیده‌تر و بغرنج‌تر می‌شود اگر بدانیم که ارزش‌های فرقه‌ای دیگری نیز وجود داشته و این ارزش‌ها ممکن است معارض یکدیگر باشند. امروزه، بیمارستان‌ها ارزش‌های فرقه‌ای را در خصوص عملکرد، تضمین کیفیت، مدیریت ریسک و معالجه مبتنی بر شواهد^{۱۲۶۸} مدنظر قرار می‌دهند. این ارزش‌های فرقه‌ای به طور مداوم با سایر ارزش‌ها همچون ارزش‌های حرفه‌ای، دانشجویی، صدم نزدن به کسی، آزادی حرفه‌ای و مسئولیت شخصی در تقابل و تصادف هستند. بنابراین افراد برای عبور از این تعارض‌های ناگزیر باید به شیوه‌ای مذاکره کنند که به ناچار، هویت آن‌ها را متحول خواهد ساخت. این موضوع به خصوص زمانی فشار می‌آورد که حیطة ویژه سازی ارزش‌های فرقه‌ای تعمیم‌یافته بیش‌ازپیش و رفته‌رفته با جابه‌جایی‌های قدرت محدود شود، همانند آنچه در تمرکز بر خط‌مشی سازی و پایش و کنترل از سوی دولت مرکزی می‌توانیم ببینیم. افراد باید خود را با این شرایط یعنی تحقیر عمومی^{۱۲۶۹}، شرمندگی و حتی نابودی هویت^{۱۲۷۰} خود، تطبیق داده، یا دست‌کم خود را در تکاپوی تطبیق نشان دهند. هویت‌هایی که تنها از طریق به رسمیت شناخته شدن و تصدیق از سوی دیگران، محافظت می‌شوند، بیشتر در معرض این تظاهر و ظاهر سازی هستند. این تطبیق و سازگاری ممکن است به معنای مخفی کردن و پوشاندن ارزش‌های مهم فرد بوده و به یک احساس از خودبیگانگی و از دست دادن اصالت منجر شود، چراکه ما برای بقا مجبور هستیم دیگران را فریب دهیم. تمامی این‌ها دلالت‌ها و اشارت‌های بسیاری برای استراتژی بهبود بیمارستان دارد. همچنان که در حال حاضر کاملاً مشهود است، تدوین یک استراتژی برای بهبود سلامت و پیاده‌سازی آن از طریق سیستم‌های اجرایی لزوماً به تأثیرات و نتایج پایدار منتهی نشده و به عبارتی به‌هیچ‌عنوان تضمین‌شده نیست. چندان جای تعجب نیست که فردی که مسئولیت ویژه سازی محلی استراتژی‌های تعمیم‌یافته همانند "بهبود مراقبت‌های درمانی" را به عهده می‌گیرد باید، فرآیند ناقص و ناکامل پیش‌بینی، پاسخ به ژست‌ها و واکنش‌های دیگران درگیر و شاغل در این آب‌ژه اجتماعی، تنظیمات و تطبیق‌های ضروری خود و دیگران که در این فرآیند دخیل هستند، را نیز در نظر بگیرد.

بسیار مهم است که توجه داشته باشید، مید، چگونه واژه آب‌ژه را در معنای اجتماعی آن به‌عنوان "تمایل به کنش" و نه به‌عنوان یک مفهوم یا یک شیء - که مناسبات فیزیکی هستند - به کار می‌برد. از این‌رو، در عرصه اجتماعی، مید، واژه "آب‌ژه" را به‌گونه‌ای به کار می‌گیرد که با شناخت معمول ما از "آب‌ژه" به‌عنوان یک چیز یا شیء در طبیعت متفاوت است. این الگو یا تمایل و کششی که مید آن را "آب‌ژه" می‌نامد به معنایی یک‌چیزی است که

¹²⁶⁸ Evidence-based treatment

¹²⁶⁹ Public Humiliation

¹²⁷⁰ Annihilation of Identity

زمانی که ما آن را در کنش خود، مدنظر قرار می‌دهیم، ادراک می‌کنیم، اما این ادراک، ادراک ناشی از کنش خود ما است و نه آن شیء یا چیز. معمولاً ما تمایل و کشش بسیار قوی به جسمیت بخشیدن و تجسد الگوهای کنش و عمل خود داریم و از این رو بسیار مهم است که تأکید کنیم "ابژه اجتماعی" مدنظر می‌د، یک شیء یا چیز نیست.

بنابراین، می‌د، کنش اجتماعی را کنشی تعریف می‌کند که شامل همکاری^{۱۲۷۱} و هم‌کنشی بسیاری از افرادی است که در آن بخش‌های متفاوت این کنش اجتماعی توسط افراد متفاوتی انجام شده و در کنش هر فرد به‌عنوان یک "ابژه اجتماعی" ظاهر می‌شود. تمایلات به کنش، همچنان که همگی در حال کنش هستند، در سلوک و رفتارهای هر فرد حی و حاضر است و همین حضور است که مسئول ظاهر شدن "ابژه اجتماعی" در تجربه هر فرد است. یک ابژه اجتماعی را تنها در سلوک^{۱۲۷۲} و رفتارهای افراد درگیر در یک کنش اجتماعی پیچیده^{۱۲۷۳} می‌توان یافت. ابژه اجتماعی، در تجربه هر فرد، به‌عنوان یک محرک برای واکنش نه‌فقط از سوی خود فرد، بلکه دیگرانی که در این امر دخیل هستند، ظاهر می‌شود. به همین شیوه است که افراد می‌توانند چگونگی کنش دیگران را در موقعیت‌ها و وضعیت‌های عمومی، از پیش حدس زده و پیش‌بینی کنند و این مبنا و اساس همکاری است. بنابراین، یک ابژه اجتماعی، یک ژست تعمیم‌یافته با تمایلات بسیار برای واکنش به شیوه‌های خاص و مشخص است. ابژه‌های اجتماعی، طرح و برنامه‌های مشترک یا الگوهای اقدام، مرتبط با آینده کنش‌ها هستند. ابژه‌های اجتماعی در گذر و تاریخ جامعه‌ای از "خود" ها تکامل پیدا کرده و هر فرد در دنیای چنین ابژه‌های اجتماعی به دنیا می‌آید. افراد، درحالی‌که ابژه‌های اجتماعی را شکل می‌دهند، هم‌زمان در یک فرآیند تکاملی، خود از آن‌ها شکل می‌پذیرند. به‌عبارت‌دیگر، ابژه‌های اجتماعی در فرآیند زیست و زنده‌گی این گروه‌ها و نه صرفاً افراد، یافت می‌شوند.

در اینجا، می‌د از وضعیت صحت می‌کند، که در آن، الگوهای کلان‌مقیاس اقدام، تعمیم‌هایی هستند که تنها آن‌ها را در تعاملات محلی مشخص میان افراد می‌توان یافت. تعمیم درست همانند الگوهای کلان‌مقیاس هم بیان شده^{۱۲۷۴} و هم ناآگاهانه^{۱۲۷۵} است و ویژه سازی درست همانند تعامل به‌صورت محلی است.

کنترل اجتماعی

می‌د، ابژه‌های اجتماعی را به کنترل اجتماعی ربط می‌دهد. کنترل اجتماعی به معنای پیوند دادن و مرتبط ساختن سلوک و نحوه عمل یک فرد با ابژه اجتماعی است. کنش اجتماعی میان بسیاری از افراد توزیع و پخش

1271 Co-operation

1272 Conduct

1273 Complex social act

1274 Articulated

1275 Unconscious

می‌شود اما آبه اجتماعی در تجربه و در "خود" های تمامی افراد ظاهر می‌شود. کنترل اجتماعی به میزان و اندازه‌ای که افراد دیدگاه دیگری تعمیم‌یافته را مدنظر داشته و لحاظ می‌کنند، بستگی دارد، یعنی لحاظ کردن دیدگاهی که یک آبه اجتماعی است. تمامی نهادها، آبه‌های اجتماعی هستند و افرادی که آن‌ها یعنی این آبه‌ها را در تجربیات خویش می‌یابند، کنترل می‌کنند. بنابراین تمایلات اجتماعی به کنش، یکی از جنبه‌های کلیدی "خود" افرادی است که یک گروه، سازمان یا جامعه را تشکیل می‌دهند و بنیان و اساس خودکنترلی را نیز شکل می‌دهد.

تصور و پنداشت مید از آبه اجتماعی، اشتراکاتی با پنداشتها و مفاهیمی چون ساختار اجتماعی، عادت و روتین دارد. وجه تمایز رویکرد مید، این است که او از جایگاه سازی از ساختار اجتماعی، به‌عنوان پدیده‌ای که بیرون، و خارج از افراد وجود دارد، اجتناب می‌ورزد. آبه‌های اجتماعی، تعمیم‌هایی هستند که وجود آن‌ها تنها در ویژه سازی های تعاملات عادی و روزمره میان افراد و در زمان حال زنده، معنا پیدا می‌کند. جدول ۱-۱۴ خلاص نکات کلیدی پیرامون آبه‌های اجتماعی را ارائه می‌کند. در همین چارچوب اما با شیوه‌ای متفاوت، الیاس و پیر بوردیو^{۱۲۷۶}، تلاش کردند تا با پیش کشیدن مفهوم "عادت‌واره"^{۱۲۷۷}، بر دو گانه‌های امر فردی و امر اجتماعی، سطح خرد و کلان، اقدام عقلایی و اقدام غیر عقلایی غلبه کنند. برای این دو متفکر، وجود انسانی، سراسر امری اجتماعی است، اما الیاس، پیکره^{۱۲۷۸} یا یک شبکه‌ای از افراد که درگیر روابط قدرت مشخص هستند را معادل آبه اجتماعی دانسته و بوردیو، عرصه یا پهنه^{۱۲۷۹} را معادل آن می‌داند. اگرچه هر دو این اندیشمندان، چشم‌اندازها و دیدگاه‌های کمک‌کننده‌ای داشتند اما هیچ‌یک از این دو جامعه‌شناس همانند مید نتوانست نظریه‌ای را بسط دهد که توضیح بدهد که چگونه شاکله و شکل یابی خودهای فردی منتج به الگوهای اجتماعی می‌شوند.

دیدگاه مید در مورد کنترل درست در نقطه مقابل نگاه کنترلی چشم‌اندازهای سیستمیک قرار دارد، چشم‌اندازهایی که زیربنای نظریات مطرح شده در بخش اول کتاب را تشکیل می‌دهند. از دیدگاه سیستمیک، کنترل معمولاً با فردی در مقام و مسند کنترل معادل دانسته می‌شود و این کنترل متأثر از سیستم سایبرنتیک، پایش را سرو شکل می‌دهد یعنی جایی که پیامدها و خروجی‌های واقعی با اهداف مقایسه شده و اقدام لازم برای پر کردن این شکاف اتخاذ می‌شود. در این دیدگاه، تنها بدیل و جایگزین برای فرد در مقام و مسند کنترل و استفاده از رویه‌ها و شیوه‌های پایش، هرج‌ومرج یا نوعی حرکت کژدار و مریز است. مید به‌وضوح عنوان می‌کند که اشکال بسیار گسترده و قدرتمندی از کنترل اجتماعی وجود دارند بدون اینکه در آن‌ها هیچ فردی یا گروه قدرتمندی در مقام کنترل باشد.

1276 Pierre Bourdieu

1277 Habitus

1278 Figuration

1279 Field

نکات کلیدی پیرامون ابژه‌های اجتماعی	جدول ۱-۱۴
<ul style="list-style-type: none"> • ابژه‌های اجتماعی، تمایلات و کشش‌های تعمیم‌یافته‌ای برای کنش به شیوه‌های مشابه در موقعیت‌های مشابه هستند که در تعداد بسیار زیادی از افراد مشترک می‌باشند. • این تمایلات کنشی تعمیم‌یافته در هر زمان حال زنده، تکرار و بازگو می‌شوند و الگوهای عادت‌ی و تکراری برای عمل و اقدام نیستند. • در این بازگویی مستمر، این تمایلات عمومی به کنش، معمولاً در موقعیت‌های خاص و در زمان حال بخصوصی که کنشگران خود را در آن می‌یابند، ویژه سازی می‌شوند. • احتمال و امکان تحول ابژه‌های اجتماعی از همین ویژه سازی‌ها برمی‌خیزد، و دلیل این امر ظرفیت خودانگیختگی و جوشش برای خلق تنوع در اقدام انسانی و همچنین ظرفیت تعامل غیرخطی برای تقویت و تشدید پیامدهای اختلافات ظریف و کوچک در این ویژه سازی‌هاست. • در حالی که ابژه‌های فیزیکی را می‌توان در قالب اشیاء و چیزها در طبیعت یافت، ابژه‌های اجتماعی را تنها در ویژه سازی‌ها در کنش‌های اجتماعی پیچیده در زمان حال می‌توان یافت. ابژه‌های اجتماعی هیچ وجود خارجی بیرون از چنین ویژه سازی‌های کنش‌های اجتماعی ندارند. • "خود" یک ابژه اجتماعی است و از آنجایی که ابژه‌های اجتماعی در اقدامات افراد انسانی ظاهر می‌شوند، فرآیندهای ویژه سازی امر عمومی، کنترل اجتماعی را به وجود می‌آورد. 	

تنها بدیل و جایگزین برای شخص کنترل‌گر و یا مقام کنترل‌کننده در سازمان، هرج‌ومرج یا حرکت کژدار و مریز نیست، خیلی ساده است، چراکه انسان‌ها حیواناتی اجتماعی^{۱۲۸۰} هستند، یعنی موجوداتی که به هم وابسته هستند. این جانداران نیازمند این هستند که به صورت بسیار ناآگاهانه دیدگاه دیگری تعمیم‌یافته یا همان ابژه اجتماعی را در تعاملات خود با دیگران به‌عنوان جنبه‌ای از "خود"شان، اتخاذ کرده و مدنظر قرار دهند.

مید	الیاس	بور دیو
غلبه بر دوگانگی امر فردی و اجتماعی	من "خود" هستم چرا که "خود" های دیگری هم وجود دارد	مفاهیم ذهنی به صورتی عینی شکل می یابند. قواعد عینی، طبقه، تحصیلات، جنسیت و پس زمینه های اجتماعی هستند.
نقش بدن	ذهن به عنوان یک فعالیت بدنی، همیشه خود را به سمت و سویی هدایت می کند که احساسات بخشی از آن است.	بدن در یک جهان اجتماعی است و همچنین جهان اجتماعی هم در بدن است. بدن محلی برای استراتژی های از پیش بازاندیشی شده و منعکس شده است.
نظریه اقدام/ خلاقیت	ژست و واکنش. انتظار کشیدن و پیش بینی انتظارات و پیش بینی های دیگران.	افراد (اجتماع) به شیوه ای واکنش نشان می دهند که محرک ها و احساسات توسط دیگران پاسخ داده شده و برآورده می شوند.
زبان / ارتباطات	ارتباطات نمادهای معنادار (معنادار) به شرطی که میان ژست گیرنده و واکنش دهنده به اشتراک گذاشته شود	زبان و قدرت نمادین: انباشتی سرمایه زبانی
زمان به عنوان تیم محوری	ساختار موقتی تجربه. کنشگری در زمان حال، تفسیر گذشته در سایه انتظارات از آینده	مناطق منطق، منطق ورزهای نیست. تصمیم گیری در مورد اینکه به عنوان یک انتخاب ایدئولوژیک، چه زمانی چرخه زمان قطع شود.
عادت واره	دیگری تعمیم یافته دیالکتیک من فاعلی/من مفعولی ابژه اجتماعی	مقررات همیشگی و دائمی روابط اجتماعی در پیکره های مشخص مکانیسم های هدایت داخلی ساختار اجتماعی شده شخصیت
قدرت	کشمکشها بر سر فرآیند زنده گی گروه. رقابت / همکاری کنترل اجتماعی	به هم وابستگی پیکره شانس های قدرت شمول و عدم شمول
انعکاس	خود را به عنوان موضوعی برای مطالعه خود در نظر گرفتن	میانبر از طریق انفصال
روش به عنوان یک امر فرآیندی و رابطه ای	سطح خرد-فرآیندها- روان شناسی رفتاری اقدام محوری- ایفای نقش و بازی	مطالعه و بررسی واقعیت های تجربی مشخص- توسعه تاریخی مفید و کاربردی است.

جدول ۶ برخی تفاوت های کلیدی میان مید، الیاس و بور دیو

۱۴-۳. رابطه میان تعاملات محلی و الگوهای کلان‌مقیاس

مید، در تمامی صورت‌بندی‌های خود از تعامل ارتباطی، همین تناقض را مطرح می‌کند: ژست و واکنش مراحل و فازهای جدانشدنی از یک کنش اجتماعی هستند، تعمیم و ویژه‌سازی از فازهای جدانشدنی آبه اجتماعی هستند و همچنین من "فاعلی" و من "مفعولی" فازهای جدانشدنی خود اجتماعی هستند. در فعالیت جاری و مستمر ژست‌گیری و واکنش در تعمیم‌ها و ویژه‌سازی‌ها است که الگوهای معنادار تعامل میان افراد، از جمله "خود" افراد برمی‌خیزد. پیشنهاد ما این است که، این الگوهای معنادار در قالب تم‌های تکرارشونده، پدیداره، روایتی و گزاره‌ای، تجربه‌بهم بودن را سازمان‌دهی می‌کنند. (فصول ۱۲ و ۱۳). چنین تم‌هایی در هر زمان حال، تکرار و بازگو شده و در قالب اشکال متناقض عادت، یا استمرار و تحولات بالقوه به طور هم‌زمان، خود را عیان می‌سازند. ماهیت ضرورتاً انعکاسی آگاهی انسان و خودآگاهی به این معناست که ما این ظرفیت را داریم تا با تصورات و تصویرسازی در مورد این الگوها، یعنی هم الگوهای محلی و هم الگوهای کلان‌مقیاس، بازاندیشی کرده، تحولات عادت و تحولات به‌تازگی پدیدار شده را بیان کرده و در این راه، این عادت‌ها را محافظت کرده یا تحولات این عادت‌ها را تقویت کنیم.

سازه‌های تخیلی^{۱۲۸۱} (تصویری)

ما در بازاندیشی‌های خودمان، تمایلات و کشش‌هایی را که در بسیاری از وضعیت‌های زمان حال تجربه می‌کنیم، تعمیم می‌بخشیم و کلیت‌های تخیلی را خلق می‌کنیم که هرگز وجود نداشته و وجود نخواهند داشت. (دیویی، ۱۹۳۴). در خلق این کلیت‌های تخیلی، آنچه ما انجام می‌دهیم، ساخت ادراکاتی از وحدت در تعاملات و همچنین الگوسازی از تعاملاتمان است. از این‌رو، این وحدت تخیلی ادراک‌شده، یک تمایل به کنش تعمیم‌یافته در موقعیت‌های مشابه و به شیوه‌ای مشابه است. آنچه پدیدار می‌شود، تعمیم تخیلی است که یک مرحله و یا فازی از آن چیزی است که میدان آن را آبه اجتماعی می‌نامد. فاز دیگر، یعنی فازی که از این تعمیم جدانشدنی است، ویژه‌سازی این امر عمومی در موقعیت‌ها و وضعیت‌های اقتضایی خاصی است که ما خود را در آن می‌یابیم. این الگوی عمومی کلان‌مقیاس، تنها می‌تواند در ویژه‌سازی‌ها در تعاملات محلی ما یافته شود و این ویژه‌سازی به‌ناچار شامل تعارضات هم می‌شود، تعارضاتی که میدان آن‌ها را کشمکش پیرامون فرآیند زنده‌گی در گروه‌ها می‌نامد. در بازاندیشی الگوهای تعاملاتمان، در تعمیم این الگوها و در ساخت تخیلی نوعی تجربه واحد، ما ابزارهای نوشتاری را برای تدوین و وضع عادت‌ها یا روال‌ها - به‌عنوان مثال، قانون‌ها - به کار می‌گیریم و حتی تغییراتی را هم در آن‌ها طراحی کرده و صورت می‌دهیم. باین‌حال، هر تغییر نیت‌مندانه و عامدانه طراحی‌شده تنها می‌تواند یک تعمیم باشد و معنای آن تنها در ویژه‌سازی‌ها یافت می‌شود، یعنی در فعل‌وانفعالات میان

¹²⁸¹ Imaginative Constructs

مقاصد طراحان این تعمیم‌ها و مقاصد کسانی که آن را ویژه سازی می‌کنند. برای اینکه با همین استعاره تشبیه به قانون، پیش برویم، در هر محاکمه و آزمونی، نیازمند این خواهد بود که یک تفسیر ویژه و بخصوص از این قانون عمومی ارائه دهد، که در بخشی از این امر، قاضی، از دعاوی و موارد گذشته استفاده کرده و آن‌ها را در سایه مورد جدیدی که با آن، اکنون مواجه شده است، بازتفسیر می‌کند. پنداشت این است که بهترین قضاوت‌ها آن‌هایی هستند که به‌نوعی امر عمومی را با امر ویژه و خصوصی پیوند داده و کنار هم می‌بافند، یعنی گذشته و حال را کنار هم به‌گونه‌ای سیستماتیک و به شیوه‌ای تخیلی در هم می‌تنند.

با نکاتی که در بالا اشاره شد، ما حالا می‌توانیم بفهمیم که منظورمان از "تعامل محلی" و "الگوهای کلان‌مقیاس" چیست و این‌ها چگونه به یکدیگر ربط پیدا می‌کنند. الگوی کلان‌مقیاس، یک وحدت به صورت تخیلی خلق شده در سطح کل جمعیت و افراد است که ما آن را در الگوهای تعامل خود درک می‌کنیم، در واقع یعنی یک فعالیت تعمیم بخشی به‌عنوان یک مرحله و فاز از آبژه اجتماعی است. تعامل اجتماعی، ویژه سازی امر عمومی است، یعنی ویژه سازی یک وحدت و پیوستگی به صورت تخیلی ساخته شده از تجربه‌مان، در سراسر جمعی که خود بخشی از آن هستیم. باین حال، این‌ها همگی فازها و مراحل از یک کنش اجتماعی بوده و هرگز نمی‌توانند از هم جدا شوند. امر عمومی را تنها در تجربیات ویژه می‌توان یافت، امر عمومی، بیرون از این تجربیات ویژه وجود خارجی ندارد. فرآیندهای ویژه سازی اساساً، انعکاسی، بازتابنده، بازاندیشانه، احساسی، تخیلی، بداهه گونه^{۱۲۸۲} و به طور بالقوه جو ششی و خودانگیخته هستند. برای افراد و گروه‌هایی از افراد، به‌ویژه قدرتمندترین آن‌ها، ممکن است که بتوانند به صورت نیت‌مندانه الگوی تعمیم‌یافته مطلوب را بیان کرده و حتی آن را طراحی کنند، اما ویژه سازی شامل فعل‌وانفعالاتی میان مقاصد و ارزش‌های بسیار است و این فعل‌وانفعالات نمی‌توانند نیت و قصد شده و یا طراحی شوند، مگر اینکه به‌صورت موقتی، آن‌ها را بتوان در ساختارهای قدرت فاشیستی^{۱۲۸۳} و فرقه‌ای عملی کرد. (فصل پانزدهم) به‌علاوه، این تعمیم‌ها خود در این ویژه سازی‌ها تکامل بیشتری می‌یابند. کوتاه‌سخن اینکه، این امر کلان‌مقیاس و این امر محلی، فرآیندهای متناقضی از تعمیم و ویژه سازی هم‌زمان هستند.

این نکته در مورد ویژه سازی تعمیم‌ها، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است و نامناسب بودن کاربرد سردستی و ساده مفهوم سیستم‌های پیچیده انطباقی یا هر گزاره و پنداشت سیستمی در مورد تعامل انسانی را بیشتر عیان می‌کند. در سیستم‌های پیچیده انطباقی، عامل‌ها از قوانین پیروی می‌کنند، در واقع و در نتیجه آن‌ها خود مستقیماً این تعمیم‌ها را وضع می‌کنند. اگر انسان‌ها، صرفاً، این تعمیم‌ها را در تعاملات خود با یکدیگر به کار بیندند، دیگر هیچ امکانی برای تخیل و جو شش افراد نخواهد بود و در نتیجه هیچ فرصت و امکانی برای خلاقیت

1282 Improvisational

1283 Fascist Power Structures

وجود نخواهد داشت. اساساً این در ویژه سازی همراه با تعارض^{۱۲۸۴} تعمیم‌ها – که در طول دوران طولانی تعامل انسانی پدیدار شده‌اند – است که اشخاص به هم وابسته^{۱۲۸۵} به طور اجتماعی برساخته^{۱۲۸۶}، جوشش، خودانگیختگی، بازاندیشی، انعکاس، تخیل و البته تعارض را به نمایش می‌گذارند.

جوشش و خودانگیختگی

ما میان جوشش و تکانه‌ها^{۱۲۸۷} و محرک‌های لحظه‌ای تمایز قائل می‌شویم. تکانه‌ها، در انسان‌ها، اجبار و اضطراب‌های ناگهانی^{۱۲۸۸} و غیرفکر شده‌ای هستند که انسان را به انجام کاری، به صورت لحظه‌ای^{۱۲۸۹} و اضطرابی، مجبور می‌کنند. باین‌حال، این اقدامات ناگهانی و تکانه‌ای، هنوز به صور اجتماعی شکل گرفته و انعکاسی هستند. انسان‌ها انعکاسی هستند، چراکه اقدامات و اعمال آن‌ها به وسیله گذشته و تاریخچه خود آن‌ها شکل می‌گیرد. هر آنچه ما انجام می‌دهیم، چه به صورت تکانه‌ای باشد یا نباشد، بستگی به چیستی ما و هویت و "خود" ما دارد که همه این‌ها به صورت اجتماعی شکل می‌یابند. همچنین انسان‌ها به صورت اجتماعی هم انعکاسی هستند و آنچه آن‌ها فکر می‌کنند و آنچه انجام می‌دهند، توسط گروه، اجتماع و جامعه‌ای که به آن تعلق دارند، شکل می‌گیرد و هر یک از این‌ها نیز برای خود گذشته و تاریخی دارند. همچنین، انعکاس اجتماعی، هر آنچه را که ما انجام می‌دهیم، چه به صورت تکانه‌ای یا غیر آن، شکل می‌دهد. جوشش و خودانگیختگی، بسیاری اوقات با تکانه مترادف پنداشته شده و مخالف بازاندیشی فرض می‌شود و همچنین صفت و کیفیت لحظه‌ای بودن و ناگهانی بودن هم به آن منتسب می‌شود. باین‌حال، این به معنی برگرفتن رویدادهای مختلف و تکه‌تکه کردن یک فرآیند جاری و مستمر تعاملی است.

اگر به تعاملات ماقبل از یک تعامل خودجوش دلخواه دقت کنیم، می‌بینیم که افراد وضعیت و موقعیت را به گونه‌ای انعکاسی کندوکاو و اکتشاف می‌کنند و درست به دلیل همین "آمادگی" است که فرد دست به اقدام خودجوش می‌زند، اقدامی که به ظاهر لحظه‌ای و ناگهانی به نظر می‌رسد. آنچه باعث تمایز و تفاوت این نوع تعامل خودجوش با یک امر صرفاً لحظه‌ای و تکانه‌ای می‌شود این است که این تعامل یک عملکرد ماهرانه بوده و فقط یک واکنش به صورت اجتماعی حالت داده شده^{۱۲۹۰} و تاریخی نیست. خودانگیختگی و جوشش، آن چیزی است که امکان اداره و مواجهه با موقعیت‌های اقتضایی منحصربه‌فردی که افراد با آن مواجه می‌شوند را فراهم می‌کند. جوشش، تنوع در واکنش‌ها را به وجود می‌آورد و این امر اغلب در قالب اختلاف‌های جزئی و کوچکی رخ می‌دهد

1284 Conflictual Particularizing

1285 Interdependent Persons

1286 Socially Constructed

1287 Impulse

1288 Unreflective Compulsion

1289 Spur of the moment

1290 Socially Conditioned

که ظرفیت تشدید و تقویت در تعاملات را به همراه دارند. به عبارت دیگر، جوشش و خودانگیختگی انسانی^{۱۲۹۱} بسـ یار با امکان تحول زایی و تازگی و نوزایی در تعامل انسانی مرتبط است. (فریس^{۱۲۹۲}، ۲۰۰۴؛ لارسن^{۱۲۹۳}، ۲۰۰۵). جوشش در انسان‌ها، درست همانند تکانه‌ها و اقدامات لحظه‌ای، انعکاسی است اما برخلاف تکانه‌ها، کنش جوششی، در یک گذشته و تاریخی از عملکرد بازاندیشانه و ماهرانه پدیدار می‌شود. همچنین، جوشش و خودانگیختگی، هرگز در درون یک فرد یا من "فاعلی" جای ندارد، چراکه این "من فاعلی" هرگز نمی‌تواند از "من مفعولی" یا امر اجتماعی جدا شود. به عبارت دیگر، فرد خودانگیخته به یک شناخت و فهم تعمیم‌یافته از بازی اجتماعی - که خود فرد در آن شرکت دارد- واکنش و پاسخ می‌دهد، چراکه این افراد قادر هستند تا دیدگاه ساینی که در این بازی با آن‌ها شریک هستند، لحاظ کرده و مدنظر قرار دهند.

این چشم‌انداز ما را به شیوه‌های شناخت می‌رساند، شیوه‌های شناخت اینکه سازمان‌ها چه هستند و اینکه فعالیت‌های استراتژی پردازشی مدیران، چه شکل و فرمی را به خود می‌گیرند. شناخت ما از زنده‌گی سازمانی می‌تواند با مفهوم و پنداشت "ابژه اجتماعی"، به‌عنوان تمایلات تعمیم‌یافته بسیاری از افراد برای کنش، تقویت شود و اینکه چنین تعمیم‌هایی باید در فرآیندهای ضرورتاً متعارض، در وضعیت‌های خاص و مشخص و زمان‌های خاص و مشخص، ویژه سازی شوند.

سازمان‌ها به‌عنوان ابژه‌های اجتماعی

آنچه مید مطرح می‌کند، یک فرآیند پیچیده، غیرخطی و تکرارشونده تعامل ارتباطی میان افراد است که در آن ذهن، "خود" و جامعه همگی به‌صورت هم‌زمان در زمان حال زنده، پدیدار می‌شوند. دغدغه مید، این تعاملات محلی در زمان حال هستند که در آن الگوهای کلان‌مقیاس در قالب امر اجتماعی و ساختارهای شخصیتی پدیدار می‌شوند. کسی که دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده را اتخاذ می‌کند، چنین می‌اندیشد که پدیدارگی الگوهای رابطه‌ای منسجم، گسترده و درازمدت، در سرا سر جمعیت، در همین فرآیندهای محلی برقراری ارتباط صورت می‌گیرد. بنابراین و به‌این ترتیب، دیگر نیازی نیست تا علت و ریشه اقدام منسجم انسانی را در مفاهیمی همچون ساختارهای عمیق و ریشه‌دار^{۱۲۹۴}، کهن‌الگوها^{۱۲۹۵}، ناآگاهی جمعی^{۱۲۹۶}، کلیت‌های متعالیه^{۱۲۹۷}، مخازن معنایی مشترک^{۱۲۹۸}، اذهان گروه، گروه به‌عنوان یک کلیت، دنیاهای درونی، مدل‌های ذهنی، موضوعات و ابژه‌های

1291 Human Spontaneity

1292 Friis

1293 Larsen

1294 Deep structures

1295 Archetypes

1296 Collective Unconscious

1297 Transcendental Wholes

1298 Common Meaning Pools

رویدادی^{۱۲۹۹}، ساختارهای معنایی^{۱۳۰۰} و غیره جستجو کند. در عوض، این شخص، انسان را مرتبط با شکل‌گیری ذاتی الگوها شناخت و فهم می‌کند، یعنی خود، علت خود است.

حالا ببینیم ما معمولاً در مورد سازمان‌ها چگونه می‌اندیشیم. از نقطه نظر قانونی و حقوقی، سازمان به‌عنوان یک شخص حقوقی شناخته می‌شود. این سازمان، تحت قوانین سرزمینی بوده، از طریق احکام قانونی، به رسمیت شناخته شده و به یک هدف مشخص پیوند می‌خورد، رویه‌های آن باید پیروی شوند؛ اقتدار به آن اعطاشده؛ دفاتر و موقعیت‌های سلسله‌مراتبی آن باید اشغال شده و همچنین این سازمان با طبقه‌بندی‌ها و شاخص‌های عضویت خاص خود مشخص می‌شود. این شخص حقوقی، حقوق قانونی و تکالیف و مسئولیت‌هایی دارد و می‌تواند تحت پیگرد قانونی قرار گرفته و مجازات شود. با این حال، هیچ شرط لازم و یقیناً هیچ شرط کافی جود ندارد که ما سازمان را به‌عنوان یک شخص حقوقی محدود کرده و خلاصه کنیم. برخی سازمان‌ها، اصلاً شخص حقوقی نیستند. در واقع آن‌ها غیرقانونی هستند، به‌عنوان مثال، ممکن است این سازمان‌ها یک سازمان تروریستی یا یک حلقه و باند قاچاق مواد مخدر باشند. به‌علاوه اطلاق واژه و مفهوم شخص در این تعریف از سازمان، اگرچه به‌شدت مسئله‌ساز است اما می‌تواند مفید باشد، چراکه بدون این تعریف، ما با در قراردادهای با قوانین مبهم، دردسرها فرین و سردرگم روبه‌رو خواهیم بود که این موضوع فعالیت‌های مشترک ما را مختل خواهد ساخت. بنابراین و به دلیل اهداف حقوقی و قانونی، اندیشه و تفکر در مورد سازمان به‌عنوان یک شخص، تصور و خیال مناسبی به نظر می‌رسد اما این موضوع ما را به معنای واقعی سازمان و آنچه در تجربیات خود، آن را زنده‌گی می‌کنیم، نمی‌رساند.

اگر به آنچه افراد در مورد سازمان می‌گویند، گوش فراداده و به کاربرد واژه سازمان در ادبیات گسترده این موضوع توجه کنیم، خواهیم دید که به کرات ضمیر اشاره "این" یا "آن" به یک سازمان نسبت داده می‌شود. در اینجا کشش و گرایش شدیدی به جسمیت بخشیدن به سازمان و تجسم آن در قالب "این" یا "آنی" وجود دارد که این چیز، به‌گونه‌ای صاحب یک موجودیت جداگانه، از افرادی که آن را تشکیل می‌دهند، است. ما میل داریم در صحبت‌هایمان از سازمان به‌عنوان یک چیز یا یک سیستم که در واقعیت، وجود خارجی دارد، یاد کنیم. با این حال، زمانی که صحبت از یافتن و توضیح این شیء یا چیز فرامی‌رسد، ما با مشکلات بسیاری مواجه می‌شویم. برخی افراد، پا را از این هم فراتر نهاده و سازمان را به‌عنوان یک ارگانیسم و سیستم زنده به شمار می‌آورند. این افراد با نسبت دادن اهداف، جهت‌گیری و مسیر به این "مفهوم"، گویی آن را به یک انسان تشبیه^{۱۳۰۱} کرده و همانند یک شخص یا فرد با آن رفتار می‌کنند. به‌عنوان مثال، آن‌ها ادعا می‌کنند که سازمان یاد می‌گیرد. با این احوال،

1299 Event-Objects

1300 Meaning structures

1301 Anthropomorphize

زمانی که ما به دنبال این شخص یا ارگانیزم سازمانی می‌گردیم، ما نمی‌توانیم "بدن" یا "تنه" ای که ویژگی‌های زنده‌بودن را احراز کند، پیدا کنیم. سازمان‌ها شیء نیستند، چراکه کسی نمی‌تواند جا و محل معینی را برای سازمان مشخص کند، یعنی تمام آنچه ما می‌توانیم بیابیم و بدان اشاره کنیم مصنوعات^{۱۳۰۲} هستند که افراد و اعضای سازمان در کار کردن با یکدیگر آن‌ها را به کار می‌گیرند. ما در تجربه زنده‌گی عادی و روزمره خود، با یک سازمان به‌عنوان یک "شیء" - که در گوشه‌ای به‌تنهایی زنده‌گی مستقل خود و اهداف خاص خود را دارد، مواجه نمی‌شویم.

ما در تفکر و اندیشه خود، زمانی که از سازمان، به شیوه‌ای که در بالا به اشاره شد، صحبت می‌کنیم به‌گونه‌ای با سازمان برخورد می‌کنیم که "انگار که سازمان وجود دارد"، -چنانچه می‌داند هم آن را یک "ابژه فیزیکی" می‌نامد- و در اغلب اوقات ما این ماهیت انگاره‌ای سازمان را فراموش می‌کنیم. یک شیوه بدیل تفکر می‌تواند این باشد که ما سازمان را به‌عنوان یک ابژه اجتماعی در نظر بگیریم. به‌عبارت‌دیگر، به‌این ترتیب، ما سازمان را به‌عنوان الگوهای جاری و ساری از روابط میان افراد در نظر می‌گیریم، افرادی که خود اعضای سازمان هستند و همچنین افرادی که اعضای دیگر سازمان‌ها هستند. سازمان، فرآیندهای جاری و ساری تکرار شونده است، نه کمتر و نه بیشتر، و در این فرآیندها افراد به‌ویژه سازی تعمیم‌ها می‌پردازند تعمیم‌هایی که از طریق آن‌ها، سازمان را ادراک می‌کنند. از این رو، سازمان به‌عنوان یک پدیده پدیدار وجود داشته و شکلی را به خود می‌گیرد که نه تنها شامل فعالیت‌های عملی و کاربردی بوده بلکه همچنین و بسیار مهم‌تر از این، سازه‌های تخیلی که در روابط میان افراد -افرادی که هم‌زمان سازمان را شکل داده و از آن شکل می‌پذیرند - هویدا می‌شوند را نیز در بردارد. الگوهای روابط و سازه‌های تخیلی، همانند بسیاری از چیزهایی که ما در زنده‌گی خود می‌یابیم، واقعی هستند، در واقع آن‌ها برای معناداری و معنای زنده‌گی‌های ما، ضروری و الزامی هستند. در ست به همین دلیل است که من در اینجا واژه "سازه‌های تخیلی"^{۱۳۰۳} را به کار می‌بریم تا میان این واژه و واژه‌هایی همچون "افسانه"^{۱۳۰۴} - که البته می‌تواند سودمندی‌هایی نیز داشته باشد- و "خیال‌پردازی"^{۱۳۰۵} - که بر برخی تجارب فردی اشاره داشته و در مقابل واقعیت^{۱۳۰۶} قرار می‌گیرد-، تمایز قائل شوم. ما همگی باهم این تخیل را می‌سازیم و نه در یک فرآیند فردی خوداندیشی یا خیال‌پردازی، بلکه در روابط مستمر محلی تکرار شونده و در کنار همدیگر. این موضوع فوراً ما را به این نتیجه می‌رساند که تخیل و همچنین سازمان، اساساً ماهیتی اجتماعی دارند. ما سازمان‌ها را به‌عنوان الگوهای پدیدار شده‌ای از تعاملات ارتباطی میان افراد و همچنین به‌عنوان عنوان مکالمات و محاورات مستمر و جاری که تم‌ها و مضامینی که تجربه باهم بودن ما را سازمان‌دهی می‌کنند، در آن‌ها پدیدار می‌شوند، می‌شناسیم.

1302 Artefacts

1303 Imaginative Constructs

1304 Fiction

1305 Fantasy

1306 Reality

زمانی که افراد به صورت محلی باهم تعامل می‌کنند، به صورت لحظه‌به‌لحظه، الگوهای فعالیت را شکل می‌دهند. آن‌ها بازگو کرده و به معنایی این الگوهای تعامل ارتباطی را در زمان حال تکرار می‌کنند، و همین فعالیت ارتباط میان جمع اعضاء است که تجربه سازمان را شکل داده و می‌سازد.

سازمان‌ها الگوسازی‌های مستمر مکالماتی و محاوره‌ای هستند، بنابراین، تغییر در این مکالمات، تغییر در سازمان‌هاست. معمولاً، زمانی که افراد از سازمان‌ها صحبت می‌کنند، به رویه‌ها، نقش‌ها، وظایف و فعالیت‌های پایش، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی ارجاع دارند. آن‌ها از سازمان‌ها در قالب و برحسب فناوری‌ها، مجموعه منابع و جایگاه و موقعیت‌ها در بازارها، صحبت کرده و از مکالمات عادی به‌عنوان یک "گفتگوی صرف" عبور می‌کنند. در عمل بدین طریق، آن‌ها توجه خود را تنها بر ابزارهایی که ما در تعاملات مستمر و جاری محلی با یکدیگر به کار می‌گیریم، متمرکز می‌کنند. اگر به سازمان‌ها در قالب "ابژه‌های اجتماعی" اندیشه کنیم، از اشتباه گرفتن سازمان با ابزارها، اجتناب کرده و آن‌ها را در قالب آنچه هستند و کارکردی که برای ما دارند، می‌بینیم، یعنی ابزارهایی که ما در فعالیت‌های سازمان‌دهی به کار می‌بندیم.

تصور و پنداشت‌مید از ابژه اجتماعی، به‌عنوان تمایلات تعمیم‌یافته برای کنش، درست همانند الگوهای کلان‌مقیاسی است که به آن‌ها ارجاع می‌کنیم و همچنین پنداشت او از ویژه سازی چنین تعمیم‌هایی در ست همانند فرآیندهای تعامل محلی است که به آن اشاره شد. با بهره‌گیری از تشبیه و شباهت‌های نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی نامتجانس (غیر همگن)، ما پیشنهاد دادیم که الگوهای کلان‌مقیاس یا ابژه‌های اجتماعی در بسیار بسیاری از تعاملات محلی پدیدار می‌شوند. مید، فرآیندهایی را که از طریق آن‌ها، ابژه‌های اجتماعی، در قالب تعمیم‌ها، در بسیاری از تعاملات محلی، ویژه سازی می‌شوند را توضیح داده و تبیین می‌کند. این همان چیزی است که ما به آن فعالیت مدیریت می‌گوییم، یعنی فعالیت ویژه سازی تعمیم‌ها. فرآیندهای مدیریت، همانند ویژه سازی، تفسیری و معارض هستند، و در چنین تعاملات محلی است که ابژه‌های اجتماعی هم به بازتولید و هم به تکامل ادامه می‌دهند، یعنی الگوهای کلان‌مقیاس در تعاملات محلی به‌صورت مستمر و با ظرفیت تحول هم‌زمان، تکرار می‌شوند. بنابراین، موضوع صرفاً این نیست که الگوهای کلان‌مقیاس، در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند، بلکه این الگوهای کلان‌مقیاس خودشان به‌عنوان موضوعاتی ویژه در تعاملات محلی در نظر گرفته می‌شوند، یعنی به‌صورت متقابل تشکیل‌دهنده^{۱۳۰۷} یکدیگر هستند. به‌علاوه، انسان‌ها می‌توانند پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس را در تعاملات محلی‌شان بیان کرده و حتی آن‌ها را تدوین و وضع کنند و این بیان و شیوه‌های گفتار، خودشان جنبه‌های مهمی از تعاملات محلی هستند.

این موضوع ما را به شیوه متفاوتی از تفکر پیرامون تدوین، یا "اندیشه" و اجرا و پیاده‌سازی یا "اقدام" می‌رساند.

این بحث تمایز جدی با شیوه‌های تفکر در مورد سازمان و استراتژی که در بخش اول این کتاب بررسی شد را ایجاد می‌کند. از مباحث بالا، یک فرد می‌تواند نتیجه بگیرد که چنین تمایزی صرفاً دلبخواهی و اختیاری است. فعالیت ویژه سازی امر عمومی صرفاً نمی‌تواند خیلی ساده در قالب تدوین (اندیشه) یا اجرا و پیاده‌سازی (اقدام) توصیف شود. این بدان دلیل است که فعالیت ویژه سازی امر عمومی، شامل تفسیر، تعارض و مذاکره شده و همگی این‌ها اقداماتی هستند که شامل تفکر و اندیشه نیز می‌شوند. همچنین تعمیم هم نمی‌تواند به سادگی در قالب تدوین یا اجرا طبقه‌بندی شود، چراکه تعمیم در تعاملات محلی ویژه سازی، پدیدار شده و فعالیت‌های بیان و وضع این امر عمومی خودشان اقداماتی هستند که نیاز به تفکر و اندیشه دارند. به‌جای اینکه ما یک آغاز اختیاری و دلبخواه و صف شده به‌عنوان "تدوین استراتژی" و یک پایان اختیاری و دلبخواه و صف شده در قالب "پیاده‌سازی و اجرای استراتژی" داشته باشیم، ما یک فرآیند مستمر و جاری تدوین و اجرا، تفکر و اقدام به طور هم‌زمان را داریم.

قیاس با علوم پیچیدگی

در فصل آخر، شباهت‌ها میان تعاملات محلی اشخاص انسانی و مفهوم خودسازمانی در نظریه سیستم‌های پیچیده انطباقی را بررسی کردیم. برای مروری دوباره، باید اشاره کنیم که معنا و منظور خودسازمانی در سیستم‌های پیچیده انطباقی با عوامل نامتجانس بدین شرح است:

۱. هر عامل، تنها با بخش کوچکی از کل جمعیت عامل‌ها تعامل داشته و به معنایی عامل‌ها تنها به‌صورت محلی باهم در تعامل هستند؛
۲. هر عامل با دیگران، بر اساس تاریخ تکامل یافته خود، قوانین سازمانده محلی یا اصول محلی تعامل می‌کند و نه مطابق با قوانین کلان‌مقیاس عمومی که برای هر عامل و از سوی یک طراح، بیرون و خارج از این تعاملات، تنظیم و تدوین شده است.
۳. به این ترتیب، این عامل‌ها در تنوع بسیار بالای خودشان، یکدیگر را به شیوه‌های مُعارض، محدود کرده و چنین محدودیت‌هایی یک منبع و منشأ مهم برای نظم به شمار می‌روند.

این تعاملات محلی میان عامل‌های انسانی، به‌زعم می‌د و در اندیشه او، همان مکالمات هستند و این فعل‌وانفعالات میان مقاصد و نیت، به معنایی که در نکات یک تا سه بالا اشاره شد، به‌زعم ایلاس، خود سازمان هستند، اما با یک قید اضافه در خصوص عامل‌های انسانی؛ یعنی این عامل‌های انسانی این توانایی را دارند که تعمیم‌های الگوهای کلان‌مقیاس را در تعاملات محلی خود، ویژه سازی می‌کنند. از این رو، با عنوان کردن تشابهات دیگر، بحث ما این است که درست همان‌طور که الگوهای تعامل کلان‌مقیاس جهانی در تعاملات خودسازمان، در مدل‌های انتزاعی سیستم‌های پیچیده پدیدار شده و تکامل می‌یابند، الگوهای کلان‌مقیاس تعامل میان افراد هم

در تعاملات محلی میان انسان‌ها تکامل پیدا کرده و پدیدار می‌شوند. در هر دو این موارد، منظور از پدیدارگی این است که این الگوهای کلان‌مقیاس یا جهانی، محصول و پیامدهای یک طرح و نقشه، برنامه برای بروز این الگوها نیستند. شبیه‌سازی سیستم‌های پیچیده انطباقی نشان می‌دهد که این موضوع در خصوص عامل‌های انسانی چگونه محقق می‌شود. کارهای مید و ایلاس، هر دو، نشان می‌دهند که این موضوع در خصوص عامل‌های انسانی چگونه محقق می‌شود. همچنین با بهره‌گیری از یک شباهت دیگر، ما عنوان می‌کنیم که درست همان‌طور که الگوهای محلی و جهانی در سیستم‌های پیچیده انطباقی، زمانی که عامل‌ها متنوع باشند، هر دو باهم و در کنار هم تکامل پیدا می‌کنند، در تعاملات انسانی هم، هم الگوهای محلی و هم الگوهای کلان‌مقیاس، به دلیل اختلافات و تفاوت‌های انسان‌ها، باهم تکامل پیدا می‌کنند، و این اختلافات همان‌طور که مید و ایلاس هم به آن اشاره داشتند، به ناگزیر، با خود تعارض را نیز به همراه می‌آورند.

شاید بحث پیش بیاید که شیوه‌ای که ما در سطور بالا برای قیاس استفاده کردیم، برخی از جنبه‌های تعامل انسانی را نادیده می‌گیرد، جنبه‌هایی به این شرح:

۱. ممکن است گفته شود که برخی عامل‌های انسانی - به‌عنوان مثال، رهبران - با کلیت جمعیت عامل‌ها در یک سازمان یا جامعه تعامل دارند.
۲. درحالی‌که ممکن است اغلب دیگر عامل‌ها، با تعداد اندکی از کل جمعیت عامل‌ها تعامل داشته باشند، آن‌ها این کار را صرفاً بر اساس اصول سازمان دهنده محلی خود که به طور تاریخی تکامل یافته است انجام نمی‌دهند، بلکه دست‌کم تا حد بسیار قابل‌توجهی، آن‌ها این کار را بر اساس قوانین کلان‌مقیاس تعمیم‌یافته همانند قوانین جامعه، چشم‌اندازها، اهداف، آماج‌ها و هنجارهای یک سازمان و همچنین برنامه‌ها، روتین‌ها، رویه‌ها و سیستم‌های اداری اجرایی آن انجام می‌دهند.
۳. عامل‌ها صرفاً و به‌سادگی، از طریق محدودیت‌های معارضی که بر یکدیگر اعمال می‌کنند، محدود نمی‌شوند بلکه این نیاز به تطبیق هماهنگ با قوانین کلان‌مقیاس - که در بالا در مورد دوم، شرح آن رفت - است که افراد را محدود می‌سازد.

با این حال، اگر ما وارد مباحث پیرامون کنش اجتماعی ژست و واکنش و همچنین رابطه میان امر عمومی و امر خصوصی به‌عنوان آبه اجتماعی شویم، کاملاً آشکار است که نکات یک تا سه که در بالا مطرح شدند، تصویر بسیار ساده‌انگارانه‌ای از تعامل انسانی را ارائه می‌دهند به این دلایل:

۱. زمانی که ما به چگونگی تعامل رهبران یا ائتلاف‌های مسلط و غالب با کل جمعیت افراد در یک سازمان یا یک جامعه نگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم که آن‌ها این امر را ضرورتاً، تنها و درست به شیوه‌ای که دیگر افراد جامعه آن را انجام می‌دهند، صورت می‌دهند. تمامی آنچه همگی ما می‌توانیم انجام

دهیم، از جمله رهبران و ائتلاف‌های قدرتمند، ژست‌گیری و واکنش به دیگران است. زمانی که گفته می‌شود افراد قدرتمند و کاریزماتیک با کل یک جامعه تعامل می‌کنند، آنچه آن‌ها انجام می‌دهند تنها در حد یک مرحله و فاز از کنش اجتماعی است، یعنی برای تکمیل و کامل کردن این کنش اجتماعی، نیازمند ژست و واکنش تمامی افراد و اعضا این جمعیت هستیم. همچنان که مید خیلی محکم و با صراحت استدلال کرد، تنها در خود ژستی که گرفته می‌شود، نهفته نیست. معنا تنها در ژستی که افراد و ائتلاف‌های قدرتمند می‌گیرند به همراه فاز دوم کنش اجتماعی آن، در کنار یکدیگر، پدیدار می‌شود. این فاز دوم کنش اجتماعی به‌عنوان نمونه، واکنش‌هایی هستند که افراد به فرد ژست‌گیرنده نشان می‌دهند. چنین واکنش‌های تنها در تعاملات محلی بسیار می‌تواند شکل گیرد که در آن‌ها، افرادی که در معرض این ژست قرار گرفته‌اند، بحث می‌کنند که این ژست قدرتمندان چه معنایی دارد و از آنجایی که این تعاملات محلی بسیار هستند، واکنش‌های مُعارض بسیاری نیز شکل پیدا کرده و با معنایی همراه خواهند بود. تمامی این واکنش‌ها در تعاملات محلی و بر اساس اصول سازمان‌دهی محلی رخ می‌دهند، که احساسات و هیجانات، تاریخچه و تاریخ زیسته افراد و همچنین ابژه‌های تعمیم‌یافته اجتماعی/دیگری^{۱۳۰۸} را نیز شامل می‌شود. از این‌رو، قدرتمندان درمی‌یابند که باید در مقابل، به این واکنش‌های بسیار و معنای آن‌ها واکنش نشان دهند. برداشت و تفکری که آن‌ها در مورد ژست خود دارند، ممکن است واکنش‌های غیر قابل‌پیش‌بینی و شگفت‌انگیزی را برانگیخته کند که باید خود را برای مواجهه با آن‌ها آماده کنند. به‌علاوه، هم ژست اولیه اصلی آن‌ها و واکنش آن‌ها به واکنش‌های در برابر این ژست، همگی در تعاملات محلی خود آن‌ها ظهور و بروز پیدا خواهد کرد. فارغ از اینکه شخص، چقدر قدرت دارد، این شخص به طور مستقیم با تعداد اندک و کوچکی از همکاران نزدیک خود تعامل می‌کند و مقاصد و نیات آن‌ها در چنین تعاملات محلی پدیدار خواهد شد. بنابراین، و با تمام این احوالات، قدرتمندان به طور مستقیم با تعداد زیادی از افراد تعامل ندارند، چراکه تمامی کاری که آن‌ها انجام می‌دهند تنها مسئول یک‌فاز از برهم‌کنش اجتماعی، یعنی ژست‌گیری است، درحالی‌که واکنش‌ها به‌صورت غیرمستقیم در بسیاری از موقعیت‌های محلی بروز پیدا می‌کند. تعامل انسانی، علی‌رغم تفاوت‌های شدید در قدرت و قابلیت دیده شدن^{۱۳۰۹}، و برخی اوقات قدرت نمادین^{۱۳۱۰} عامل‌های انسانی مختلف، اساساً به‌صورت محلی باقی می‌ماند.

¹³⁰⁸ Generalized other/social Object

¹³⁰⁹ Visibility

¹³¹⁰ Symbolic Power

۲. ژست این قدرتمندان، تنها می‌تواند برخی اظهارات و بیانات در خصوص تعمیم‌ها باشد، شاید این تعمیم، تعمیمی باشد که به‌تازگی پدیدار شده، یا مطلوب پنداشته شده، امید به ظهور آن رفته و یا آرزوی پدیدار شدن آن در آینده می‌رود. بنابراین، صاحبان قدرت، ماهیت ابژه‌های اجتماعی یا میل به ظهور و پدیدارگی آن‌ها را به شیوه‌ای بیان می‌کنند که یک بُرد جهانی داشته و جذابیت جهان شمول بیشتری به همراه خود داشته باشد. چنین تعمیم‌ها یا ابژه‌های اجتماعی باید در بسیار بسیاری از تعاملات محلی و موقعیت‌های اقتضایی، ویژه سازی شوند. بنابراین، افراد در سازمان‌ها تنها این قوانین تعمیم‌یافته را دنبال نمی‌کنند بلکه آن‌ها به طور مستمر این قوانین را تفسیر کرده و در تعاملات محلی خود با یکدیگر، در مورد آن‌ها مذاکره می‌کنند. این موضوع، برانگیختگی و جوشش "من فاعلی" و فعل‌وانفعالات میان نقش‌ها را شامل می‌شود.

۳. افراد به‌ندرت، به‌صورت هماهنگ با اصول عمومی^{۱۳۱۱}، انطباق و تطبیق پیدا می‌کنند. در مقابل، آن‌ها این اصول را در فرآیندهای مُعارض^{۱۳۱۲} فعل‌وانفعالات مقاصد و نیّتات، ویژه سازی می‌کنند.

از این‌رو، زمانی که ما سایر سازمان‌ها یا جماعتی که افراد در هر سازمان با آن‌ها تعامل دارند را نیز در نظری می‌گیریم، ما با فعل‌وانفعالات بیشتری میان مقاصد و نیّتات مواجه خواهیم بود. در معنایی بنیادین، ما در مورد تعامل محلی (خودسازمانی) و پدیدارگی در بستر تعاملات انسانی صحبت می‌کنیم.

هرزمانی که ما از یک گروه از مدیرانی صحبت می‌کنیم که در مورد خودشان و همچنین مدیر ارشد اجرایی‌شان -به‌عنوان مشارکت‌کننده در فرآیند اساساً خودسازمان- اندیشه می‌کنند، یعنی در مورد تعاملات محلی صحبت می‌کنیم که از بطن آن‌ها این الگوهای کلان‌مقیاس و تجارب واحدی که به صورت تخیلی ساخته شده‌اند، پدیدار می‌شود. آن‌ها ادعا می‌کنند که اگر نمی‌توانند طراح کلیت باشند و اگر نمی‌توانند پیامدهای آنچه را که در قالب مداخله مستقیم و اثرگذاری بر کلیت انجام می‌دهند، بشناسند، پس بنابراین آن‌ها هیچ نقشی ندارند. آن‌ها ادعا می‌کنند که اگر الگوهای کلان‌مقیاس پدیداره بوده و "کلیت" تنها یک واژه تخیلی باشد، آن‌ها خیلی ساده تسلیم شده و این نقش را رها می‌کنند. به همین ترتیب، آن‌ها اشاره می‌کنند به نمونه‌هایی از مدیران اجرایی که مقاصد کلی سازمانشان را شکل داده، چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان را مشخص کرده و بدین‌وسیله کلیت سازمانشان را متحول می‌سازند. آن‌ها نتیجه می‌گیرند که پندار و تصور خودسازمانی در قالب تعاملات محلی، در مورد آن‌ها نمی‌تواند به کار گرفته شود. چرا آن‌ها این‌گونه فکر می‌کنند؟

این‌طور به نظر می‌رسد که آن‌ها خودسازمانی را بلافاصله در یک قالب فردی مورد شناخت قرار می‌دهند، یعنی پیش‌فرض غیرقابل‌تردید و غیرقابل‌انکار آن‌ها این است که فرد بر همه‌چیز تقدم دارد. معنای برگرفته آن‌ها از

¹³¹¹ General Principal

¹³¹² Conflictual Processes

خود سازمانی این است که این افراد و اعضای سازمان هستند که خود را بدون هرگونه هدایت و جهت‌گیری از سوی رهبران، سازمان‌دهی می‌کنند. این طرز فکر به دیدگاهی ختم می‌شود که خودسازمانی را یکی یا جمعی از موارد زیر می‌داند:

۱. چیزی است که فارغ از اینکه چه کسی آن را انجام می‌دهد، اتفاق می‌افتد. این بدان معنا است که در هر کاری که انجام می‌شود هیچ هدفی وجود ندارد. شخص، خیلی ساده باید به کناری نشسته و به انتظار سرنوشت و قضا و قدر باشد.
۲. یک دموکراسی تمام‌عیار است که در آن تمامی عامل‌ها باهم برابر بوده و هیچ عملی و هیچ چیزی بدون اجماع جمعی در آن انجام نمی‌شود.
۳. هرچومرچی^{۱۳۱۳} است که در آن هرکس، هر کاری که موجبات خشنودی وی را فراهم می‌کند، انجام می‌دهد.
۴. توانمندسازی افراد پایین‌دست سازمان و فراهم آوری فرصت و مجال برای عرض‌انداز این قشر در سازمان است.
۵. قدرت زدایی^{۱۳۱۴}، ناتوان‌سازی و خالی کردن ظرفیت^{۱۳۱۵} فرادستان و قدرتمندانی است که دیگر هیچ نقشی ندارند.

لازم به ذکر و لازم به تأکید است، تصور و پنداشت خودسازمانی، آن چنانکه در علوم پیچیدگی به کار گرفته می‌شود، شامل هیچ‌یک از معانی بالا نیست. دلیل اینکه افراد این‌گونه فکر می‌کنند این است که آن‌ها این کلمات را از زبان و چشم‌انداز فرد مستقل خودمختار می‌شنوند و تصور می‌کنند، این افراد هستند که خود را بدون هرگونه محدودیتی، سازمان می‌دهند. با این حال، اگر شما با دقت به شبیه‌سازی‌هایی که به قصد نشان دادن ماهیت خودسازمانی، طراحی می‌شوند، نگاه کنید به دو نکته برمی‌خورید.

اول اینکه، شرایطی وجود دارند که به طور هم‌زمان تعاملات میان عامل‌ها را توانمند ساخته و درعین حال تحدید می‌کنند. شبیه‌سازی "تیرا" (ری، ۱۹۹۲) که در فصل دهم بحث شد را در نظر بگیرید. عامل‌ها توانایی تکثیر را پیدا می‌کنند چراکه رایانه زمانی را برای این امر به آن‌ها اختصاص داده است از طرفی این خود یک محدودیت است چراکه آن‌ها زمان محدودی برای این تکثیر دارند. در سازمان‌ها، افراد و اعضا از طریق "در دسترس بودن منابع"^{۱۳۱۶} هم تحدید شده و هم توانمند می‌شوند. در شبیه‌سازی، عامل‌ها با محدودیت‌های تکثیر و انتخاب رقابتی که در مورد آن‌ها به کار گرفته می‌شود، مواجه می‌شوند. در شبیه‌سازی‌ها، برنامه‌نویس تمامی این

¹³¹³ Anarchy

¹³¹⁴ Disempowerment

¹³¹⁵ Incapacitation

¹³¹⁶ Availability of resources

محدودیت‌ها را تحمیل می‌کند، اما در واقعیت، برنامه‌نویس برای مدل‌سازی تلاش می‌کند و تمامی این‌ها در تکامل تعاملات پدیدار می‌شوند. بنابراین، یقیناً، خودسازمانی گونه رفتاری عاری از محدودیت نیست. در سازمان‌ها، افراد یکدیگر را محدود کرده و همدیگر را در معرض محدودیت‌هایی قرار می‌دهند (فصل پانزدهم) و به این ترتیب آن‌ها توسط یکدیگر و همچنین ابژه‌های اجتماعی/دیگری تعمیم یافته - که جنبه‌های کلیدی از خود آن‌ها را تشکیل می‌دهد- محدود می‌شوند.

دوم اینکه، سازمان‌دهی به این معنا نیست که افراد جدا و مجزا، خود را به میل خودسازمان‌دهی می‌کنند. در حقیقت، خودسازمانی، با هر چیزی که خودش خودش را سامان می‌دهد، سروکار ندارد بلکه این خودسازمانی شامل تعاملات محلی است. الگوهای کلان‌مقیاس روابط هم‌زمان با تغییر ماهیت عامل‌ها، پدیدار می‌شوند و تمامی این اتفاقات در تعاملات محلی رخ می‌دهد. عامل‌ها، الگوهای کلان‌مقیاس روابط را شکل داده و توسط آن‌ها شکل می‌یابند. زمانی که ما مجهز به این دیدگاه می‌شویم، دیگر تفا سیر خود سازمانی که در نکات یک تا پنج بالا مطرح شدند، توجیه‌پذیر نخواهند بود. در مقابل با این گزاره‌ها روبه‌رو خواهیم بود:

۱. هر کار و هر چیزی که فرد در تعاملات محلی انجام می‌دهد، حتی اگر هیچ کاری هم انجام نداده و منفعل باشد، پیامدهای بالقوه بسیار گسترده‌ای را به همراه خود دارد. نه تنها الگوهای کلان‌مقیاس با مفاهیمی همچون سرنوشت و قضا و قدر و ... بیگانه هستند، بلکه آن‌ها محصول هم‌آفرینی تمامی عامل‌هایی هستند که به طور محلی با یکدیگر تعامل می‌کنند.

۲. به هیچ‌عنوان دلیل و برهانی وجود ندارد که چرا باید تمامی عامل‌ها به شیوه‌ای دموکراتیک با یکدیگر تعامل کنند. آن‌ها ممکن است این کار را انجام دهند و ممکن است این کار را انجام ندهند. در واقع، تعامل دموکراتیک در قالب یک تعمیم یا آرمان‌سازی، مستلزم این است که به طور مستمر در موقعیت‌ها و وضعیت‌های اقتضایی محلی پیرامون آن مذاکره شود. در ضمن، تمامی عامل‌ها، همانند آنچه در شبیه‌سازی "تپرا" دیدیم، باهم برابر نیستند. برخی برای بقا، استراتژی‌های قدرتمندی را تعقیب و دنبال می‌کنند. یقیناً، هیچ الزام و نیازی برای اجماع وجود ندارد، بلکه آنچه عیان است تنش است میان همکاری و رقابت که در قالب تعارض خود را نشان می‌دهد.

۳. هیچ هرج‌ومرجی وجود ندارد، چراکه هر عامل نمی‌تواند هر کاری که خوشایندش است را انجام دهد. محدودیت‌هایی وجود دارد، تازه اگر هم این محدودیت‌ها نباشند، دست‌کم اقداماتی که از سوی عامل‌های دیگر انجام می‌گیرد، خود به‌عنوان محدودیت عمل می‌کنند.

۴. هیچ اتصال و پیوندی از هر نوع، میان توانمندسازی پایین‌دستان یک سازمان و خودسازمانی وجود ندارد، موضوعی که در فصل بعد به آن خواهیم پرداخت.

۵. همچنین هیچ اتصال و پیوندی از هر نوع میان ناتوان‌سازی فرادستان سازمان و خودسازمانی وجود ندارد، این موضوع را هم در فصل بعد خواهیم شکافت.

۴-۱۴. نقش صاحبان قدرت

شناخت سازمان‌ها و استراتژی‌های آن‌ها به‌عنوان ابژه‌های اجتماعی که در تعاملات ارتباطی محلی پدیدار می‌شوند، بلافاصله پرسش‌هایی را در مورد نقش رهبران به ذهن متبادر می‌سازد. از آنجایی که بسیاری، پدیدارگی را معادل شانس و تصادف در نظر می‌گیرند، بلافاصله نتیجه می‌گیرند که رهبر هیچ نقشی در این سازوکارها ندارد. در این قسمت ما استدلال خواهیم کرد که این موضوع بدین ترتیب و بدین نحو نیست.

تکرار می‌کنیم: خودسازمانی به معنای این است که عامل‌ها به صورت محلی و مطابق با اصول تعامل محلی خود با یکدیگر تعامل می‌کنند، جایی که این اصول محلی در تاریخ زیسته افراد تکامل پیدا کرده و شامل تعمیم‌های به صورت تاریخی تکامل یافته اجتماع آن‌ها - که اکنون جنبه‌ای از ساختارهای شخصیتی آن‌ها شده است - می‌شود. این بدان معناست که آن‌ها به‌عنوان عامل‌ها، مطابق با ظرفیت به صورت تاریخی تکامل یافته خود، واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها قادر هستند تا به شیوه‌های مشخصی واکنش نشان دهند و این ظرفیت، که از درون تاریخچه و سوابق تعامل با دیگران پدیدار شده است، واکنش به شیوه‌های دیگر را برای آن‌ها محدود می‌سازد. برخی افراد ظرفیت‌های بسیار گسترده‌تری را برای به شمار آوردن و مورد ملاحظه قرار دادن دیدگاه‌های دیگران و همچنین ابژه‌های اجتماعی، نسبت به سایر افراد توسعه خواهند داد. برخی ظرفیت‌های تکامل یافته‌ای را خواهند داشت که آن‌ها را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای اثربخش‌تر و موفقیت‌آمیزتر از دیگران، واکنش نشان دهند. در قالب سازمانی، برخی اعضا، دانش و شناخت بیشتری نسبت به سایر اعضا داشته و بنابراین شیب قدرت به سمت آن‌ها متمایل می‌شود. برخی افراد در مقایسه با سایرین با افرا بیشتری تعامل دارند. می‌توان مشاهده کرد که برخی افراد توانایی بیشتری در "کنش در حین فرآیند" را دارند و همین امر باعث می‌شود تا آن‌ها بتوانند میان افراد گروه‌های مختلف ارتباط برقرار کنند، افرادی که در غیر این صورت، از هم جدا و در گوشه‌ای به کار خود مشغول بوده‌اند. این فرد قادر است تا به دیدگاه‌های گروه‌ها ورود پیدا کرده و با فراگیر و همگانی کردن تجربیات آن‌ها، بین این گروه‌ها میانجی‌گری کند. می‌تواند، زمانی که این بحث را بدین نحو به میان کشید، مشخصاً روی صحبت‌اش دولتمردان مسلط و قدرتمند جامعه بودند، اما او به یک توانایی بسیار مهم اجتماعی هر شخص در موضع قدرت اشاره می‌کند، توانایی که فرد را قادر می‌سازد تا دیدگاه بسیاری از افراد دیگران را اتخاذ کرده، در نظر داشته و مال خود کند و نهایتاً به شیوه‌ای رفتار کند که همگی افراد خود را در آن به رسمیت می‌شناسند. البته این بدان معنا نیست که این فرد یا افراد، بیرون و خارج از این فرآیند موضع گرفته و به فرآیند از نگاه یک مشاهده‌گر عینی نظاره کرده و

دست به شناخت می‌زنند. در عوض، آن‌ها به‌عنوان یک مشارکت‌کننده، ماهیت هر آنچه - در این موقعیتی که در آن شرکت دارند- رخ می‌دهد را منعکس کرده و بازتاب می‌دهند.

از این‌رو، در قالب سازمانی، مدیران ارشد اجرایی قدرت بیشتری از سایرین دارند: یعنی آن‌ها ظرفیت بیشتری برای آموزش، راهنمایی، اقناع یا حتی اعمال زور بر دیگران برای دستیابی به خواسته‌های خود را دارند. در ضمن، این مدیران ارشد در مقایسه با افراد کمتر قدرتمند، با تعداد بسیار بیشتری از افراد تعامل دارند. به‌عنوان مثال، یک مدیر ارشد اجرایی، از طریق ایمیل می‌تواند دستورات و راهنمایی‌های خود را به صدها هزار نفر از افراد سازمان منتقل کند. یک مدیر ارشد اجرایی ممکن است دیدگاه‌هایی را در مورد ماهیت سازمان خود، ماهیت رهبری، مسیری که مایل است سازمان در آن گام بردارد یا چشم‌انداز و مأموریت سازمان، شکل دهد. تمامی این اعمال، اقداماتی هستند که احتمالاً با نوعی از واکنش از سوی اعضا و افراد سازمان روبه‌رو خواهند شد. یک گروه کوچک از افراد قدرتمند در رأس سازمان، پس از بسیاری از تعاملات محلی، ممکن است تصمیم بگیرند تا به یک بازار جدید ورود کنند یا با گروه کوچکی از افراد قدرتمند در سازمانی دیگر برای استراتژی ادغام مذاکره کنند. تمامی این اقدامات، می‌تواند واکنش‌های چندگانه را از سوی دیگران، چه در درون سازمان و چه در سازمان بیرونی تحت تأثیر قرار گرفته، برانگیخته کند. اگر الگوی این واکنش‌ها به سادگی و فقط با بیان برخی طرح و نقشه‌های کلی قابل ترسیم بود، دیگر نیازی به صحبت از خودسازمانی و یا پدیدارگی نبود. به‌هرروی، اگر دیگران بر اساس ظرفیت‌های محلی خود برای واکنش، پاسخ داده و واکنش نشان می‌دهند، آنگاه ما باید از خودسازمانی و پدیدارگی صحبت کنیم.

نکته اینجاست. گروه‌های کوچک از افراد بسیار قدرتمند در رأس هر سازمان منابع را تخصیص داده و در این راه، اعضای دیگر سازمان را هم توانمند ساخته و هم محدود می‌کنند. آن‌ها مجموعه‌ای از رویه‌ها و ساختارهای گزارش دهی سلسله‌مراتبی را طراحی می‌کنند اما آن‌ها همیشه این مهم را در تعاملات محلی که در آن‌ها به اتفاقات و رخدادها، واکنش نشان می‌دهند، انجام می‌دهند. آن‌ها برخی از اقدامات را مشروعیت بخشیده^{۱۳۱۷} و از برخی دیگر مشروعیت زدایی می‌کنند. آن‌ها بیانیه‌هایی را در خصوص مأموریت‌ها و چشم‌اندازها تنظیم و تدوین می‌کنند. آن‌ها برای تعداد بسیار زیادی از افراد ژست می‌گیرند. آن‌ها ممکن است الگوهای را که در روابط میان افراد پدیدار می‌شوند را بازگو کرده و بیان کنند. باین‌حال، آنچه آن‌ها از انجام دادن آن عاجز هستند، برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی واکنش‌هایی است که دیگران نشان خواهند داد. آن‌ها نمی‌توانند فعل و انفعالات میان مقاصد و نیات را کنترل کنند. این قشر قدرتمند ممکن است نوع واکنش‌هایی که مطلوب آن‌هاست را شناسایی و معرفی کنند و این امر را از طریق انتشار بیانیه‌ها در مورد ارزش‌ها و فرهنگ‌ها و رفتارهای الزامی صورت می‌دهند. آن‌ها می‌توانند دیگران را طوری برانگیخته

¹³¹⁷ Legitimize

سازند تا تمامی این موضوعات را رعایت کنند. آن‌ها آرزوها، امیال و مطلوب‌هایی دارند. با این حال، افراد هنوز تنها قادر هستند تا مطابق با ظرفیت‌های محلی خود برای واکنش و پاسخ‌گویی، واکنش نشان دهند و این قشر قدرتمند درمی‌یابند که باید به این واکنش‌هایی که برانگیخته شده و برمی‌انگیزند، واکنش نشان دهند. این همان منظور و مقصود ما از معنای خودسازمانی در قالبی انسانی است. این فرآیندی تعاملی است که در تمامی موقعیت‌های انسانی حضور داشته و تنها زمانی پایان می‌یابد که افراد واقعاً همانند یک فرد مستقل خودمختار به این بیانیه‌ها در مورد ارزش‌ها و رفتارهایی که قرار است به نمایش بگذارند، واکنش نشان دهند.

به‌عنوان مثال، فرض کنید که مدیر ارشد یک شرکت بزرگ چندملیتی، چشم‌انداز جدید خود از سازمان را در قالب "شرکت به‌عنوان یک رهبر جهانی در شبکه راهکارها" اعلان می‌کند. احتمالاً صدها هزار نفر در سراسر دنیا این ژست را شنیده و بسیاری بر آن می‌شوند تا به طریقی به این ژست واکنش نشان دهند. با این حال، معنای این چشم‌انداز، همانند معنای تمامی ژست‌ها، در خود ژست نهفته نشده است. معنای این چشم‌انداز در واکنش‌ها خلق خواهد شد. آیا بسیاری از افراد برای این چشم‌انداز اهمیتی قائل نشده و کماکان به شیوه مسبوق به کار خود ادامه خواهند داد؟ اگر این کار را نمی‌کنند، پس چه واکنشی خواهند داشت؟ این ژست ممکن است موجب برپایی گردهمایی‌ها و جلسات در سراسر جهان شود که افراد در این گردهمایی‌ها در مورد معنای آن و اقدامات احتمالی که باید انجام دهند، بحث می‌کنند. معنای ژست مدیر ارشد و تأثیرات آن بر سازمان، در بسیاری از تعاملات محلی، که ممکن است خود او در آن‌ها حضور داشته یا حضور نداشته باشد، و همچنین در زمان حال زنده و در میان مکالمات جاری و ساری در سراسر دنیا پدیدار خواهد شد.

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، هیچ‌کسی نمی‌تواند پویایی‌ها و تحرکات تعاملات در درون سازمان را تعیین کند، چرا که این پویایی‌ها بستگی به این دارند که دیگران، هم در درون سازمان و هم در سازمان‌های دیگر، چه کارهایی را انجام می‌دهند. به‌عبارت‌دیگر، یک فرد، یک گروهی از افراد، قدرتمند یا غیر قدرتمند، می‌تواند ژست‌های با اهمیت بسیار و بسیار مهمی را بگذرد اما واکنش‌های پیامد و متعاقب آن در موقعیت‌های محلی و در زمان حال زنده اتفاق خواهد افتاد و از تمامی این‌ها، الگوهای کلان‌مقیاس فعالیت‌های استراتژیک پدیدار خواهند شد که به طور دائمی^{۱۳۱۸} آینده سازمان را می‌سازند^{۱۳۱۹}.

در تلاش برای معنابخشی به آنچه اتفاق می‌افتد، تمرکز توجه از بیانیه مدیر ارشد- یا هر ابزار جدیدی غیر از بیانیه-فاصله گرفته و تغییر پیدا کرده و به‌سوی فرآیندهایی که در آن‌ها این بیانیه برخاسته و عیان می‌شود و همچنین به سوی بسیاری از موقعیت‌های محلی که این فرآیندها در آن‌ها اثرگذار هستند، معطوف می‌شود. به‌جای اینکه این موضوع را بدیهی بشمارد که رهبران ارشد قدرتمند منفرداً و به صورت فردی، مستقیماً از

1318 Perpetually

1319 Construct

طریق اقدامات نیت‌مند خود، سازمان را تغییر می‌دهند، چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده توجه خود را بر فرآیندهای ارتباطی که در آن صرف حضور، تصویر، خیال‌پردازی و تخیلات در مورد رهبر، بر فرآیندهای ارتباطی تعاملی در زمان حال زنده اثر می‌گذارد، متمرکز می‌کند، فرآیندهایی که از بطن آن‌ها، الگوهای کلان‌مقیاس، که همان سازمان‌ها هستند، پدیدار می‌شوند. از این‌رو، پدیدارگی، اگر نگوییم هیچ، ربط بسیار ناچیزی با شانس دارد. هیچ‌کس نمی‌تواند پدیدارگی را شکل داده، بر آن اثر گذاشته و یا آن را مقید و مشروط سازد.

۱۴-۵. خلاصه

پرسش کلیدی که در این فصل به آن پرداخته‌شده است با شناخت و درک ساختار بنیادی تعامل (خودسازمان‌دهی) محلی میان عامل‌های انسانی در قالب اشخاص و پیوند میان چنین تعاملات محلی و پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس، سازمان به‌عنوان نمونه‌ای از این الگوهای کلان‌مقیاس، سروکار پیدا می‌کند.

کار مید، تبیینی از تعامل انسانی فراهم می‌کند که در آن چنین تعاملی به‌عنوان ارتباطات میان اشخاص انسانی شناخته شده، شکل مکالمه ژست‌ها را به خود می‌گیرد جایی که واحد بنیادین یعنی ژست-واکنش، فاز و مرحله جدانشدنی از ابژه اجتماعی است. نکته عمیق و ژرف در اندیشه مید این است که او بیان می‌کند که چگونه خصائل بنیادی نوع بشر، در چنین تعاملات اجتماعی پدیدار می‌گردند. همچنین نظریه او قادر است تا تبیین متقاعدکننده‌ای از اینکه چگونه الگوهای کلان‌مقیاس در تعاملات ارتباطی انسانی محلی پدیدار می‌شوند، ارائه می‌کند. تعاملات محلی همیشه و همواره در موقعیت‌های محلی واقع می‌شوند، موقعیت‌های محلی که در طول تاریخ تکامل یافته‌اند. امر اجتماعی، کشش‌ها و تمایلات تعمیم‌یافته‌ای در بخش بزرگی از افراد است تا در موقعیت‌های مشابه و یکسان به شیوه‌های مشابه و یکسان از طریق اتخاذ نگرش دیگری تعمیم‌یافته/ ابژه اجتماعی، عمل کنند. این عمده‌سازی‌ها و تعمیم‌ها باید در موقعیت‌های اقتضایی ویژه‌سازی شده و این فعالیت ویژه‌سازی است که تعامل ارتباطی محلی مذاکره معنا را شکل می‌دهد، مذاکره معنایی که همیشه شامل تعارضات اکتشافی و برخی اوقات تعارضات قطبی شده است. در این مذاکرات تعارض‌آمیز، شامل حرکات خودجوش و خودانگیخته است که اختلافات کوچک صورت پذیرفته و می‌توانند تا سراسر جمعیت سازمان تشدید شوند.

پیامدهای تفکر بدین شیوه، این است که ما سازمان‌ها را به‌عنوان ابژه‌های اجتماعی و به‌عنوان الگوهای تکرار‌شونده‌ای از تعامل فهم می‌کنیم. بحث کلیدی است که استراتژی‌ها و تغییرات سازمانی که در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند، در قالب مکالمه و محاوره شناخته می‌شوند. این امر نیازمند یک بازنگری و تفکر مجدد است پیرامون اینکه منظور ما از اغلب فعالیت‌های سازمانی همچون استراتژی‌پردازی، رهبری و بسیاری از

فعالیت‌های دیگر چیست. فصل بعدی به مباحث قدرت و ایدئولوژی در تعاملات محلی و پیامدهای آن برای الگوهای کلان‌مقیاس پدیدار خواهد پرداخت.

برای مطالعه بیشتر

برای کاوش پیرامون اینکه ارسطو چگونه قضاوت کاربردی و عملی را می‌شناسد اینکه چگونه او امر جهان شمول را در موقعیت‌های خاص و ویژه در نظر می‌گیرد، بهتر است با اخلاق "نیکومشایی"^{۱۳۲۰} آغاز کنید. جیمز اسکات^{۱۳۲۱} (۱۹۹۸) هم عمده سازی و تجرید و انتزاع در سازمان‌ها را مدنظر قرار داده و در مقاله‌اش تحت عنوان "دیدن به‌مثابه یک دولت" به این موضوع پرداخته است. برای مطالعه بیشتر در خصوص دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده به آثار استیسی (۲۰۰۵) و استیسی و شاو (۲۰۰۶) مراجعه کنید. ویلیامز (۲۰۰۵) هم در مورد تجربه خط‌مشی و سیاست‌های آموزش و پرورش ملی در تعاملات محلی مطالبی را نوشته است.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاندیشی بیشتر

۱. از معنای "الگوهای کلان‌مقیاس" و "تعامل محلی" چه برداشت و چه درکی کسب کرده‌اید؟ این دو مقوله چگونه به هم مرتبط می‌شوند؟
۲. ایده کنترل "مید" از چه جهاتی با کنترل مطرح‌شده در گفتمان حاکم پیرامون سازمان‌ها تفاوت دارد؟
۳. چه تجربه‌ای از ابژه اجتماعی دارید؟ در تجربه شما این موضوع چگونه انعکاس پیدا کرده است؟
۴. از موضوع پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس از تعاملات محلی، چه برداشتی دارید؟ می‌توانید نمونه‌ای را مثال بزنید؟
۵. زمانی که در سازمان شما، رهبران، بیانیه‌هایی را در مورد چشم‌انداز، مأموریت‌ها و ارزش‌ها منتشر می‌کنند، چه اتفاقی رخ می‌دهد؟

¹³²⁰ The Nichomachean Ethics

¹³²¹ James.C.Scott

فصل پانزدهم

پدیدارگی استراتژی سازمانی در تعاملات ارتباطی محلی فرآیندهای واکنشی پیچیده ایدئولوژی و روابط قدرت

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- فرآیندهای آرمانی‌سازی در شکل‌دهی ارزش‌های
فرقه‌ای یک سازمان و تفسیر آن‌ها در وضعیت‌ها و
موقعیت‌های مشخص و اقتضایی
- پایه‌ها و اساس ایدئولوژیک انتخاب و قصد و نیت
در سازمان‌ها
- ماهیت روابط قدرت در سازمان‌ها و ایدئولوژی‌هایی
که از آن‌ها محافظت می‌کنند.
- تأثیر تحرکات و پویایی‌های شمول-عدم شمول
قدرت در سازمان‌ها
- نقش فرآیندهای شمول-عدم شمول در شکل‌یابی
هویت
- نقشی که شایعات در پایدارسازی و محافظت از
ایدئولوژی‌ها و روابط قدرت در سازمان‌ها ایفا
می‌کنند.
- اشارت‌ها و دلالت‌های روابط قدرت و ایدئولوژی
برای فعالیت‌های محلی استراتژی پردازش و
الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی که آن‌ها تولید
می‌کنند.

این فصل اکتشافات بیشتری را پیرامون فرآیندهای تعاملات محلی - که در قالب مکالمات شناخته می‌شوند - صورت داده و توجه خود را بر چگونگی پدیدار شدن پیکره‌های^{۱۳۲۲} روابط قدرت در تعاملات ارتباطی جاری و مستمر و همچنین چگونگی پایدارسازی این الگوهای روابط قدرت توسط ایدئولوژی‌ها متمرکز می‌کند. این فصل بر شناخت و فهم انتخاب، تصمیم‌گیری و قصد و نیت در زنده‌گی سازمانی به‌عنوان مفاهیمی به‌طور بنیادین و ماهیتاً ایدئولوژیک و همچنین بازاندیشی و تأمل در خصوص روابط قدرت، اشاره دارد. این فصل، فصل مهمی است چراکه دو جنبه کلیدی دیگر از فرآیندهای واکنشی پیچیده برقراری ارتباط را، علاوه بر مکالمات معرفی می‌کند. در این مسیر، قدرت و ایدئولوژی به‌عنوان محور و مرکز شناخت زنده‌گی سازمانی مطرح می‌شوند، جنبه‌هایی از تجربه که در گفتمان حاکم پیرامون سازمان و استراتژی، چندان واقعی بر آن‌ها گذارده نمی‌شود. ما استراتژی را به‌عنوان هویت جمعی در حال تکامل افرادی^{۱۳۲۳} از سازمان - که این افراد در مورد الگوهای روابط قدرت میان خود بازاندیشی می‌کنند- و همچنین ایدئولوژی‌هایی که از این الگوها محافظت کرده و آن‌ها را پایدار می‌سازند، خواهیم شناخت. ما تعاملات محلی را نه فقط به‌عنوان ویژه‌سازی الگوهای کلان‌مقیاس تعمیم‌یافته بلکه همچنین به‌عنوان کار ویژه‌های آرمانی‌سازی^{۱۳۲۴} این الگوها- ارزش‌ها و ایدئولوژی- خواهیم شناخت. ما این الگوهای کلان‌مقیاس، یعنی استراتژی‌ها را، به‌عنوان تعمیم‌ها^{۱۳۲۵} و آرمانی‌سازی‌ها خواهیم شناخت.

۱-۱۵. مقدمه

در فصول سیزدهم و چهاردهم تو صیف کردیم که چگونه می‌تواند توجه خود را به ظرفیت انسانی تعمیم دیدگاه‌ها، تمایل و گرایش به کنش افراد در گروه‌ها و جوامع معطوف ساخته و چگونه هر شخص چنین تعمیم‌ها یا الگوهای کلان‌مقیاس اقدام را در هر موقعیت و وضعیت محلی مشخص - که در آن‌ها افراد با دیگران تعامل می‌کنند- به کار می‌بندد، پرداختیم. به این ترتیب، تمایلات و کشش‌های عمومی به کنش، در موقعیت‌های مشخص، از طریق فرآیندهای تعاملی اساساً معارض مذاکره و مصالحه، ویژه‌سازی می‌شوند. آن‌ها همگی این کارها را در تعاملات با یکدیگر انجام می‌دهند و این کارها هم البته در گام اول جواب می‌دهد چراکه این تمایلات تعمیم‌یافته، از طریق تاریخچه زنده‌گی افراد شاغل در این امر و از طریق تاریخچه در پس اجتماعات آن‌ها، به جنبه کلیدی و مهمی از "خود" آن‌ها تبدیل شده است. فرآیندهای اجتماعی‌سازی، خودکنترلی را در اشخاص القا و رفته‌رفته تزریق می‌کنند و این بنیان و اساس نظم اجتماعی مدرن است. خودکنترلی به صورت اجتماعی القا شده در افراد، نسبت

1322 Figuration

1323 Evolving Collective Identities

1324 Idealizations

1325 Generalizations

به دستورات صاحبان قدرت، رویه‌های سازمانی یا حتی قانون، منبع مهم‌تری برای کنترل رفتار افراد در گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع به شمار می‌رود. باین حال، به دلیل اینکه افراد ظرفیت انتخاب و خودانگیختگی را دارند، تنها به شیوه‌هایی که به صورت اجتماعی تعریف و تعیین می‌شوند، عمل نمی‌کنند.

این فصل، در ابتدا به فرایندهای انتخاب در انسان‌ها می‌پردازد، فرآیندهایی که در شکل‌گیری نیت و فرآیندهای تصمیم‌گیری بازتاب پیدا می‌کنند. کانون و محور شناخت فرآیندهای انتخاب، قصد کردن و تصمیم‌گیری، ماهیت ایدئولوژی است. از این رو، این فصل، به چگونگی شناخت شکل‌گیری ارزش‌ها و هنجارها، اشارت و دلالت‌هایی که این‌ها بر روابط قدرت دارند و اثرات آن‌ها بر انتخاب‌ها، مقاصد و نیت و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها دارند، می‌پردازد. بحث این است که ایدئولوژی‌ها و روابط قدرتی که از آن حفاظت می‌کنند، محور تعاملات ارتباطی محلی استراتژی‌پردازی^{۱۳۲۶} هستند که الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی از درون آن‌ها پدیدار می‌شود.

این فصل از آثار و کارهای "مید"، "دیویی" و "مک اینتایر" برای شناخت ایدئولوژی استفاده کرده و از آثار "الیاس" برای اکتشاف و کندوکاو ماهیت روابط قدرت در گروه‌ها بهره می‌برد. فصل چهاردهم، از تبیین "مید" در خصوص چگونگی ویژه سازی تعمیم‌های ابژه‌های اجتماعی در موقعیت‌های عادی روزانه، مشخص و اقتضایی که در آن‌ها افراد سازمان خود را در موقعیت‌گنش و عمل می‌یابند، بهره گرفت. "مید"، همچنین توجه خود را به یک ظرفیت مهم انسانی دیگر معطوف کرد: انسان‌ها یک تمایل و کشش قوی به آرمانی‌سازی ابژه‌های اجتماعی، یعنی آرمانی‌سازی تعمیم‌های الگوهای کلان‌مقیاس، دارند. استدلال او این بود که افراد در آرمانی‌سازی ابژه‌های اجتماعی، ارزش‌های فرقه‌ای را شکل می‌دهند، ایده‌ای که در قسمت بعدی به آن خواهیم پرداخت.

۱۵-۲. ارزش‌های فرقه‌ای^{۱۳۲۷}

"مید"، بر این باور بود که افراد نه تنها الگوهای عادی تعامل برای ساخت تخیلی نوعی تجربه واحد - که معمولاً به عنوان "کلیت" شناخته می‌شود- را تعمیم می‌بخشند، آن‌ها همچنین به ناگزیر این "کلیت"‌های به صورت تخیلی ساخته‌شده را آرمانی‌سازی می‌کنند. "مید" اشاره می‌کند که چگونه افراد، تمایل و کششی برای فردی سازی و آرمانی‌سازی امر جمعی داشته و به گونه‌ای با این امر جمعی رفتار می‌کنند که گویی این امر جمعی بر ارزش‌ها یا انگیزه‌ها برتری داشته تا جایی که این موضوع به فرآیندهایی ختم می‌شود که در آن، این امر جمعی، یک "فرقه" را تشکیل می‌دهد. "مید"، چنین آرمانی‌سازی‌هایی را به عنوان "ارزش‌های فرقه‌ای" توصیف می‌کند که در تکامل یک جامعه پدیدار می‌شوند، همچنین او می‌گوید که این ارزش‌ها بخش ارزشمندی از میراث ما هستند. فرقه‌ها زمانی حفظ می‌شوند که رهبران یک آینده آرمانی از "کلیت" را به تصورات و تخیلات افراد ارائه کرده و تزریق کنند، یعنی عاری از تعارضات و محدودیت‌ها، این ایده‌ها در افرادی که به وی تعلق خاطر دارند

¹³²⁶ Local Communicative Interactions of strategizing

¹³²⁷ Cult values

برانگیخته شده و این افراد با این شخصیت متورم و بزرگ شده، می‌توانند از طریق تعلق به گروه آلمانی که در آن مشارکت دارند و ارزش‌های خود را از آن می‌گیرند، به‌سادگی به همه‌چیز دست یابند. به‌عنوان مثال، جمعی از هواداران یک باشگاه فوتبال، تمایلاتی را نشان می‌دهند که می‌داند از آن‌ها صحبت می‌کند. صرف تعلق به یک باشگاه و تماشاگر بازی‌های این تیم، احساس شغف به این هواداران دست می‌دهد، احساس شغف از تعلق و وابستگی به "بهترین" ها، اگرچه این افراد فرسنگ‌ها و کیلومترها دورتر از یازده‌نفری که داخل زمین مشغول بازی هستند، در منزل خود نشسته و بازی را تماشا می‌کنند. این حس ناشی از شخصیت بزرگ شده و بسط پیدا کرده، را می‌توان زمانی که کشور برای میزبانی بازی‌های المپیک انتخاب شده و یا در جنگ پیروز می‌شود، مشاهده کرد. تعلق و وابستگی به شرکت‌های معتبر و مهم همین احساس را در افراد برانگیخته می‌سازد، به‌ویژه در رویدادها و جشن‌های بزرگی که هدف آن دقیقاً برانگیخته سازی همین حس تعلق در میان بخش بسیاری از کارمندان شرکت است. چشم‌اندازهایی که توسط رهبران کشورها و شرکت‌ها بیان می‌شوند نمونه‌هایی از این آلمانی‌سازی کلیت هستند که وعده یک آینده آلمان شهری را به افراد داده و تمامی موانع سر راه تحقق این آلمان را از پیش رو برداشته و کنار می‌زند. چشم‌انداز و وعده‌هایی همانند اینکه " ما شماره یک دنیا خواهیم بود." هر محصول جدیدی که "آپل" به بازار معرفی می‌کند، نمونه خوبی از این موضوع است، یعنی جایی که حتی غریبه‌ها و افراد خارج از سازمان در سراسر دنیا، از پرده‌برداری از محصول و یا یک برنامه نرم‌افزاری جدید خوشحال شده و برای آن کف می‌زنند.

حتماً به خاطر داشته باشید که ارزش‌های فرقه‌ای هم می‌توانند خوب و هم می‌توانند بد و یا هر دوی این‌ها باشند. ارزش‌های فرقه‌ای می‌توانند شامل "خلوص قومی"^{۱۳۲۸} و "تکریم همسایگان" باشند. می‌داند اشاره می‌کند که فرآیندهای آلمانی‌سازی چندان هم بدون مشکل و مسئله نیستند و خیلی راحت این ارزش‌ها می‌توانند از سوی دیگران به‌عنوان موضوعی نامناسب یا شیطانی دریافت شده و همچنان که در مورد "تعصبات و خلوص قومی" می‌بینیم می‌تواند با اقداماتی نیز همراه باشد. از سوی دیگر، برخی ارزش‌ها همانند "ریشه‌کن کردن فقر" می‌توانند به‌گونه‌ای بسیار مثبت و خوب برداشت و دریافت شده و حتی تقدیس شوند. به‌عنوان برساخته‌های آلمانی، ارزش‌های فرقه‌ای همیشه نقش بسیار مهمی را در تاریخ انسانی ایفا کرده‌اند، یعنی زمانی که تصور و تخیل انسان هیچ موضوع رضایت‌بخشی را در واقعیت موجود نمی‌تواند پیدا کند.

الیاس، پدیده مشابهی را در رساله خود "آلمانی‌ها"^{۱۳۲۹} (۱۹۹۷)، مورد بحث و بررسی قرار داد موضوعی که در بسط و امتداد چگونگی برخاستن گونه ویژه‌ای از ملی‌گرایی آلمانی^{۱۳۳۰} در آلمان نازی^{۱۳۳۱} مدنظر قرار گرفت. او

¹³²⁸ Ethnic Purity

¹³²⁹ The Germans

¹³³⁰ Idealized nationalism

¹³³¹ Nazi Germany

عنوان کرد که در جوامع پیچیده یعنی جایی که در اجتماعات افراد بسیاری وجود دارند که برخی اوقات گره‌ها و مناسبات ضعیفی آن‌ها را به یکدیگر پیوند می‌دهد، پیوندهای عاطفی و احساسی میان افراد متمایل هستند تا حول یک نماد، متبلور^{۱۳۳۲} شوند. این نمادها، همچون پرچم‌ها، یا حتی خود افراد، همچون ملکه در بریتانیا، به شکل غیرقابل‌تردیدی در محور و کانون سیستم باورهای مشترک قرار داشته و یا زیر سؤال بردن آن امری به‌غایت سخت و ناممکن می‌نماید تا جایی که عدول از آن با آنگ انحراف و خیانت همراه خواهد بود. در میان عموم احساسات به‌شدت قوی و مثبتی به‌سوی این نمادها وجود دارد احساسی که ما معمولاً به‌عنوان عشق از آن نام می‌بریم و این تجربه ادراک‌شده فراتر، والاتر و حتی مقدس‌تر از آن چیزی است که افراد بتوانند به‌صورت فردی ارج و بهای آن را درک کنند. (الیاس، ۱۹۹۷، ص ۱۵۱). الیاس عنوان می‌کند که این نماد و عشق و علاقه هر چیز دیگری می‌تواند با شد، و با اذعان به اینکه امر فردی و اجتماعی دو روی یک سکه هستند، این عشق و علاقه به‌نوعی شکلی از عشق به خود است. باین‌حال، همانند مید، الیاس هم‌داری‌ها و ویژگی‌های فرقه‌مانند نمادهای به‌صورت جمعی ادراک شده را مسئله‌ساز می‌داند، افراد معتقد به این نمادها باهم در مقابل کسانی که این شناسه جمعی را به اشتراک نمی‌گذارند، متحد می‌شوند، از این‌رو ما با یک فرآیند یکسان‌سازی^{۱۳۳۳} و جداسازی^{۱۳۳۴} مواجه هستیم. علاوه بر این، قدرت این‌گونه از شناسه جمعی ایدئال^{۱۳۳۵} می‌تواند یک شکل پویایی خود تقویت‌شونده^{۱۳۳۶}، ورا و فرای توانایی هر شخص یا گروه برای اثرگذاری بر آن، به خود بگیرد.

اگر ارزش‌های فرقه‌ای، بدون اینکه به تغییرات اقتضایی در موقعیت‌های خاص اجازه بروز بدهند، به‌طور مستقیم در اقدامات به‌کار گرفته شوند، آن‌هایی که مسئول و متولی انجام این اقدامات هستند، فرقه‌ای را شکل می‌دهند که کسانی که با آن مطابقت نداشته و نیازهای آن را اجابت نمی‌کنند، از دایره شمول خارج خواهند شد. اعضای "فرقه"ها ماهیت "انگاره‌ای" را که در آن این تجربه واحد بر ساخته شده است را فراموش کرده و در وضعیت و حالتی عمل می‌کنند که از سوی ارزش‌های فرقه به‌پیش‌رانده می‌شود. مید به‌خطرات تمرکز بر خود ارزش‌های فرقه‌ای و تمرکز بر ارزش‌های نهادها یا سیستم‌های شخصی‌سازی‌شده و کاربرد مستقیم آن در اقدامات اشاره کرده است. در این حالت هنجارهای جهان شمول و فراگیر به کنار گذاشته می‌شوند، هنجارهایی که مطابقت با آن‌ها، لازمه استمرار عضویت در این نهادها است. زمانی که ارزش‌های آرمانی‌سازی شده و ایدئال به این نحو مدنظر قرار گیرند، تبدیل به ارزش‌های آرمان‌شهری^{۱۳۳۷} می‌شوند.

1332 Crystallized

1333 Unifying

1334 Dividing

1335 Idealized Collective Identification

1336 Self-amplifying

1337 Utopian

با این اوصاف، به‌طور معمول، آرمانی‌سازی با کارکردگرایی^{۱۳۳۸} همراه می‌شود. آرمان‌ها یا ارزش‌های فرقه‌ای می‌توانند در تعاملات روزانه میان اعضای یک نهاد به ارزش‌های کارکردی تبدیل شوند تا اینکه خیلی ساده برای مطابقت با یک فرقه افراد وادار و مجبور به اجرای آن‌ها شوند. به‌عنوان مثال، ارزش فرقه‌ای یک بیمارستان می‌تواند "فراهم کردن بهترین تمهیدات مراقبتی ممکن برای هر بیمار باشد".^{۱۳۳۹} با این حال، چنین ارزش فرقه‌ای می‌تواند در بسیاری از موقعیت‌های خاص و منحصر به فرد در طول روز و به‌کرات کاربردی^{۱۳۳۹} شود. به‌عبارت‌دیگر، حرفه‌ای‌ها و متخصصین خدمات و مراقبت‌های درمانی، در مکان‌های خاص، در زمان‌های خاص تصمیم خواهند گرفت که در مواجهه با تقاضاهای رقابتی در زمان و منابع، چگونه معنای "بهترین مراقبت ممکن" را تفسیر کنند. به‌محض اینکه ارزش‌های فرقه‌ای در تعاملات واقعی روزانه، به ارزش‌های کاربردی تبدیل می‌شوند، تعارضات خود را نشان می‌دهند و همین تعارض است که باید در تعاملات کاری و عملی افراد با یکدیگر، زمانی که آن‌ها بر روی تفسیر ارزش‌های فرقه‌ای کار می‌کنند، مذاکره شود. به‌عنوان مثال، ارزش فرقه‌ای که بر کمیاب بودن زنده‌گی تأکید دارد ممکن است به‌طور خیلی جدی و مستقیم از سوی افرادی که عضو یک گروه مخالف سقط‌جنین هستند، به کار گرفته شود، گروهی که هرگونه مجوز برای سقط‌جنین در برخی مواقع اضطراری و خاص را انکار می‌کنند. اعضای چنین گروهی به‌عنوان افرادی شناخته می‌شوند که هر پز شکی که از این ارزش فرقه‌ای سرپیچی کند را به قتل می‌رسانند. با این حال، برای بسیاری از افراد این ارزش فرقه‌ای کمیابی و ارزشمندی زنده‌گی به‌صورت مستقیم به کار گرفته نمی‌شود، و این موضوع به تعارض بر سر اینکه چه شرایط و موقعیتی برای انجام سقط‌جنین مجاز است، منتهی می‌شود. تعارض ممکن است سر این موضوع باشد که آیا بیست هفته پس از بسته شدن نطفه مجاز است یا پس از گذشت بیست و چهار هفته. کاربردی‌سازی ارزش‌ها، وضع و انعقاد ارزش‌ها در تعاملات عادی محلی میان افراد در زمان حال زنده است.

امروز، در بسیاری از سازمان‌های خدمات درمانی گزاره‌ها و پنداشت‌هایی همچون "مدرن‌سازی"، "بهبود" و "عملکرد" جایگاه ارزش‌های فرقه‌ای را کسب کرده‌اند. وزیرای دولت، تصویری از آینده خدمات درمانی را برای مردم خلق می‌کنند که در آن چنین خدمات مراقبتی به‌طور مستمر بهبود کیفی پیدا کرده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن در دسترس همگان قرار می‌گیرند. این چشم‌انداز به شیوه و طریقی ارائه می‌شود که به‌سختی‌ها و مشقات در دستیابی آن اشاره‌ای نمی‌شود. با این حال، زمانی که دست‌اندرکاران این امر، تلاش می‌کنند تا چنین ارزش‌های فرقه‌ای را کاربردی سازند، با کمبود منابع و بسیاری از مشکلات منطقی دیگر مواجه می‌شوند و در نتیجه عطای آینده آرمانی را به لقایش می‌بخشند. آن‌ها بر این باورند که ارزش‌های فرقه‌ای ارزشمند که هیچ تردیدی به آن‌ها وارد نیست، باید کاربردی شوند و همین امر موجب بروز اولویت‌های مُعارض می‌شود.

1338 Functionalism

1339 Functionalized

مید، در تمایز میان ارزش‌های کاربردی و فرقه‌ای، صورت‌بندی مُعارضی را ارائه کرد. آرمانی‌سازی باید در شرایط و موقعیت‌های اقتضایی مشخص و خاص کاربردی شود، یعنی معنای آرمانی‌سازی تنها باید در تجربه کاربردی سازی و کاربردش یافته شده و یک ارزش فرقه‌ای ممکن است حتی با ارزش دیگر در تعارض باشد. در کاربردی سازی، به ناگزیر، یک آرمان از موقعیت آرمانی خود قدری فاصله می‌گیرد و برای اینکه این آرمان در تجربه روزانه و روزمره مدنظر قرار داده شود نیازمند انتخاب ارزیابانه و مصالحه خواهد بود.

ما می‌توانیم از ابزار نو شتار برای بیان و وضع آرمانی‌سازی‌ها در قالب پی‌شنهادها اخلاقی، بیانیه‌های چشم‌انداز ساخته، افسانه‌ها و اسطوره‌ها و روایت‌های الهام‌بخش استفاده کنیم. به‌عنوان مثال، این‌ها می‌توانند در قالب بیانیه‌های چشم‌انداز قصد شده و ساخته و پرداخته‌شده برای یک شرکت ارائه شوند. باین‌حال، اگرچه این بیانیه‌ها ارزشی می‌توانند طراحی‌شده و به‌صورت نیت‌مندانه ای ارائه شوند، اما این‌ها تنها ارزش‌های فرقه‌ای هستند که به‌خودی‌خود معنا ندارند. به‌عبارت‌دیگر، ارزش فرقه‌ای اولین گام و فاز کنش اجتماعی است که جدای از دیگر مراحل و فازها - یعنی کاربردی‌سازی ارزش‌های فرقه‌ای - نبوده و نمی‌تواند از آن‌ها جدا شود.

از این‌رو، ابژه‌های اجتماعی، همچنان که خود نوعی تعمیم هستند، می‌توانند اشکال آرمانی یا ارزش‌های فرقه‌ای را به خود بگیرند. چنین ارزش‌هایی این اثر را دارند که می‌توانند آن‌هایی را که به آن‌ها پایبند هستند در دایره شمول خود آورده و خودی محسوب کرده و آن‌هایی را که پایبند نیستند از دایره شمول خارج، و غیرخودی بدانند، بنابراین طبق مشاهدات الیاس با ما هویت‌های جمعی یا یک هویت "ما"یی روبه‌رو هستیم که در هر دو گروه مستقر می‌شوند. بنابراین، ابژه‌های اجتماعی / ارزش‌های فرقه‌ای به شکلی بسیار نزدیک به قدرت متصل هستند و این موضوعی است که ما در ادامه فصل به آن خواهیم پرداخت. ابژه‌های اجتماعی به‌عنوان تمایلات و کشش‌های تعمیم‌یافته / آرمانی شده برای کنش به شیوه‌هایی مشابه، هم‌زمان کنشگران را هم توانمند ساخته و هم تحدید می‌کنند. از این‌رو، ابژه‌های اجتماعی / ارزش‌های فرقه‌ای اشکالی از کنترل اجتماعی هستند که در پیکره روابط قدرت میان افراد، بازتاب و انعکاس آن‌ها را می‌بینیم.

به‌علاوه، ارزش‌های فرقه‌ای، شاخص‌های ارزیابانه ای را فراهم می‌کنند که افراد برای انتخاب کردن و عمل انتخاب، از آن‌ها استفاده می‌کنند. ما معمولاً اقداماتمان را در یک حالت به طور فنی منطقی^{۱۳۴۰} انتخاب نمی‌کنیم بلکه این انتخاب‌ها بر اساس آنچه ما، اغلب به صورت ناخودآگاه^{۱۳۴۱}، به‌درستی آن باور داریم، انجام می‌شوند؛ و ما این باورها را از قلمروها و محدودهای اجتماعی که در آن‌ها زنده‌گی کرده و بزرگ‌شده‌ایم، استخراج می‌کنیم. پایه و اساس ایدئولوژیک انتخاب اقدام ما به‌قدری در وجود و آنچه هستیم، تثبیت و عجین شده است که ما در واقع از چیستی این پایه‌های ایدئولوژیک، آگاهی و اطلاعی نداریم. این نکته در مورد پایه و اساس ایدئولوژیک انتخاب از

1340 Technically Logical

1341 Unconsciously

اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، چراکه ایدئولوژی عمیقاً شیوه تفکر ما در سازمان، درباره آنچه انجام می‌دهیم و آنچه باید انجام دهیم را مقید^{۱۳۴۲} می‌سازد. و منظور ما از ایدئولوژی یک مجموعه شبه منسجمی از باورها، خلق‌و‌خو^{۱۳۴۳} و تمایلات و ایده‌هایی است که یک گروه را متحد ساخته و به‌گونه‌ای این مجموعه را به هم پیوند می‌دهد که خود شناسی^{۱۳۴۴} و همچنین شناخت گروه از واقعیت را تقویت می‌کند. (گوس^{۱۳۴۵}، ۱۹۸۱). یا زمانی که دیگران، به‌عنوان مثال، انسان شناسان اجتماعی یا پژوهشگران سازمانی همانند ما، ایده‌ها و باورهای یک گروه را به‌صورت توصیفی به هم ربط می‌دهیم، متوجه می‌شویم که چگونه یک ایدئولوژی به‌صورت فعالانه، یک شناخت از واقعیت را ترویج داده و بر روی بقیه سرپوش می‌گذارد. زمانی که ما واژه ایدئولوژی را به این شیوه به کار می‌بندیم، یعنی به‌عنوان یک توصیف گر باورهایی که دیگران به آن‌ها معتقدند، معمولاً این موضوع از توصیف فراتر رفته و جنبه انتقادی نیز به خود می‌گیرد. فیلسوف اخلاق، "آلاسدر مک اینتایر" در مقاله معروف خود "روش‌شناسی علوم اجتماعی در قالب ایدئولوژی" این واژه را درست به همین شیوه به کار می‌گیرد. او عنوان می‌کند که ایدئولوژی وابسته و مربوط به سیاست نبوده و می‌تواند یک ویژگی از گروه‌هایی در هر نقطه‌ای از پیوستار سیاسی باشد. اما او در نقد خود بر روش‌های^{۱۳۴۶} علوم اجتماعی که داعیه علمی بودن رادارند، به یک ویژگی ایدئولوژیک اشاره می‌کند که این ایدئولوژی‌ها میل دارند تا بر تعارضات، مناظرات و رقابت‌ها و عدم قابلیت پیش‌بینی، به‌نوعی دیدگاه‌های متکثر^{۱۳۴۷}، سرپوش بگذارند. تحقیق اجتماعی^{۱۳۴۸} در قالب علوم طبیعی، تلاش می‌کند تا عنوان کند که این، همان شیوه‌ای است که دنیا به سیاق آن، واقعاً وجود دارد و به‌نوعی این‌ها امر واقع^{۱۳۴۹} هستند.

به‌عنوان مثال از آنچه او بدان اشاره می‌کند، ایدئولوژی مدیریت گرایی با ایده‌های پیش‌بینی و کنترل پشتیبانی و حمایت می‌شود که این دو، دو ویژگی کلیدی از روش‌هایی هستند که از علوم طبیعی نشئت‌گرفته‌اند و به‌عنوان گفتمان حاکم سازمانی، به این موضوع بسیار کم توجه شده و یا کمتر صحبتی از آن به میان آمده است. تقاضا و نیاز به کنترل، به‌عنوان یک باور، کمتر مورد پرسش قرار گرفته و به‌عنوان یک "واقعیت"، بدیهی پنداشته شده و به‌این ترتیب راه بر هرگونه فرآیندهای اکتشافی برای تفکرات و اندیشه‌های جدید، بسته‌شده است. حالت و وضعیتی که در آن تجارب شخصی از ارزش‌ها برمی‌خیزد، کندوکاو نشده و در عوض رهبران سازمان‌ها به این امر فراخوانده می‌شوند که ارزش‌های مناسب را برای افراد و مردم فراهم کرده و آن‌ها را با چشم‌اندازهای الهام‌بخش و

1342 Condition

1343 Dispositions

1344 Self-Understanding

1345 Geuss

1346 Methods

1347 Plural

1348 Social Research

1349 Facts

متقاعدکننده به سوی آینده هدایت کنند. زمانی که رهبران این کار را انجام می‌دهند، در واقع ارزش‌های فرقه‌ای را بیان می‌کنند که ممکن است "خوب" باشد یا نباشد. باین حال، چیزی که از نظرها پنهان می‌ماند، نیاز به کاربردی سازی ارزش‌های فرقه‌ای است. در مقابل، تجویزها به دنبال این هستند تا افراد را به گونه‌ای تغییر دهند تا همگی ارزش‌های مشترکی را به اشتراک گذاشته و بر اساس این ارزش‌های مشابه و مشترک عمل کنند. در واقع متوجه نیستیم که حقیقتاً این تجویزی برای شکل‌گیری ارزش‌های فرقه‌ای از طریق فرآیندهایی است که به سادگی می‌توانند تبدیل به یک پروپاگاندا یا حتی شستشوی مغزی^{۱۳۵۰} شوند. خوشبختانه، بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز معمولاً به صورت عمومی اذعان و اظهار می‌شوند، در حالی که مردم در خلوت خود نسبت به آن‌ها بدبین بوده و این بدبینی خود را بیان می‌کنند. همچنین آنچه مورد سؤال واقع نمی‌شود چگونگی برخاستن این تجربه‌ها از ارزش‌هاست و اینکه آیا برای رهبران امکان‌پذیر است تا تجربیاتی اصیل از ارزش‌ها را برای سایر مردم، به شیوه‌ای ابزاری فراهم کنند یا خیر.

بنابراین، وقتی مدیریت‌گرایی را یک ایدئولوژی می‌نامیم، و زمانی که، به عنوان یک دعوت‌نامه برای پیوستن به یک فرقه، از افراد خواهش می‌کنیم که به یک ارزش جذب شوند در واقع از چیزی صحبت می‌کنیم که به عنوان یک پدیده، در سازمان‌های معاصر بدیهی پنداشته می‌شود، اما در عین حال ما در مورد خودمان و دیدگاه‌های جهانی‌مان هم صحبت کرده‌ایم. از این رو، ایدئولوژی، چیزی نیست که تنها از سوی دیگران و توسط دیگران به آن توجه شده و به آن باور شود، و چیزی است که کم یا بیش برای آن‌ها و برای خود ما آشکار است.

بسیار مهم است که بدانیم، بسیاری از تجویزهای امروزی برای رهبران، به شکل‌گیری بالقوه فرقه‌ها می‌انجامد. به عنوان مثال، "کالینز و پوراس" (۲۰۰۵)، دعوت به خلق یک "فرهنگ فرقه-مانند"^{۱۳۵۱} در سازمان‌ها" کردند. باین حال، در تأملی دوباره، تجویز ارزش‌های اصیل برای دیگران واقعاً غیرممکن به نظر می‌رسد مگر اینکه این امر از طریق پروپاگاندا فشرده و وسیع و شستشوی مغزی صورت گیرد. بنابراین شیوه‌های غالب^{۱۳۵۲} سازمان‌دهی، رهبری و استراتژی پردازشی اهمیت کاربردی قابل توجهی برای ورزه و تمرین استراتژی^{۱۳۵۳} دارند.

اما همچنان سؤال این است که ارزش‌های فرقه‌ای چگونه برخاسته و چگونه تکامل پیدا می‌کنند.

1350 Brainwashing

1351 Cult-like

1352 Dominant

1353 Strategy Practice

۱۵-۳. امیال، ارزش‌ها و هنجارها

در شناخت چگونگی این اتفاق، کار "جوز"^{۱۳۵۴} (۲۰۰۰) بسیار کمک‌کننده است. او از آثار و اندیشه‌های عمل‌گرایان آمریکایی (دیویی، ۱۹۳۴؛ جیمز، ۱۹۰۲؛ مِید، ۱۹۳۴) بهره می‌گیرد تا میان امیال/ ترجیحات، ارزش‌ها/ ایدئال‌ها و هنجارها تمایز قائل شود.

ابتدا به امیال می‌پردازیم، تمایز می‌تواند میان امیال رده اول و امیال رده دوم (فرانکفورت، ۱۹۷۱) در نظر گرفته شود. ترجیحات یا امیال رده اول^{۱۳۵۵}، امیالی هستند که:

- تکانه‌های سیال و مشخص بدنی که در قالب اقدامات منعکس نشده بیان می‌شوند.
- به صورت انگیزه‌های اضطراری برای اقدام، تجربه می‌شوند.
- فاقد شاخص‌های ارزیابانه بوده و بنابراین به طور ذاتی با اخلاقیات و وجدان پیوندی ندارند.

با این حال، انسان‌ها همچنین امیالی دارند که به سوی امیال آن‌ها جهت‌گیری می‌شود و می‌توان آن‌ها را امیال رده دوم^{۱۳۵۶} نامید. به عبارت دیگر افراد می‌توانند میل کنند که میل داشته باشند یا نداشته باشند و آن‌ها می‌توانند میل داشته باشند که میل آن‌ها باید به اندازه کافی قوی باشد تا بر اراده آن‌ها اثر بگذارد. ما می‌توانیم میل داشته باشیم که انسان متفاوتی از آنچه هستیم باشیم. امیالی که به سوی ترجیحات و امیال ما جهت‌گیری می‌شوند در خودارزیابی‌های بازاندیشانه خود را عیان می‌کنند به این ترتیب، میل انسان، اساساً بازاندیشانه و خودارزیابانه است و به این ترتیب اساساً اجتماعی است چراکه "خود" امری اجتماعی است. برای اقدام انسانی امکان‌پذیر نیست که میل و تمایل را به خودی خود و به صورت منفرد در نظر بگیرد چراکه انسان ظرفیتی اساساً اجتماعی برای صورت‌بندی مطلوب‌ها و قضاوت‌ها یا ارزیابی‌هایی که همیشه به همراه این مطلوبات هستند، دارد. انسان‌ها در شرایط بسیار نادری صرفاً بر اساس تکانه‌های بدنی^{۱۳۵۷} اقدام می‌کنند مگر اینکه بسیار جوان باشند، همیشه برخی از انواع تبعیض و فرق‌گذاری^{۱۳۵۸} وجود دارند که در سوابق و تاریخچه تعامل اجتماعی خود را بروز می‌دهند، اگرچه این تبعیض می‌تواند خیلی ساده به امری ناخودآگاه بدل شود. این تبعیض، ناگزیر مستلزم ارزش‌ها و هنجارها است. این ارزش‌ها و هنجارها چه هستند و چگونه برمی‌خیزند؟

هنجارها:

1354 Joas

1355 First-order Desires

1356 Second-order Desires

1357 Bodily Impulses

1358 Discrimination

- معیارهای ارزیابی هستند که شاخص‌هایی را برای قضاوت آمیال و اقدامات فراهم می‌کنند؛
- الزام‌آور و محدودکننده هستند. بنابراین، آن‌ها فرصت‌های اقدام را محدود می‌کنند. ما آن‌ها را به‌عنوان یک محدودیت وادار کننده و اجباری تجربه می‌کنیم.
- به‌صورت خیلی عمیق و نزدیک با اخلاقیات گره‌خورده‌اند و به‌این‌ترتیب شاخصی را برای آنچه باید انجام شود و آنچه "درست" است، فراهم می‌کنند.

بنابراین، هنجارها، مبنایی را برای ارزیابی و انتخاب میان آمیال و اقدامات فراهم می‌سازند. ایلاس (۱۹۳۹}{۲۰۰۰} مشخصاً دغدغه این را داشت که همچنان که افراد در جامعه بیشتر و بیشتر به هم وابسته شده و همچنان که استفاده از قدرت انحصاراً در دست دولت است، هنجارها چگونه پدیدار شده و چگونه تکامل می‌یابند. او تبیین کرد که چگونه آمیال بیشتر و بیشتر در پس‌زمینه زنده‌گی روزانه ما قرار می‌گیرند همچنان که به‌صورت خیلی جزئی‌تر، هنجارها پدیدار شده و به ما می‌گویند چه کارهایی را می‌توان و یا نمی‌توان درملاءعام و در محضر عموم انجام داد. این هنجارها بخشی از ساختار شخصیت فردی ما شده و پایبندی به چنین هنجارهایی از طریق فرآیند اجتماعی شرمساری^{۱۳۵۹}، محافظت می‌شود. بنابراین، هنجارها، محدودیت‌هایی هستند که در تکامل اجتماعی ما خیزش پیدا می‌کنند و به‌گونه‌ای عمل می‌کنند که اقدامات و حتی آمیال افراد به هم وابسته را محدود و منع کرده، به حدی که این محدودیت‌ها الگوهای تماتیک و مضمونی هویت افراد می‌شوند. در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده، هنجارها، تم‌ها یا مضامینی هستند که تجربه را به شیوه‌ای محدودکننده سازمان‌دهی می‌کنند. باین‌حال، هنجارها، اگرچه با ارزش‌ها متفاوت هستند، اما از هم جدا شدنی نیستند. ابتدا ببینیم که ارزش‌ها چگونه با هنجارها تفاوت پیدا می‌کنند و سپس به این می‌پردازیم که چگونه این دو، علی‌رغم تفاوت‌هایشان، از هم جداشدنی نیستند.

"جوز"، واژگان "ارزش‌ها" و "آرمان‌ها" را به‌جای هم به‌کاربرده و ویژگی‌های آن‌ها را به این شکل برمی‌شمارد:

- شاخص‌های ارزیابی هستند که شاخص‌های عمومی و ماندگاری را برای قضاوت آمیال، هنجارها و اقدامات فراهم می‌سازند؛
- در مضمون و فضایی متعهدانه و داوطلبانه، مجذوب و متقاعدکننده هستند. آن‌ها اقدامات را برانگیخته ساخته و فرصت‌هایی را برای اقدام می‌گشایند. ارزش‌ها ما را جذب می‌کنند، به زندگی معنا و هدف می‌دهند و به‌عنوان یک محدودیت تجربه نمی‌شوند. آن‌ها سیمایی بلندمرتبه و متعالی از اراده آزاد ما هستند و به‌طور هم‌زمان تناقض امر اجباری و تعهد داوطلبانه را ارائه می‌دهند.

• به صورتی خیلی عمیق و نزدیک با اخلاقیات^{۱۳۶۰} پیوند داشته و شاخصی را برای قضاوت درستی اعمال و اقدامات، تمایز و اختلاف گذاری میان آمیال خوب و بد و همچنین هنجارهای خوب و بد فراهم می‌آورند.

ارزش‌ها اساساً دغدغه این را دارند که میل، طلب و خواستن چه چیزهایی در ست است. زمانی که ما یک میل کاملاً تحقق‌پذیر و شدنی را کنار گذاشته و رد می‌کنیم چراکه بر غیرقابل قبول بودن آن باور داریم، در اینجا ما میان امر متعالی و امر دنی، صواب و گناه^{۱۳۶۱}، احساسات عمیق و سطحی و آمیال شرافتمندانه^{۱۳۶۲} و آمیال زودگذر پست تمایز قائل می‌شویم. چنین ارزیابی‌هایی نشان می‌دهند که زندگی که به ما ارزانی شده است از ارزش بسیار بالایی برخوردار است؛ دیدگاهی که به ما نشان می‌دهد که ما چه نوع شخص و انسانی می‌خواهیم باشیم.

"جوز" با استفاده از آرا "دیویی" (۱۹۳۴)، دوست و همکار مید، عنوان می‌کند که ارزش‌ها، انگیزه‌های مجذوب‌کننده، الهام‌بخش و متقاعدکننده‌ای هستند که ما را به سوی عمل نیک هدایت می‌کنند و این ارزش‌ها به صورت مستمر در تعامل اجتماعی به عنوان جنبه جدانشدنی از خودسازی^{۱۳۶۳} بروز پیدا کرده و ظاهر می‌شوند.

ارزش‌ها به طور مستمر در مذاکرات جاری و روزمره ما با دیگران و خودمان در امتداد مسیر زنده‌گی ظاهر می‌شوند. همچنین ارزش‌ها به صورت اقتضایی وابسته به وضعیت و شرایطی هستند که در آن‌ها دست به اقدام می‌زنیم. اگرچه ارزش‌ها کیفیتی ماندگار و عمومی دارند، اما تأثیر انگیزشی آن‌ها بر روی اقدامات از نو باید مذاکره شده و در هر موقعیت و شرایط اقدامی باید ویژه سازی شوند. "دیویی" چنین شناخت بیناذهنی^{۱۳۶۴} از خودسازی و شکل‌گیری ارزش را با تجارب تعالی شخصی^{۱۳۶۵} ترکیب می‌کند. تعامل ارتباطی که در آن، خود ساخته شده و شکل می‌گیرد بیش از یک ابزار هماهنگ‌کننده اقدام و عمل است؛ این تعامل انسان‌ها را به روی یکدیگر گشوده ساخته و تجاربی را که در آن ارزش‌ها و همچنین تعهد به آن‌ها بروز و ظهور پیدا می‌کنند، میسر و امکان‌پذیر می‌سازد. تجارب به اشتراک گذاشته‌شده بر خودمحوری غلبه کرده و نوع‌دوستی^{۱۳۶۶} را به وجود می‌آورد، و این آمادگی ریشه‌ای^{۱۳۶۷} و بنیادینی است برای خرد شدن توسط دیگران، برای تحقق خود، با و از طریق دیگران. این گشایش یا تعالی خود، فرآیندی است که در آن ارزش‌های اصیل ظاهر می‌شوند.

1360 Moral

1361 Vice and Virtue

1362 Noble Desires

1363 Self-forming

1364 Intersubjective Understanding

1365 Self-Transcendence

1366 Altruism

1367 Radical Readiness

"دیویی" همچنین نقش تصور، تخیل و خلاقیت را در پیدایش ارزش‌ها و تعهد به ارزش‌ها به میان می‌آورد. تصور، احتمالات اقتضایی را آرمانی سازی کرده و یک رابطه تخیلی با خود کل‌گرایانه^{۱۳۶۸} برقرار می‌کند. درحالی‌که این رابطه یک رابطه تخیلی است اما به‌هیچ‌عنوان نمی‌توان آن را به توهم و یا رؤیایپردازی منتسب کرد. آرمان‌گرایی به ما اجازه می‌دهد تا یک کلیتی را تصور کنیم که وجود خارجی نداشته و نخواهد داشت اما به نظر، واقعی است چراکه ما آن را با جسم و جان تجربه کرده‌ایم. این نه یک فرآیند مجرد^{۱۳۶۹} و منفرد، بلکه یک فرآیند اجتماعی است. اراده ما این کلیت تصور شده را به وجود نمی‌آورد، بلکه این کلیت، صاحب و مالک اراده ما است. اجبار و اضطراب داوطلبانه و اختیاری تجربه ارزش و تعهد به ارزش به‌گونه‌ای احساس می‌شود که انگار این نیرو از بیرون ما را وادار به انجام این اعمال می‌کند و این اراده ما نیست که دست به این عمل می‌زند بلکه نیروی برتر و والا ما را به انجام آن سوق می‌دهد. بنابراین، بیش از اینکه ما این ارزش‌ها را خود انتخاب کنیم، دقیق‌تر است که بگوییم ما این ارزش‌ها را با آرمانی‌سازی یک "ما" برتر و بزرگ‌تر، به‌راحتی شناسایی می‌کنیم.

بنابراین، اینجا، ارزش‌ها به‌عنوان "برساخت‌های تخیلی" و متصور شده از "کلیت"‌ها شناخته می‌شوند. درواقع، سازمان‌ها را به‌عنوان الگوهای آرمانی شده از رابطه میان انسان‌ها، می‌توان به‌عنوان "کلیت"‌ها در نظر داشته و در مورد آن‌ها تفکر کرد؛ یعنی به‌عنوان برساخت‌های تخیلی که افراد هنگامی که برای اقدام و فعالیت مشترک گرد هم می‌آیند، آن را باهم می‌سازند. اینجا ما به کلیت مفهومی ارجاع می‌کنیم که بسیار متفاوت از کلیت مفهومی در تفکر سیستمی است. در تفکر سیستمی، کلیت مفهومی، سیستمی است که در تعامل اجزای مفهومی و در درون یک مرز مفهومی، ظهور و بروز پیدا می‌کند. این شیوه مفهوم بندی یک آبژه یا شیء مورد مطالعه است. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی، "کلیت" به هیچ نوعی از سیستم‌ها اشاره و ارجاع نداشته و بلکه به تجربه احساس شده از وحدت و یگانگی در تعامل با دیگران در یک جامعه اشاره می‌کند. بنابراین، کلیت، آفرینش یا هم‌آفرینی یک‌چیز یا یک‌سوم شخص نیست بلکه احساسی است برآمده در انسان، احساسی که در ارتباط با سایر انسان‌ها در یک فعالیت مشترک، بروز پیدا می‌کند. این تجربه واحد، تنها در تکرار شدن تعامل، نه به‌عنوان یک‌چیز یا شیء بیرونی موجودیت پیدا می‌کند. بحث این است که ما تجربه واحد را در فرآیندهای آرمانی شدن و آرمانی‌سازی می‌سازیم که در آن ما گروهی از افراد را تجربه می‌کنیم، گروهی که ما به‌عنوان یک "چیز" به آن تعلق داشته و باهمدیگر صفات و ویژگی‌های آرمانی را به آن نسبت می‌دهیم. به‌عنوان مثال، ما "آکادمی" را آرمانی ساخته و آرمان‌هایی (ارزش‌های فرقه‌ای) همچون آزادی بیان را به آن نسبت می‌دهیم. کلیتی که ما به آن ارجاع می‌کنیم، احساسی است که با تجربه ارزش و هم‌آفرینی ارزش‌های فرقه‌ای سروکار دارد. احساس وحدت و اتحاد، همانند تجربه ایدئولوژی، اجزائی ندارد که در تعامل با یکدیگر کلیت را شکل بدهند. کلیت تجربه واحد،

1368 Holistic Self

1369 Solitary Process

غیر از ذهن در هیچ جای دیگری وجود ندارد و حتی می‌تواند تنها در اظهار و بیانش در تعاملات انسان‌ها با یکدیگر وجود داشته باشد و نیازی نیست که ما به هر یک از آن‌ها در قالب یک سیستم، اندیشه و تفکر کنیم.

توصیف ارزش‌ها و تعهد ارزشی در قسمت آخر ممکن است این معنا را به ذهن متبادر سازد که ارزش‌ها به‌گونه‌ای بی‌پرده و عاری از ابهام، خوب هستند. باین‌حال، چنانچه در بحث بالا هم به آن اشاره شد، این‌چنین نیست. تصور و پنداشت ارزش‌های فرقه‌ای، حرکات و پویایی‌های قدرتِ شمول^{۱۳۷۰} و عدم شمولی^{۱۳۷۱} که این ارزش‌ها با آن سروکار دارند و شیوه‌ای که در آن گروهی از افراد ممکن است دچار فرآیندهای مخرب ناخودآگاه سرسپردگی و از دست دادن خود^{۱۳۷۲} شوند، توجه ما را بر جنبه‌های تاریک ارزش‌ها/ایدئال‌ها و تعهدات ارزشی متمرکز می‌سازد. این فرآیندها به مسائل مشخصی اشاره دارند که برخاسته از تمایلات و کشش‌ها به آرمانی‌سازی کلیت‌های تخیلی و غوطه‌ور ساختن خود در مشارکت متصور شده^{۱۳۷۳} در آن‌ها است.

به ماهیت متناقض نظریه ارزش‌ها که تا بدین جا مطرح شد، توجه داشته باشید. ارزش‌ها هم‌زمان برآمده از فرآیندهای خودسازی و تعالی شخصی هستند. ارزش‌ها هم‌زمان برآمده از بازاندیشی انتقادی و تجربه‌ای فراتر از تأمل و اندیشه آگاهانه^{۱۳۷۴} هستند. ارزش‌ها در یک تجربه واقعی و عمیق از تعاملات و در کنش‌های آرمانی‌سازی تخیلات و تصورات به طور هم‌زمان، برمی‌خیزند. ارزش‌ها بسته به اینکه چه کسی امر قضاوت را انجام می‌دهد، ممکن است بد، یا خوب یا هر دو این‌ها باشند.

ارزش‌ها در وهله اول، برخاسته و برآمده از مقاصد و نیات آگاهانه یا بحث و توجیه نیستند، اگرچه چنین نیات، توجیه‌ها و بحث‌هایی ممکن است بعدها اعمال شده و به کار گرفته شوند. درواقع، تعهدات ارزشی تجربه‌شده، نمی‌توانند به‌صورت عقلایی تولید شوند و همچنین، ارزش‌های اصیل و معتبر نمی‌توانند از طریق تلقین^{۱۳۷۵}، اشاعه داده شده و منتشر^{۱۳۷۶} شوند. هدف زندگی را نمی‌توان تجویز کرد. در عوض، تجربه ذهنی ارزش‌ها برآمده از بستر و زمینه‌های خاص و مشخص اقدام و نوع و میزان شدت و عمق تجربه هستند. ارزش‌ها و تعهدات ارزشی در فرآیند خودسازی و از طریق فرآیندهای آرمانی‌سازی تجربیات کلیدی عمیق و همچنین از طریق برساخت تخیلی کلیت "خود" - که انگیزه‌های عمومی و ماندگار برای اقدام را به دست داده و به سوی آنچه خوب، قضاوت می‌شود، جهت‌گیری می‌گردد- ظاهر شده و عیان می‌شوند. این آرمانی‌سازی‌های تعمیم‌یافته^{۱۳۷۷}، اگر می‌خواهند

1370 Inclusion

1371 Exclusion

1372 Self-loss

1373 Imagined Participation

1374 Conscious Deliberation

1375 Indoctrinate

1376 Disseminate

1377 Generalized Idealization

از یک فرقه فاصله گرفته و دوری کنند، همیشه باید در وضعیت‌ها و موقعیت‌های خاص اقدام، همچنان که افراد باهمدیگر مذاکرات عادی و جاری خود را انجام می‌دهند، ویژه سازی شوند.

ارزش‌ها قابل تجویز نبوده و یا به صورت عامدانه و حساب شده از سوی فرد نمی‌توانند انتخاب شوند، چراکه آن‌ها در تجارب عمیق تعاملی که شامل خودسازی و تعالی شخصی نیز می‌شوند، پدیدار شده و به تکرار شدن ادامه می‌دهند. اینکه داعیه انتخاب ارزش برای دیگران را داشته باشیم همانند این است که ادعا کنیم یک فرد می‌تواند هویت یا "خود" دیگران را شکل داده و همچنین تعالی شخصی دیگران را نیز شکل بدهد.

اگر کسی دیدگاه بالا را در مورد چیستی ارزش‌ها و چگونگی برآمدن آن‌ها اتخاذ کند، آنگاه تجویزهای گفتمان حاکم که رهبران را ملزم می‌کنند تا ارزش‌های سازمان را شکل بدهند، تا حد زیادی زیر سؤال می‌رود. چنین رویکردهایی نخواهند توانست تجربه اصیل و معتبری از ارزش و تعهد ارزشی که شامل یک ظرفیت به بلوغ رسیده برای کاربردی سازی آن‌ها در موقعیت‌های اقتضایی می‌شود را خلق کنند. تمامی آنچه آن‌ها می‌توانند انجام دهند، اگر همانند پروپاگانداها مؤثر و اثربخش باشند، می‌تواند خلق انطباق و همنوایی خطرناک با فرقه‌ای بنیادگرا باشد. به این ترتیب، فعالیت‌های رهبری که داعیه صورت‌بندی ارزش‌ها را دارند تنها می‌تواند به تجویز هنجارها به عنوان محدودیت‌های اجباری بیانجامد تا تبعیت و پیروی داوطلبانه از ارزش‌ها. حتی این هنجارها هم باید در موقعیت‌های اقتضایی کاربردی سازی شوند مگر اینکه افراد احساس کنند که در معرض تهدید قرار داشته و از اینکه کاری را برخلاف خواست ساختار فاشیستی قدرت انجام دهند، هراس داشته باشند. پیامد کم ضررتر تلاش و تقلا برای القا و تزریق ارزش‌ها، بدبینی است که معمولاً توسط چنین تلاش‌هایی تحریک و برانگیخته می‌شود. از این رو، شیوه تفکر فرد در مورد ارزش‌ها و هنجارها پیامدهای عمیق و ژرفناکی بر آنچه فرد در سازمان انجام می‌دهد، دارد.

حال ببینیم هنجارها و ارزش‌ها چگونه باهم ایدئولوژی را تشکیل می‌دهند.

هنجارها، ارزش‌ها و ایدئولوژی

در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده، ارزش‌ها تم‌ها یا مضامینی هستند که تجربه باهم بودن را در یک حالت اخلاقی و اجبار داوطلبانه سازمان‌دهی می‌کنند درحالی‌که هنجارها تم‌های باهم و کنار هم بودن، به شیوه‌ای اجباری و محدودکننده هستند. به علاوه در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده، هنجارها و ارزش‌ها یک تناقض را تشکیل می‌دهند. زمانی که انسان‌ها تعامل می‌کنند، به طور هم‌زمان، همدیگر را هم توانمند ساخته و هم محدود می‌کنند. این اقدامات انسان‌ها هستند که آن‌ها را توانمند ساخته و محدود می‌کند چراکه آن‌ها اختلاف قدرتی را که میانشان وجود دارد، وضع^{۱۳۷۸} می‌کنند. باین حال، در مذاکرات جاری‌شان در این اقدامات توانمند-تحدید

کننده، همگی دیدگاه‌های یکدیگر را به شکلی ویژه و به شیوه‌ای تعمیم‌یافته/ آرمانی شده در نظر دارند. شاخص‌های ارزیابی به طور هم‌زمان هم محدودیت‌هایی اجباری هستند که باید‌ها و نبایدها را مشخص می‌کنند (هنجارها) و هم اجبارهایی داوطلبانه هستند که آنچه را که در مورد آن‌ها خوب قضاوت می‌شود (ارزش‌ها) را در بردارند. تم‌های ارزیابانه‌ای که به طور هم‌زمان توسط تعاملات انسانی شکل یافته و شکل می‌پذیرند، ارزش‌ها و هنجارهایی هستند که هم‌زمان و در کنار هم ایدئولوژی را تشکیل می‌دهند.

ایدئولوژی به‌عنوان یک "کلیت" تخیلی می‌تواند در نظر گرفته شود، یعنی هم‌زمان محدودیت‌های اجباری هنجارها و اجبارهای داوطلبانه ارزش‌ها، شاخص ارزیابی را برای انتخاب اقدامات شکل می‌دهند. به این ترتیب، این امر عمدتاً عادت‌ها و ناخودآگاه بوده و همچنین هم‌زمان فرآیندهای "خود" و "اجتماعی" را نیز شامل می‌شود. اگر افراد یک گروه به‌صورت سفت‌وسخت، "کلیت" ایدئولوژیک را در تعاملاتشان در تمامی موقعیت‌های خاص و اقتضایی به کار بندند، در واقع آن‌ها روابط قدرت فاشیستی و فرقه‌هایی را که به راحتی توسط هیجان‌ات جمعی^{۱۳۷۹} می‌تواند به دست گرفته شود را هم‌آفرینی می‌کنند. نتیجه این است که افراد با تجربه روزانه و روزمره عادی خود بیگانه شده و بنابراین یک آگاهی غلط و نادرستی را خلق می‌کنند. متناوباً، اگر "کلیت" ایدئولوژیک به این ترتیب چندپاره شود که تمایل و کشش تعمیم‌یافته/ آرمانی شده بسیار کمی برای کنش وجود داشته باشد، آنگاه افراد به‌گونه‌ای کاملاً اقتضایی عمل کرده و خاص هر موقعیت اقتضایی رفتار می‌کنند و این امر نتیجه‌ای جز هرج و مرج^{۱۳۸۰} نخواهد داشت. باین حال، معمولاً افراد برخی کلیت‌های ایدئولوژیک را در موقعیت‌های اقتضایی ویژه سازی/ کاربردی سازی می‌کنند و این اساساً فرآیند معارض و منازعه برانگیز^{۱۳۸۱} نفی کلیت^{۱۳۸۲} است که همیشه بازتاب‌های انتقادی را هم در پی دارد.

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، هیچ امر جهان‌شمول و فراگیری، به غیر از تعامل انسانی وجود ندارد، اما این بدان معنی نیست که ارزش‌ها و هنجارها به‌گونه‌ای باری‌به‌هرجهت و محض نسبی هستند، چراکه تعمیم‌ها و آرمانی‌سازی‌ها، تنها در ویژه‌سازی شان در موقعیت‌های تعاملی مشخص یافت می‌شوند. این امر همیشه مذاکره پیرامون تعارضات را نیز در برمی‌گیرد؛ روابط قدرتی که عمل باری به هر جهت در آن، غیرممکن است.

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، آمیال، ارزش‌ها و هنجارها به‌عنوان روایت‌های مشخص و تم‌های پیشنهادی شناخته می‌شوند که در تعاملات پدیدار شده و هم‌زمان به تعاملات الگو می‌دهند. هنجارها، جنبه‌های محدودکننده‌ای از تم‌ها هستند، که شاخصی را برای قضاوت آمیال و اقدامات فراهم می‌کنند. احساسات همچون شرم‌ساری، ترس از تنبیه و توبیخ یا عدم شمول و محرومیت، اصلی‌ترین نیروی محدودکننده را فراهم می‌کنند.

1379 Collective Ecstasies

1380 Anarchy

1381 Conflictual Process

1382 Negating the Whole

از دیگر سو، ارزش‌ها جنبه‌های بسیار انگیزاننده‌ای از تم‌ها هستند که مشخصاً در تجارب فردی و تجارب عمیق جمعی، برمی‌خیزند، شامل تخیل، تصور و آرمانی سازی بوده و همانند هنجارهای محدودکننده، به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی و قضاوت آمیال و اقدامات به شمار می‌روند. احساساتی همچون نوع دوستی، حق شناسی، فروتنی و تواضع، عزت‌نفس، تخطی و گناه در تجارب ارزشی، نیرویی وادار کننده، متقاعدکننده و مجذوب‌کننده را فراهم می‌سازند. این تجربه عمیق ارزش، برای هر شخص، مشخصاً با تعاملات طول دوران زنده‌گی با دیگران پراهمیت و مهم، همانند والدین پیوند خورده است؛ پنداشت این است که والدین، ارزش‌هایی را که به این اشخاص نسبت داده شده است، وضع می‌کنند. این دیگران مهم و بااهمیت نمی‌توانند به‌صورت یک‌جانبه چنین ارزش‌هایی را تجویز کنند، چراکه این ارزش‌ها خود را در روابط پدیدار می‌سازند. باین‌حال، درحالی‌که جداسازی ارزش‌ها و هنجارها، برای کمک به شناخت و فهم آن‌ها می‌تواند کمک‌کننده باشد، اما این موضوع انتزاع و تجربیدی از تجربه عملی و زیسته است که در آن هنجارها و ارزش‌ها جنبه‌های جدانشدنی از تم‌ها یا مضامین ارزیابانه یا همان ایدئولوژی‌ها هستند، ایدئولوژی‌هایی که مبنایی برای انتخاب اقدامات و کنش‌ها به شمار می‌روند.

ایدئولوژی و خدمات درمانی

حال، نکاتی که در بالا مطرح شد را در خصوص خط‌مشی و سیاست‌های دولت انگلستان در بخش خدمات درمانی ملی در نظر بگیرید. "ان اچ اس"^{۱۳۸۳} را می‌توان به‌عنوان یک هویت جمعی در نظر داشت، یک "ما" و هویتی که از هویت‌های "من" تمامی کسانی که برای این سازمان کار کرده و دغدغه حکمرانی^{۱۳۸۴} آن را دارند، جدانشدنی است. چنین هویتی یک ابژه اجتماعی است، یعنی تمایلات و کشش‌های تعمیم‌یافته برای کنش که به شیوه‌های مشابه توسط تعداد بسیاری از افراد و در موقعیت‌های مشابه صورت می‌گیرد. باین‌حال، در نگاهی دقیق‌تر و نمایی نزدیک‌تر، ما با یک هویت یکپارچه و یک ابژه اجتماعی طرف نیستیم، بلکه با هویت‌های بسیار به‌هم‌پیوسته و در هم نفوذ کرده مواجه هستیم. به‌عنوان مثال، هر بیمارستان، یک هویت متمایز و مجزا دارد، همچنان که هر بیمارستان از گروه‌هایی متفاوت از پزشکان مختلف و مدیران متفاوت تشکیل شده است. بنابراین، ابژه‌های اجتماعی بسیاری وجود داشته و تمایلات تعمیم‌یافته بسیاری از سوی بسیاری از افراد وجود دارد که در موقعیت‌های مشابه به شیوه‌های مشابه، کنشگری کرده و دست به اقدام می‌زنند. به‌علاوه، حرفه پزشکی، "ان اچ اس" و بسیاری نهادها و گروه‌های که "ان اچ اس" شامل آن‌هاست، همگی آرمانی شده‌اند. ارزش‌های فرقه‌ای، همانند "فراهم کردن خدمات درمانی رایگان"، "صدمه نزدن به بیماران"، "ارائه خدمات با بالاترین سطح کیفی و بالاترین استانداردها در تمامی مناطق جغرافیایی برای هر شخص از هر سطح و طبقه‌ای" ویژگی‌های کلیدی و ضروری هستند که "ان اچ اس" آن‌ها را مدنظر داشته و برخی از آن‌ها ممکن است درزمینه‌ها و موقعیت‌های

1383 National Health Service

1384 Governance

مشخص و زمان‌های مشخص باهم در تعارض باشند. "کیفیت" و "عملکرد" اضافات جدیدی هستند که به این ارزش‌های فرقه‌ای افزوده شده‌اند. تمامی تعمیم‌ها و آرمان‌ها می‌توانند از طریق مصنوعات نوشتاری^{۱۳۸۵} و مکتوبات، ضبط صدا و تولید فیلم‌ها به‌عنوان پیشنهادها^{۱۳۸۶} کاری و/یا روایت‌ها ثبت و ضبط شوند. این مصنوعات، می‌توانند در قالب اسناد بالادستی و خط‌مشی‌ها، قراردادهای قانونی، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها از سوی دپارتمان سلامت و سایر مراجع عرضه شوند. از این‌رو، چنین مصنوعاتی به‌عنوان ابزار در تعاملات ارتباطی و روابط قدرت میان اعضاء درون "ان اچ اس" و همچنین میان آن‌ها و کسانی که دغدغه اداره و حکمرانی آن رادارند، به‌کاربرده و استفاده شود. اما با این حال این مصنوعات ثبت و ضبط شده تعمیم‌ها و آرمان‌ها، تنها و تنها مصنوعات هستند و به‌خودی‌خود، تعمیم و یا آرمان نیستند. چه ثبت و ضبط شده باشند یا خیر، تعمیم‌ها و آرمان‌ها، تنها در تعاملات محلی تمامی طرفین درگیر در یک موقعیت خاص، معنا پیدا می‌کنند، یعنی آن‌ها را تنها در تجربه تعاملات محلی می‌توان یافت.

بنابراین، به‌عنوان مثال، زمانی که گروهی از خط‌مشی‌گذاران در دپارتمان سلامت، با احزاب اصلی سیاسی گرد هم می‌آیند تا در مورد "ان اچ اس" تصمیم‌گیری کنند، خیلی واضح و آشکار است که آن‌ها به‌صورت محلی باهم تعامل می‌کنند. آنچه آن‌ها در مورد آن بحث، تأمل و بازاندیشی می‌کنند، تعمیم‌ها و آرمان‌های "ان اچ اس" یا بخشی از آن سازمان است. آن‌ها ممکن است یک سند مشاوره‌ای را منتشر کرده و به‌منظور نظر دهی به بسیاری از افراد ارسال کنند. این مسئله در انجمن‌های حرفه‌ای "ان اچ اس" که بسیاری از گروه‌های متفاوت این سازمان، آن را نمایندگی می‌کنند، بحث و بررسی می‌شود. مجدداً این بحث و بررسی‌ها هم خود تعاملات محلی هستند که می‌تواند مذاکره پیرامون تغییر در هر یک از خط‌مشی‌ها را در پی داشته باشد. آنچه آن‌ها در تعاملات محلی، در موردش به بحث و مذاکره می‌پردازند، تغییر در الگوهای کلان‌مقیاس، تعمیم‌ها و آرمانی‌سازی‌ها است. نهایتاً، بیانیه خط‌مشی صادر شده و دستورالعمل‌های آن، به‌کل بیمارستان‌های کشور ارسال می‌شود در این بیانیه تصریح می‌شود که این بیمارستان‌ها برای نشان دادن کیفیت و عملکردشان به چه اهدافی باید دست یابند و در صورت تمرد از این دستورالعمل‌ها و عدم توجه به آن‌ها به چه شیوه‌ای توبیخ و مجازات می‌شوند. در واقع اینجا ما فرآیندهای تعامل محلی و مذاکره محلی را توصیف می‌کنیم که در آن، معنای امر عمومی و امر آرمانی، تا آنجا که به "ان اچ اس" مربوط است، پدیدار می‌شود. این فرآیندها، فرآیندهایی هستند که در آن‌ها افراد تلاش می‌کنند تا امر عمومی^{۱۳۸۷} و امر آرمانی^{۱۳۸۸} را طراحی کنند و در مسیر انجام این کار، آن‌ها شیوه تفکر مشخصی را نسبت به "ان اچ اس" بازتاب می‌دهند. در تنظیم اهداف و استقرار فرآیندهای پایش، آن‌ها شیوه تفکری

1385 Written Artefacts

1386 Propositions

1387 General

1388 Ideal

برگرفته از سیستم‌های سایبرنتیک را به نمایش می‌گذارند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا یک سیستم خود-تنظیم‌کننده^{۱۳۸۹} را طراحی کرده و مستقر سازند.

باین‌حال، "ان اچ اس" یک سیستم خودتنظیم‌کننده نیست، بلکه بسیاری از الگوهای تعاملات محلی است که در آن‌ها امر عمومی شده و آرمانی شده به صورت مستمر، در امتداد یک تکرار در زمان حال به تکرار بعدی، پدیدار می‌شود. از این‌رو آنچه مهم است، چگونگی مدنظر قرار دادن و درنظر داشتن تعمیم‌ها و آرمان‌ها در تعاملات محلی از سوی افراد است، تعمیم‌ها و آرمان‌هایی که در مصنوعات - دستورات عمل‌های مکتوب و رویه‌ها- بیان شده‌اند. معنا نمی‌تواند به سادگی در ژست‌هایی که این مصنوعات ارائه می‌کنند، جای داشته باشد، بلکه معنا در همین زمان، در پا سخ‌ها و واکنش‌های بی شماری که این ژست‌ها برانگیخته می‌سازند، نهفته است. در یک موقعیت مشخص و زمان مشخص، ممکن است واقعاً ظرفیت فیزیکی برای دستیابی به اهداف تنظیم شده وجود نداشته باشد. در هر موقعیت مشخص، همواره بر سر معنای اهداف و چگونگی پایبندی و الاصاق به این اهداف، تعارض وجود دارد. در این صورت، هدف ممکن است تبدیل به چیزی شود که باید از آن دوری جست، آن را دستخوش تغییرات کرده و یا حتی آن را باطل و نقض^{۱۳۹۰} کرد. به‌عنوان مثال، فرض کنید هدف این باشد که از طریق مرخص کردن سریع بیماران پس از عمل، زمان انتظار بیماران کاهش پیدا کند، اما ممکن است این هدف منجر به پذیرش و مراجعه مجدد بیماران شود. بنابراین تعمیم و عمده سازی های جهانی که سیاست‌گذاران طراحی می‌کنند به تعاملات محلی منتقل می‌شود و در این انتقال، ممکن است، این تعمیم‌ها کاملاً دچار تحول معنایی شوند، یعنی به‌جای اینکه این تعمیم‌ها یک عملکرد یکپارچه را در پی داشته باشند ممکن است منجر به فریبکاری و سرپوش گذاری روی کارها شوند.

همچنان که غیرمنتظره‌ها در بسیار بسیاری از تعاملات محلی پدیدار می‌شوند، الگوهای کلان‌مقیاس دچار تحول و دگرگونی شده و البته خط‌مشی‌گذاران در تعاملات محلی خود، در مورد آن‌ها تأمل و بازاندیشی می‌کنند. آنگاه ممکن است آن‌ها نتیجه بگیرند که جوانه زدن و رشد تعدد اهداف منجر به شرمساری و شرمندگی شده و باید آن‌ها را کنار گذاشت. باین‌حال، هنوز با تفکر در قالب سیستمی، آن‌ها احساس می‌کنند که به‌منظور از دست نرفتن کنترل و تضمین کفایت عملکرد، باید گونه‌های دیگری از تعمیم‌ها را طراحی کرد. از این‌رو پیشنهاد می‌دهند که باید از ۷۰۰ هدف طراحی شده صرف‌نظر کرده و آن‌ها را با ۲۲ استاندارد کیفی جایگزین کرد. باین‌حال، یک‌بار دیگر معنا در خود این تعمیم‌ها به‌تنهایی نهفته نشده است بلکه معنا در ویژه سازی آن‌ها در بسیاری از موقعیت‌های محلی، برمی‌آید.

1389 Self-regulating

1390 Falsify

بحثی که در اینجا مطرح شد، اشارتی فوری و آنی برای فرآیندهای سیاست‌گذاری و استراتژی پردازی دارد. موضوع این است که اغلب تمرکز ویژه بر طراحی تعمیم‌ها/آرمان‌ها در سیاست‌گذاری به چرخه‌های غافلگیرکننده مستمر و ادامه‌دار منجر خواهد شد. اگر سیاست‌گذاران بخواهند از چنین واژگونی بی‌پایان سیاست‌ها^{۱۳۹۱} و خط‌مشی‌ها اجتناب کنند - موضوعی که حداقل در سازمان "ان اچ اس" جلب توجه می‌کند- باید توجه مضاعفی را صرف فرآیندهای ویژه سازی کنند.

در تمامی این مسائل و موضوعات، یک رهبر، چه نقشی را ایفا می‌کند؟ رهبری از فرآیندهای اجتماعی تصدیق و به رسمیت شناسی، برمی‌آید (گریفین، ۲۰۰۲) که در آن، در تصورات و تخیلات، رهبر می‌تواند به‌عنوان تجسم یک کلیت آرمانی شده، به رسمیت شناخته شود. اگرچه ممکن است این‌گونه به نظر برسد، اما رهبران ارزش‌ها را طراحی نکرده و دیگران را به متعهد بودن به این ارزش‌ها و انمی‌دارند. در عوض، رهبر واقعاً در تجارب عمیقی که در آن ارزش‌ها برخاسته و برمی‌آیند، مشارکت کرده و در همین تجارب است که تصور می‌شود رهبر تجسم واقعی این ارزش‌ها است. او و دیگران ممکن است به‌قدری درگیر این فرآیند شوند که ماهیت تصویری و تخیلی برساخته‌شان را فراموش کنند. از این‌رو، رهبر به‌عنوان یک شخص، آرمانی می‌شود و البته همواره در معرض بدنامی و رسوایی نیز قرار داشته و این مسئله چندان از او دور نیست. رهبری به‌عنوان یک آبرزه اجتماعی و ارزش فرقه‌ای در قسمت‌های بعدی مورد کنکاش قرار خواهد گرفت.

۱۵-۴. اخلاقیات و رهبری

گریفین (۲۰۰۲)، از نگاه سیستمی، عنوان می‌کند که رهبران به‌عنوان افراد مستقل خودمختاری شناخته می‌شوند که چشم‌اندازها و ارزش‌هایی را که مستقیماً در سازمان و یا سیستم فرهنگی به کار گرفته می‌شوند، صورت‌بندی می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، به کلیت سیستم در قالب یک شیء، جسمیت داده و مقاصد و اهداف و یا کیفیت‌هایی همچون "هماهنگ"، "دلسوزی" یا "روح" را به آن نسبت می‌دهند. آن‌ها به‌عنوان کیفیت‌های آرمانی شده‌ای شناخته می‌شوند که رهبران برای افرادی که در آن‌ها مشارکت دارند، فراهم می‌کنند. نتیجه، یک پنداشت دوگانه از رهبری است هم توسط خود رهبران، که ارزش‌ها و هدف کلیت سیستم را تعریف می‌کنند و هم توسط سیستم، که این ارزش‌ها و اهداف را به‌عنوان اصولی که افراد باید از آن‌ها پیروی کنند، در خود می‌گنجاند، فراهم می‌شوند. افرادی که از اصول این کلیت پیروی می‌کنند به‌عنوان افراد "خوب" و "دلسوز" و افرادی که از آن‌ها پیروی نمی‌کنند به‌عنوان افراد "بد" و "خودخواه" برخورد می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، رهبری و اخلاقیات، موضوعاتی هستند که قوانین یا کیفیت کلیت هماهنگ و افراد پایبند به آن‌ها را ایضاح کرده و توضیح

¹³⁹¹ Endless Policy Reversals

می‌دهند. "گریفین"، توجه خود را در اینجا به این موضوع جلب می‌کند که چگونه پنداشت و تصورات از رهبری به‌صورتی ناگسستگی با اخلاقیات درهم‌تنیده هستند.

"گریفین" در مقابل این دیدگاه نسبت به رهبری و اخلاقیات موضع می‌گیرد، چراکه او می‌گوید این دیدگاه تناقض را از میان برداشته، رهبری را امری عرفانی و پرمزوراز دانسته، اخلاقیات را از تجربه مستقیم جدا کرده و آن را در نوعی کلیت آرمانی شده بیرونی جای می‌دهد. در نتیجه افراد خودشان را به‌عنوان قربانیان سیستمی که خلق کرده‌اند، حس کرده و تجربه می‌کنند.

گریفین، ردپای تفکر سیستمی در مورد اخلاقیات و رهبری را در دستورات و آموزه‌های طبقه‌بندی‌شده کانت جستجو می‌کند. کانت، معتقد بود اصولی که در پس اقدام اخلاقی قرار دارند، قوانین جهان‌شمول را بازتاب می‌دهند. افراد مستقل خودمختار می‌توانند به‌صورت عینی رفتار و سلوک خود را مشاهده کنند، همچنان که آن‌ها طبیعت را مشاهده کرده و می‌توانند اقدامات خود را در آن قضاوت کنند، آن‌ها چنین انگار می‌کنند که این اقدامات از سوی هر فرد دیگری نیز می‌توانست انجام شود. همچنان که افراد به این سبک و سیاق پیش می‌روند، صورت‌بندی‌های متفاوتی از دستورات و آموزه‌های طبقه‌بندی‌شده پدیدار می‌شود: به‌عنوان مثال، "با دیگران به‌گونه‌ای رفتار کن که دوست داری با تو نیز آن‌گونه رفتار کنند"، "با افراد و مردم به‌عنوان ابزارهایی برای رسیدن به هدف رفتار نکن چراکه افراد، خودشان برای خود هدف هستند". این آموزه‌های اخلاقی ویژگی و خصلمت جهان‌شمولی را دارند، اما آن‌ها، آنچه را که افراد باید در موقعیت‌های خاص انجام دهند را دیکته نمی‌کنند. در موقعیت‌های خاص، افراد آنچه را که باید انجام دهند را از طریق صورت‌بندی آموزه‌های فرضی^{۱۳۹۲}، انتخاب می‌کنند و آنگاه در کنش خود، آن‌ها این فرضیات را در مقابل آموزه‌های طبقه‌بندی‌شده به‌آزمون گذاشته و همچنین از این رویه برای توجیه آنچه انجام داده‌اند، استفاده می‌کنند. در این شیوه تفکر، چنین پنداشته می‌شود که همان‌گونه که ما می‌توانیم به‌تدریج، بدنه دانشی^{۱۳۹۳} را در مورد قوانین جهان‌شمول عاری از زمانی که بر طبیعت حاکم هستند، بسازیم، پس می‌توانیم بدنه دانشی در مورد آموزه‌های اخلاقی عاری از زمان^{۱۳۹۴} برای رفتار و سلوک انسانی را نیز شکل دهیم. در اینجا، اخلاق، خیلی محکم بر پایه ظرفیت عقل‌ورزی و استدلال فرد مستقل خودمختار، از طریق آنچه نهایتاً به روش علمی ختم می‌شود، بنا می‌گردد.

از این رو، کانت تصور و پنداشتی از اخلاق را ارائه کرد، یعنی به‌عنوان بدنه‌ای از آموزه‌های جهان‌شمول که از قبل وجود داشته‌اند، درست همانند آنچه قوانین طبیعی^{۱۳۹۵} انجام می‌دهند، از طریق افراد مستقل خودمختار کشف می‌شوند، درست همان‌طور که قوانین طبیعی انجام می‌دهند، و در بدنه‌ای از آموزه‌های عاری از زمان اخلاقی

¹³⁹² Hypothetical Imperatives

¹³⁹³ Body of Knowledge

¹³⁹⁴ Timeless Ethical Imperatives

¹³⁹⁵ Natural Laws

تبیین می‌شوند، درست همان‌طور که قوانین طبیعی هم جهان‌شمول و عاری از زمان هستند. از این دیدگاه، اصول اقدامات و کنش افراد، به اقتضات اجتماعی یا طبیعی بستگی نداشته و تمایلات خصوصی که افراد در برنامه‌های خود برای زندگی دارند، آمیال شخصی و خصوصی و همچنین اهداف یا آرزوهایی که به آن‌ها انگیزه می‌دهند، نادیده گرفته می‌شوند. این پنداشت از اخلاق، پایه‌ها و اساس اخلاق سنتی کسب‌وکار امروزی را شکل داده است، یعنی این پنداشت و تصور که گداهای رفتاری از سوی افراد مستقل عقلایی خودمختار کشف یا صورت‌بندی شده و افراد بر اساس آن، رفتار و سلوک خود و دیگران را قضاوت می‌کنند. در این شیوه تفکر، رهبر، همانند هر فرد دیگر، یک فرد مستقل خودمختار است که برای توسعه رفتار اخلاقی گماشته شده است.

با این حال، برخلاف کانت (فصل سوم)، امروزه متفکرین سیستمی، در تعاملات انسانی، مفهوم کلیت‌های سیستمی را به کار می‌گیرند. این مسیر به اخلاقی می‌انجامد که کاملاً مغایر با اخلاق کانتی است، یعنی در آن، حالا افراد مستقل خودمختار، نیازمند آن هستند که در یک کلیت بزرگ‌تر یا یک امر خوب و متعالی^{۱۳۹۶} مشارکت داشته و به آن گردن نهند. دیگر افراد مستقل تلاش نمی‌کنند تا در اقداماتشان چپستی آموزه‌های اخلاقی که بازتاب‌دهنده کلیت‌هایی را که دیگر تعریف نمی‌شوند^{۱۳۹۷} را جستجو کنند. در عوض، آن‌ها نیازمند آن هستند تا خودشان را به چشم‌اندازها و ارزش‌هایی که رهبرانشان برای آن‌ها آشکار می‌سازند، گره‌زده و به آن‌ها گردن نهند. در این راه، آن‌ها خودمختاری خود را از دست می‌دهند. در معنای کانتی خودمختاری، تأیید و حمایت از بیانیه‌های چشم‌انداز مدیران ارشد توسط دیگران به معنای تسلیم کردن خودمختاری و از دست دادن آن است. در نظریات سازمانی از این دست، این تنها مدیران ارشد هستند که به معنای کانتی رهبر بوده و افرادی کاملاً مستقل و خودمختار هستند که به سایرین اجازه می‌دهند تا خودمختاری خود را تسهیم کرده و با دیگران به اشتراک بگذارند. مشارکت می‌شود شرکت کردن در رهبری رهبران، یعنی جایی که رهبری، ارزش‌هایی است که به سیستم سازمانی نسبت داده می‌شود.

گرفین پیشنهاد می‌دهد که نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده برقراری ارتباط، شیوه بدیل تفکری را برای رهبری و اخلاق فراهم می‌کند. در اینجا، مشارکت، تعامل مستقیم اشخاص با یکدیگر است و نه مشارکت در یک کلیت. این رویکردی است که در کنار تجربه تعامل ما مانده و به اخلاقیات اقدامات و کنش‌ها به‌عنوان فرآیندهای مذاکره دائمی نگاه می‌کند که در واقع وابسته به آمیال شخصی، اهداف و آرزوها و همچنین اقتضات طبیعی هستند. این فرآیندهای تعاملی ارتباطی، فرآیندهایی هستند که در آن‌ها، ما باهم، آنچه را که برای ما اتفاق می‌افتد را خلق کرده و این فرآیندها به‌گونه‌ای هستند که کوچک‌ترین اختلافات و تفاوت‌ها در آن‌ها تا حد تبدیل به الگوهای کلان‌مقیاس می‌تواند تشدید و تقویت شود. در اینجا، هر چه که هر یک از ما انجام می‌دهیم اهمیت

¹³⁹⁶ Greater Good

¹³⁹⁷ Not-to-be-defined Wholes

دارد، بالاینکه ما نمی‌توانیم شناخت و آگاهی از اینکه پیامدهای اقداماتمان چه خواهند بود، نداریم. گریفین به این موضوع به‌عنوان یک چشم‌انداز توانمند ساز نگاه می‌کند که در آن دیگر برای فرد غیرممکن است تا بتواند از زیر بار مسئولیت اقدامات خود شانه خالی کرده و ریشه و علت آنچه رخ داده است را به یک کلیت سیستمی که خارج از تجربه مستقیم تعامل با یکدیگر قرار دارد، نسبت دهد. او عنوان می‌کند در اینجا به‌جای اینکه ما دچار احساس یأس و نومیدی، قربانی شدن یا تمرد و سرکشی شویم، این ادراک ما را تشویق می‌کند تا به آنچه انجام می‌دهیم توجه کرده و باور داشته باشیم که این امر، امری اثربخش است حتی اگر ما از شناخت چگونگی آن عاجز باشیم.

گریفین، برای تو سعه این استدلال از آرا مید (۱۹۳۴) بهره می‌گیرد. به عقیده مید، آن‌هایی که به‌عنوان رهبران ظهور می‌کنند کسانی هستند که خودانگیختگی و جوشش بیشتری را به نمایش گذارده و توانایی بیشتری برای مواجهه و رتق وفتق اهداف جاری و وظایفی که افراد برای آن‌ها تعامل می‌کنند، دارند. رهبر، فردی است که از طریق جامعه‌پذیری و اجتماعی بودن خاص خود قادر است تا به دیدگاه‌های دیگران ورود کرده و به این ترتیب، پیوند، اتصال و تعامل میان اعضای گروه را تقویت کند. توجه داشته باشید که این تصور و پنداشت از یک رهبر، خیلی ساده و راحت، رهبری را به صورت محض به خصائل شخصی رهبر نسبت نمی‌دهد. چراکه رهبر از طریق به رسمیت شناختن دیگران و تصدیق آن‌ها، رهبر می‌شود. مهم نیست که فرد چه ویژگی‌ها و خصائل رهبری را حائز است، اگر دیگران او را به رسمیت نشناهند، این صفات کاری را از پیش نخواهد برد و صدا البته یک نفر نمی‌تواند رهبر باشد اگر به امر به رسمیت شناختن توسط دیگران، وقعی نگذارد، بنابراین او نیز باید دیگران را به رسمیت بشناسد. بنابراین، رهبران، در فرآیندهای واکنشی پیچیده شناخت و به رسمیت شناختن متقابل، ظهور می‌کنند.

مید به شیوه‌ای رج. ع می‌کند که در آن گروه‌ها تمایل دارند تا نقش رهبری را در آن‌هایی که صاحب خودانگیختگی بالایی بوده، توانایی بالایی برای مواجهه با نا شناخته‌ها دارند- نا شناخته‌هایی که از دستر و زمینه شناخته شده بروز پیدا می‌کند- به رسمیت بشناسند و در این راه، آن‌ها اجتماعی از افراد را با طرق مختلف با خودشان همسو می‌کنند. مید عنوان کرد که تفسیر اخلاقی اقدام را باید در خود اقدام یافت، یعنی در یک تصدیق و به رسمیت شناسی معنای اقدام، به طور جاری و مستمر، که از پیش قابل شناخت نیست. به عبارت دیگر، معنای اخلاقی در امر جهانی، عمومی و فراگیر بیرونی سکونت ندارد که قرار باشد در تعامل نیز به کار بسته شود بلکه این معنای اخلاقی به طور مستمر و ادامه‌دار در خود تعامل، پدیدار می‌شود. اخلاقیات، در تعاملات مذاکره می‌شوند. از این رو، به عقیده مید، پیشرفت اخلاقی و معنوی به معنای انطباق افراد با واقعیت‌های ثابت سپهر و جهان اخلاق نیست، بلکه این پیشرفت، در بازسازی مداوم و بازآفرینی دنیا، همچنان که افراد تکامل پیدا می‌کنند، محقق می‌شود.

تمایز میان فرقه و کاربردی سازی، با شناخت و فهم رهبری مرتبط است. (تیلور، ۲۰۰۵). یکی از نمودهای رهبر، آرمانی سازی او به عنوان رهبر فرقه است. این آرمانی سازی در نقش رهبر در تعارضات روزانه حین تعاملات، کاربردی می شود. نقش کاربردی شده رهبر، در تعاملات، پدیدار شده و افراد مشارکت کننده در تعاملات محلی که با دیگران دارند، معنای تمها و مضمون های رهبری را خلق و بازآفرینی می کنند. باین حال، همیشه یک کشش و تمایل قوی در گروه وجود دارد تا رهبر را آرمانی کند، به این ترتیب رهبر یک رهبر فرقه ای می شود، یعنی رهبر گروهی از افراد، که ارزش ها را مستقیماً وضع می کنند، ارزش های فرقه ای که آن ها خیلی ماهرانه و ظریف تحت فشار قرار می گیرند تا خود را با آن ها تطبیق دهند. این امر، کاربردی سازی ایدئال ها را با مشکل مواجه کرده و مسدود می کند، چیزی که یک سازمان برای زنده گی در زمان حال، به آن احتیاج دارد.

در فصل یازدهم به شیوه ای رجوع شد که در آن بسیاری از افراد، نظریات پیچیدگی را برای توجیه صورت بندی و تدوین قوانین ساده و کاربرد آن ها در سیستم سازمانی، به عنوان جایگزینی برای طرح و برنامه های با جزئیات دقیق به کار می بردند. می توانیم امیدوار باشیم که با مشخص کردن قوانین ساده، ما می توانیم از کلیت بخواهیم که کاری را که مدنظر ما است، انجام دهد. از چشم انداز واکنشی پیچیده، این قوانین ساده، همان ارزش های فرقه ای هستند و آنچه مهم است این است که این ارزش ها چگونه در زندگی روزانه کاربردی می شوند. این کاربردی سازی است که تعارض و عدم اطمینان را با خود به همراه می آورد، تعارض و عدم اطمینانی که امید ما برای کنترل کلیت را با شکست مواجه می سازند مگر آنکه ما واقعاً با یک فرقه مواجه باشیم.

در قسمت بعدی به این موضوع خواهیم پرداخت که ایدئولوژی ها چگونه از روابط قدرت محافظت می کنند.

۱۵-۵. قدرت، ایدئولوژی و پویایی های مشمولیت و محرومیت (خودی و غیر خودی)

افراد به منظور اینکه با یکدیگر طی طریق کرده و به مسیرشان ادامه دهند، باید آنچه را که انجام می دهند، به یکدیگر گزارش دهند. به عبارت دیگر، حفظ و نگهداری رابطه، محدودیت هایی را تحمیل می کند. باین حال، به طور هم زمان، رابطه هم آن ها را توانمند می سازد. الیاس، (۱۹۹۱) عنوان می کند که قدرت چیزی نیست که کسی صاحب یا مالک آن باشد، در ضمن، قدرت، صرفاً اعمال زور یا خشونت نیز نیست، بلکه قدرت یک ویژگی ساختاری از تمامی روابط انسانی است که در آن این حقیقت بازتاب می یابد که ما به یکدیگر وابسته هستیم و همچنین، همدیگر را توانمند ساخته و محدود می کنیم. مینا و اساس قدرت، نیاز است، بنابراین زمانی که ما برای عشق، ثروت، جایگاه و مقام یا هر چیز دیگری به دیگران نیازمند باشیم، بیش از آنکه آن ها به ما نیاز داشته باشند، آنگاه آن ها قدرت بیشتری بر روی ما دارند. باین حال این موضوع هرگز امری مطلق نیست، چرا که قدرت "بیشتر قدرت داران" بستگی به تصدیق و به رسمیت شناختن آن از سوی "کمتر قدرت داران" دارد و در واقعیت هم چنین است. به علاوه، اگر این دیگری ها و سایرین، روزی بیش از آنکه ما نیازمند و محتاج آن ها باشیم،

به ما نیاز داشته باشند، آنگاه این اهرم و نسبت قدرت به سمت ما جابه‌جا می‌شود، در واقع یعنی روابط قدرت پویا هستند. ایلاس، دیدگاه رابطه‌ای خود از قدرت را در قالب فرآیندهای جاری و مستمر پیکربندی روابط قدرت میان افراد، تبیین می‌کند. همکاری ارتباطی در فرآیندی که در آن افراد همدیگر را برای اقدامات و اعمالشان، پاسخگو و مسئول نگاه می‌دارند، عیان می‌کند. آن‌ها در برابر هم، در حالت و وضعیتی کنش می‌کنند که وابستگی متقابل آن‌ها به ر سمیت شناخته شده و همچنین آن‌ها در مورد اقدامات و کنش‌هایشان باهم مذاکره می‌کنند. بدون حفظ این حالت پاسخگویی و مذاکره پیرامون اقدامات، روابط شکسته و گسسته می‌شوند.

اولین پیامد چنین وابستگی متقابلی این است که هر فرد از طریق انتظارات، توقعات و تقاضاهای خود و دیگران، هم توانمند شده و هم محدود می‌شود. برای انجام و ادامه مشارکت در تعامل ارتباطی که زندگی هر فرد به آن وابسته است، فرد باید بر همکاری توانمند ساز دیگران حساب باز کرده و به آن‌ها تکیه کند. هم‌زمان، فرد باید به آرزوها و انتظارات دیگران احترام بگذارد و این آرزوها و توقعات به طور متناوب با آرزوها و انتظارات او در تعارض قرار می‌گیرند. بنابراین، تعامل ارتباطی، رابطه قدرتی در قالب الگویی^{۱۳۹۸} از توانمندسازی و محدودیت‌های مُعارض است.

ایلاس به کشف این موضوع می‌پردازد که چگونه افراد، به دلیل وابستگی متقابل و درهم‌آمیختگی^{۱۳۹۹} اقدامات و کنش‌هایشان، این پیکره‌ها را شکل می‌دهند، درحالی‌که خود این پیکره‌ها نیز افراد را شکل می‌دهند. برای شرح و بسط این موضوع او از تعدادی از مدل‌های بازی^{۱۴۰۰} استفاده می‌کند تا ویژگی رابطه‌ای قدرت را به گونه‌ای ساده‌سازی شده نشان دهد. (بد نیست به آثار "داپسون"^{۱۴۰۱} ۲۰۰۱، هم نظاره‌ای بکنید) این‌ها بازی‌هایی رقابتی هستند که در آن‌ها قدرت نسبی شرکت‌کنندگان کشف می‌شود تا ویژگی‌های پیکره‌های متنوع قدرت را به منصفه ظهور برسد. او با بازی آغاز می‌کند که در آن دو گروه از مخالفین در یک مبارزه همه‌جانبه، درحالی‌که هیچ قانونی وجود ندارد، با یکدیگر مواجه می‌شوند. به‌عنوان مثال، ممکن است دو گروه مخالف بر سر محدودیت منابع غذایی با یکدیگر به منازعه بپردازند. زمانی که یک گروه کاری را انجام می‌دهد- مثلاً به قلمرو طرف دیگر یورش می‌برد تا دام‌ها و احشام آن‌ها را سرقت کند- آنگاه طرف دیگر هم به این حرکت، واکنش نشان خواهد داد که این واکنش می‌تواند یورش متقابل، ساخت و تقویت استحکامات یا پیمان اتحاد و همکاری با یک طرف سوم باشد. این بدان دلیل است که این نیاز مستمر و ادامه‌دار در هریک از دو طرف برای واکنش به آنچه طرف دیگر انجام می‌دهد، وجود دارد زیرا این طرف‌ها به‌وضوح به یکدیگر وابسته هستند، یعنی اگر هیچ کشاورز صاحب دام و احشامی وجود نداشت، یورشی هم صورت نمی‌گرفت و اگر هم هیچ متجاوز و غارتگری وجود نداشت، دلیلی برای

1398 Patterning

1399 Intermesh

1400 Game Models

1401 Dopson

ساخت و تحکیم استحکامات نیز نبود. گروه‌ها، کار ویژه‌ای را برای یکدیگر انجام می‌دهند، اگرچه چنین رابطه کارکردی مطلوب نباشد و همچنین شیوه‌ای که هر گروه به صورت داخلی، سازمان‌دهی می‌شود، بازتابی از انتظارات آن‌ها از اقدامات الزامی بعدی است. یک گروه، یعنی یورش برندگان، احتمالاً به گونه‌ای سازمان‌دهی می‌شود که جنگجویان، همگی گوش به فرمان رهبر، آماده یورش باشند درحالی که گروه دیگر قصد دارد تا استحکامات را بهبود ببخشد، این موضوع نشان می‌دهد که از لحاظ کارکردی و کار ویژه‌ای، سربازان با کشاورزان تفاوت بسیاری دارند و هر دو این‌ها نیز خود با گروه‌های قانون‌گذار در تفاوت هستند. به این ترتیب، اگرچه در یک حالت خصمانه، هر گروه کار ویژه‌ای را در مقابل طرف دیگر به اجرا می‌گزارد- اگر دو طرف بر آن هستند تا یک زدو خورد و جنگ جزئی راه بی‌اندازند، آن‌ها به یکدیگر به عنوان دشمن نیاز دارند. تبیین و توضیح اقدامات، طرح و نقشه‌ها، و اهداف هر یک از این دو گروه، اگر قرار باشد در قالب تصمیمات آزادانه انتخاب‌شده، مفهوم بندی شده و برنامه‌ها و اهداف هر یک از گروه‌ها به طور مجزا و منفرد، مستقل از گروه دیگر، مورد ملاحظه قرار گیرند، عملاً غیرممکن است. (الیاس، ۱۹۷۰، ص ۷۷)

پرسش و سؤال محوری که اینجا مطرح می‌شود این است که این افراد چگونه می‌توانند وابستگی متقابل خود را تنظیم و قاعده‌مند سازند، به نحوی که نیازی به توسل به کشمکش و منازعات همه‌جانبه، به عنوان یک الگوی تعامل عادی و مرسوم نباشد. این موضوع می‌تواند از طریق مقایسه تعدادی از بازی‌هایی که در آن اختلاف قوت و قدرت میان دو طرف درگیر بازی فروکش می‌کند، کاویده شود. زمانی که نسبت قدرت^{۱۴۰۲} کاهش پیدا می‌کند، احتمال اینکه هر یک از گروه‌ها بتواند هم‌گروه دیگر و هم جریان بازی را کنترل کند، کاهش می‌یابد. این بازی بیشتر شبیه فرآیندهای اجتماعی می‌شود و زمانی که این اتفاق رخ می‌دهد، شباهت‌های آن با پیاده‌سازی و اجرای برنامه‌های فردی کمتر و کمتر می‌شود؛ تا حدی که نابرابری توان و نقاط قوت دو طرف بازی نزول پیدا می‌کند، نتایج، حاصل درهم‌آمیختگی و درهم‌تنیدگی حرکت‌های دو طرف درگیر در فرآیند بازی است، نتیجه‌ای که هیچ‌یک از دو طرف آن را برنامه‌ریزی نکرده بودند. (الیاس، ۱۹۷۰، ص ۸۲)، امر اجتماعی را نمی‌توان به امر فردی فروکاست و این بدان دلیل است که هیچ‌کس در بازی، نمی‌تواند تحولات و تکامل بازی را کنترل کند. هرگونه شرح و تفسیری باید محدودیت‌هایی که طرفین بر یکدیگر تحمیل می‌کنند و همچنین عدم قابلیت پیش‌بینی واکنش‌های آن‌ها به یکدیگر را مدنظر قرار دهد.

همچنان که تعداد بازیگران در هر گروه بازی، افزوده می‌شود، گروه‌ها ممکن است دچار ازهم‌گسیختگی و تجزیه شده و همچنین به گروه‌های کوچک‌تر خرد شوند در این حالت آن‌ها بیشتر و بیشتر از هم فاصله گرفته و بازی را بدون اینکه تلاشی برای همکاری یا رقابت با یکدیگر داشته باشند، پیش می‌برند. به عنوان مثال، گروه‌های ضعیف‌تر ممکن است به قلمرو و محدوده جدید مهاجرت کنند یعنی جایی که بتوانند مستقل از گروه‌های دیگر،

¹⁴⁰² Power Ratio

دست کم برای مدت زمانی کوتاه، زندگی کنند. از دیگر سو، گروه‌های متلاشی شده، می‌توانند به بازی با یکدیگر ادامه دهند، اما در انجام این امر، آن‌ها پیکره قدرت جدیدی از گروه‌های به هم وابسته را توسعه می‌دهند، که در آن هر یک از این گروه‌ها می‌توانند حدی از استقلال و خودمختاری را داشته باشند اما همچنین آن‌ها زمانی که بر سر منابع مشخص و معین باهم در رقابت هستند، گونه‌هایی از همکاری را توسعه خواهند داد. اگر این اتفاق رخ دهد، شناخت تکامل و تحولات بازی از طریق فهم و شناخت برنامه‌های فردی کوچک‌ترین کمکی نخواهد کرد، حتی کنترل جریان بازی برای هر یک از گروه‌ها، کمتر امکان‌پذیر می‌شود. البته، زمانی که تعداد افراد و اعضا گروه افزایش می‌یابد، آن‌ها می‌توانند انتخاب کنند که کنار هم بمانند اما این موضوع نیازمند پیکربندی پیچیده‌تری خواهد بود که در آن با یک گروه دو-رده ای^{۱۴۰۳} مواجه هستیم که مثلاً یک زیرگروه نقش قانون‌گذاری را به عهده داشته و زیرگروه دیگر را افراد عادی تشکیل می‌دهند، بنابراین یک تخصصی سازی در میان گروه توسعه پیدا می‌کند. حالا کارگذاران^{۱۴۰۴} اختصاصی، بازی را هماهنگ می‌کنند: نمایندگان، گماشته‌ها^{۱۴۰۵}، رهبران و دولت‌هایی که باهمدیگر یک گروه کوچک‌تر را شکل داده و به طور مستقیم با و یا علیه یکدیگر بازی می‌کنند. با این حال، آن‌ها به شیوه‌ای با توده بازیگرانی که رده دوم گروه را تشکیل می‌دهند، پیوند خورده‌اند. هر دو این دو سطح، به هم وابسته هستند، اما توزیع قدرت میان آن‌ها می‌تواند تغییر کند. پس، الیاس به کاوش این موضوع می‌پردازد که زمانی که اختلاف قدرت^{۱۴۰۶} کاهش پیدا می‌کند، چه اتفاقی رخ می‌دهد.

حتی در بازی که بازیگران آن را دو رده تشکیل می‌دهند، پیکربندی بازی و بازیگران، صاحب حد و درجه‌ای از پیچیدگی است که از اینکه یک طرف با استفاده از برتری خود بخواهد بازی را به سمت اهداف و خواسته‌های خود، هدایت کند، جلوگیری می‌کند. حرکت هر طرف، در درون و بیرون شبکه‌ای از بازیگران به هم وابسته شکل می‌گیرد یعنی جایی که اتحاد و همبستگی، خصومت و دشمنی و همکاری و رقابت در سطوح متفاوت آن وجود دارد. (الیاس، ۱۹۷۰، ص ۸۶)

این استعاره بازی، اثرات تکاملی به هم‌وابستگی را بر پیکربندی‌های قدرت و همچنین توانایی کنترل بازی را نشان می‌دهد و در این راه، به تبیین‌هایی از انواع فرآیندهایی اشاره می‌کند که مثلاً در اروپای غربی، در این فرآیندها کارویژه‌ها و کارکردهای طبقات فرادست و فرودست، با کاهش و نزول اختلاف قدرت، تغییر پیدا کرده یا روابط میان استعمارگران و مستعمرین، پس از جنگ جهانی دوم تغییر پیدا کرده است. استعاره بازی همچنین به تبیین‌هایی از فرآیندهایی اشاره دارد که در آن‌ها بخش‌های مالی اغلب کشورها در طول چند دهه گذشته، به طور فزاینده‌ای متمایز و به هم وابسته شده‌اند که برای هر گروهی از بازیگران - نهادهای مالی، وام‌دهندگان و

1403 Two-tier Group

1404 Functionary

1405 Delegate

1406 Power Differential

وام‌گیرندگان، قانون‌گذاران و دولت‌ها- کنترل تکامل بازی مالی جهانی غیرممکن شده است. با این حال، علی‌رغم این، ما همچنان به سرزنش یک گروه یا گروه‌های دیگری از بازیگران، برای آنچه اتفاق افتاده است، ادامه می‌دهیم و به این ترتیب این گروه‌ها می‌توانند مجازات شوند و ما همچنین به نسبت دادن مشکلات به سیستم ادامه داده و از همگان برای بازطراحی سیستم مدد می‌خواهیم تا دیگر "هرگز این اتفاقات مجدداً رخ ندهد." در تبیین‌های خود از آنچه در حال رخ دادن است افراد از استعاره‌ها استفاده می‌کنند

استعاره‌هایی که به طور دائم میان ایده "قابلیت فروکا ستن جریان بازی به اقدامات فردی بازیگران" و ایده دیگر یعنی "ماهیت فرا شخصی"^{۱۴۰۷} جریان بازی" در نوسان هستند. به دلیل اینکه بازی از سوی بازیگران قابل کنترل نیست، خیلی ساده آن را به عنوان موجودیتی فوق بشری^{۱۴۰۸} می‌پندارند. برای مدت‌ها، درک این موضوع که عدم توانایی کنترل بازی ناشی از وابستگی متقابل و جایگاه بازیگران و همچنین ناشی از تنش‌ها و تعارضات ذاتی^{۱۴۰۹} شبکه‌های درهم‌تنیده است، بسیار مشکل می‌نمود. (الیاس، ۱۹۷۰، ص ۹۲)

استعاره بازی به وضوح نشان می‌دهد که تکامل اجتماعی چگونه یک تغییر پدیداره در الگوهای روابط در سطح جمعیت و برآمده از بسیاری از تعاملات محلی است اما این طرز فکر و بینش، با تمایل و کشش مداوم و مزمن گفتمان حاکم، به ویژه تمایل به مدیریت گرایی تحت الشعاع قرار گرفته است، گفتمان حاکمی که علت و ریشه تغییر را یا در فرد می‌بیند یا در کلیتی بیرون از تجربه مستقیم تعامل^{۱۴۱۰}. افزایش جزئیات و جوانب زنجیره‌های اتصال و پیوند میان افراد، جابه‌جایی و تغییراتی در پیکره‌های قدرت را به وجود می‌آورد که این تغییرات، منجر به پیامدها و فرآیندهایی می‌شوند که فهم و درک و همچنین قصد کردن آن‌ها بسیار بسیار مشکل است، پیامدها و فرآیندهایی که ممکن است برای چند سال به یک جهت و مسیر خاص تمایل داشته و ممکن هم هست که تشدید و تقویت شوند.

لازم به اشاره است که اگرچه تکامل اجتماعی ممکن است در گذر زمان به یک سمت و سو تمایل پیدا کند و یا تکامل به نحوی پیش برود که بتوان از این تمایل در مورد آن صحبت کرد، این ماهیت جهان است، همان‌طور که ما قبلاً در مورد کارکرد ایدئولوژی هم صحبت کردیم، این فرآیند، فرآیندی جبرگرایانه نیست. گفتنی است، فرآیندهای اجتماعی بدون اینکه به فرآیند توسعه تاریخی رجوع کرده و بدون اینکه اذعان کند که بسیاری از چیزها در عمل می‌توانند جور متفاوتی از کار درآیند، می‌توانند به صورت ایدئولوژیک مسئول شناخته شوند. اما الیاس عنوان می‌کند که در مورد فرآیندهای اجتماعی هیچ امر اجتناب‌ناپذیری وجود نداشته و برخی مواقع ممکن است آن‌ها به صورت معکوس و وارونه عمل کنند- رساله الیاس در مورد "آلمان‌ها" به خوبی نشان می‌دهد

¹⁴⁰⁷ Supra-Personal Nature

¹⁴⁰⁸ Superhuman

¹⁴⁰⁹ Inherent Conflicts

¹⁴¹⁰ Direct Experience of Interaction

که چگونه فرآیند متمدن شدن، زنجیره‌های طولانی از به هم‌وابستگی که در رفتارهای بسیار پیچیده توسعه پیدا کرده و تغییرات روان‌شناختی را ایجاد می‌کنند، می‌توانند وحشیگری و بربریت^{۱۴۱۱} را هم تولید کنند. او در "جامعه افراد"^{۱۴۱۲} عنوان می‌کند که در کاربردی سازی برخی روندهای مشخص، ما باید دیدگاه یک شناگر را اتخاذ کنیم، یعنی جایی که ما در یک نقطه زمانی، گرفتار جریان‌های قوی تکامل اجتماعی هستیم اما باین‌وجود هنوز این توانایی راداریم تا انتخاب‌های ویژه‌ای را صورت بدهیم که بتواند جریان تاریخ را عوض کند. درعین‌حال، به‌منظور شناخت و فهم چگونگی تکامل در طول زمان نیازمند این هستیم که همانند یک هوانورد فکر کنیم، یعنی از دیدگاهی که توسعه‌های اجتماعی را با جدادگی و انفصال بیشتر می‌بیند. تنها با ترکیب این دو دیدگاه، یعنی دیدگاه یک شناگر و یک هوانورد، ما قادر خواهیم بود که به طور کامل در یک بازی مشارکت کرده و شاید حتی توانایی بیشتری برای اثرگذاری بر تکامل چیزها داشته باشیم.

نیوتن (۱۹۹۹، ۲۰۰۱، ۲۰۱۰)، به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌گونه‌ای سودمند از موضوع بازی قدرت و تأثیر آن بر عاملیت، که الیاس آن را پیش کشیده است، استفاده کنند. او همچنین می‌افزاید که ماهیت و طبیعت بازی این است که هیچ عامل یا گروهی از عامل‌ها نمی‌تواند تاریخ و سرگذشت آن را در طول زمان تعیین کند، چراکه مقاصد، نیات و اقدامات همیشه توسط آن‌هایی که به آن‌ها وابسته هستیم، تعدیل می‌شود. بنابراین، هیچ رابطه ساده‌ای میان استراتژی و پیامد آن وجود ندارد، چراکه برون‌دادها و پیامدها از درهم تنیدگی این پیامدها و نیات منتج می‌شوند. چیزی هستی پیدا می‌کند و هست می‌شود که هیچ‌کس برای آن برنامه‌ریزی و نییتی نداشته است اما باین‌حال، این چیز، از درهم‌آمیختگی اقدامات این افراد پدیدار می‌شود. تغییر سازمانی، تغییر در شبکه‌های به هم وابسته است و ذهنیت انسان، خود، هویت و عاملیت عمیقاً با تغییرات تاریخی در شبکه‌های به هم وابسته گره‌خورده‌اند. بنابراین، شیوه بیان ما از احساسات و خودکنترلی احساسی، همگی نتیجه تکامل تاریخی الگوهای روابط قدرتی است که از به هم‌وابستگی افزایش‌یافته و انحصاری شدن خشونت، جریان می‌یابد. روابط قدرت، از زمانی که ما چگونگی رفتار کردن را در دوران کودکی فرامی‌گیریم، در ذهنیت^{۱۴۱۳} ما ساخته می‌شود، یعنی جایی که چنین ذهنیتی ضمنی^{۱۴۱۴} و عاری از تفکر^{۱۴۱۵} است. این دیدگاه، با دیدگاه بدیهی پنداشته شده تاریخی نظریه سازمان که مفهوم و پنداره افراد "اتمیسیتیک"^{۱۴۱۶} را مطرح می‌کند، کاملاً متفاوت است. نیوتن عنوان می‌کند که نویسندگان حوزه فرهنگ شرکتی (به‌عنوان مثال، دیل و کندی^{۱۴۱۷}، ۱۹۸۸) فردگرایی و همچنین دیدگاه رمانتیک جمع‌گرایی در قالب گروه‌هایی که در تلاش هستند تا به طور

¹⁴¹¹ Barbarism

¹⁴¹² The Society of Individuals

¹⁴¹³ Subjectivity

¹⁴¹⁴ Tacit

¹⁴¹⁵ Unthinking

¹⁴¹⁶ Atomistic

¹⁴¹⁷ Deal and Kennedy

تصنعی معنایی از مأموریت و ارزش‌های مشترک را مهندسی کنند، ترویج می‌دهند. این می‌تواند پاسخ و واکنشی به نابودی معنای امر جمعی باشد- اگر وجود دارد پس چرا تولیدش می‌کنیم؟

فردگرایی تبدیل به یک ریاکاری و امر دروغین می‌شود، چراکه اعضا باید به ارزش‌های شرکتی به‌عنوان پوششی برای سلسله‌مراتب، پایبند باشند. نیوتن ادعا می‌کند که تحلیل به سبک الیاس، پیشنهاد می‌دهد که هیچ جدایی میان تحلیل خرد که دغدغه احساسات و ذهنیت را داشته و تحلیل کلان که دغدغه پیکره‌های قدرت را دارد، وجود ندارد. بیان احساسات با الگوهای روابط قدرت درهم‌آمیخته است. افزایش به هم‌وابستگی، موجب کنترل احساسی می‌شود. الیاس بر ماهیت برنامه‌ریزی نشده نظم دهی و تغییر یعنی جایی که پیامدهای استراتژیک از درهم‌آمیختگی اقدامات تعداد زیادی از بازیگران جریان می‌یابند، تأکید دارد.

"مالز" (۲۰۱۵)، جامعه‌شناسی فرآیندی الیاس را مشخصاً با دیدگاه پژوهشگران سنت مطالعات سازمان فرآیندی که در فصل سیزدهم آن‌ها را نقد کردیم، مقایسه کرده و مقابل هم قرار می‌دهد. برخلاف پژوهشگران معتقد به چشم‌اندازهای فرآیندی ضعیف و قوی، او عنوان می‌کند که الیاس، جدای از فعالیت‌های پیکره‌های به هم وابسته انسانی، کمترین همدلی با بحث‌های انتزاعی "چیستی فرآیند" ندارد. مالز به این موضوع توجه می‌کند که حتی در بورسیه‌های تحصیلی که اخیراً به موضوع فرآیند علاقه‌مند شده و آن‌هایی که به شیوه تکامل استراتژی در شرایط پیچیدگی توجه نشان می‌دهند (به‌عنوان مثال، گارد و همکاران^{۱۴۱۸}، ۲۰۱۱، که به شیوه تحول و توسعه شرکت "تری ام"^{۱۴۱۹} در طول دهه‌های مختلف و همچنین جامعه‌پذیری کارکنانش در قالب نوآوری دائمی تری ام پرداختند) هنوز گزارش و دلایل متقنی برای اینکه چه کسی برنده می‌شود و چه کسی بازنده، چه کسی محروم می‌شود و چه کسی مشمول و همچنین اختلالات روزانه و تعارضات پی آمده، وجود ندارد. مالز، دشواری انجام این کار را درک می‌کند، اما رها کردن این موضوعات در توسعه استراتژی، خطر ارائه روایت‌های بیش‌ازحد سفارشی^{۱۴۲۰} را در پی دارد که پیشنهاد می‌دهند نوآوری چیزی است که توسط مدیران می‌تواند طراحی شود.

سایر نویسندگان (آیترسن و همکاران^{۱۴۲۱}، ۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کنند که تحلیل به سیاق الیاس، اتصالات و پیوندهای بغرنج^{۱۴۲۲} و درهم‌وبرهم میان توسعه‌های کلان اجتماعی همانند شکل‌گیری دولت و تغییرات سطح خرد در اخلاقیات، حالات و ذهنیت‌ها^{۱۴۲۳} را نشان می‌دهد. آن‌ها پیشنهاد می‌دهند که ما استراتژی و تغییر را

¹⁴¹⁸ Guard et al

¹⁴¹⁹ 3M Corporation

¹⁴²⁰ Overly-ordered

¹⁴²¹ Iterson et al

¹⁴²² Intricate

¹⁴²³ Mentality

تنها در سایه به هم پیوستگی‌ها و پیوندهای درونی می‌توانیم فهم کنیم و آن‌ها برای شناخت سازمان‌ها در پرتو پیکره‌های متغیر قدرت، دیگران را به کندوکاو بیشتر در تحلیل به سبک الیاس، فرامی‌خوانند.

پویایی‌های محرومیت و مشمولیت (خودی و غیرخودی)

اختلاف و تفاوت قدرت، گروه‌بندی‌هایی را ایجاد می‌کند که در آن‌ها برخی افراد مشمول و بهره‌مند بوده و برخی دیگر محروم و بی بهره می‌شوند. بنابراین، قدرت به‌عنوان پویایی‌های محرومیت و مشمولیت، احساس می‌شود. این پویایی‌ها به طور غالبی در جامعه‌شناسی فرآیند الیاس، خودنمایی می‌کنند.

الیاس و "اسکاتسون" (۱۹۶۵-۱۹۹۴) رویدادهای متعاقب ورود و هجوم طبقه کارگر به بخش املاک و مسکن جدید در انگلستان، در مجاورت املاک قدیمی که آن‌ها هم توسط طبقه کارگر پُر شده بود را مطالعه کردند. اگرچه هیچ تفاوت قابل تشخیص و واضحی میان دو گروه وجود نداشت، اما خیلی زود خصومت‌ها بالا گرفت و برای مدتهای طولانی ادامه داشت، به‌طوری‌که ساکنین قدیمی، ساکنین جدید را به دیده تحقیر نگاه کرده و سرزنش می‌کردند. حقیقت ساده سکونت طولانی‌مدت تر در این محله بدین معنا بود که این گروه مستقرشده از میزانی از انسجام گروهی و شناسه جمعی برخوردار بودند که این تازه‌واردها فاقد آن بودند. این اجتماع مستقرشده، هنجارها و ارزش‌هایی را توسعه داده بودند که حس لذت‌بخش تعلق و دل‌بستگی به یک گروه با ارزش‌های والا را به آن‌ها می‌داد که البته این احساس با اهانت و تحقیر سایر گروه‌ها همراه بود. گروه مستقر به جایی رسیده بودند که خود را "ما" خطاب می‌کردند، گروهی با تعلقات، علاقه‌مندی‌ها، احترازات و دل‌بستگی‌های مشترک و این امر صرفاً به دلیل باهم بودن آن‌ها در یک دوره زمانی، پدیدار شده بود. آن‌ها یک هویت را توسعه داده بودند و اگر بخواهیم تعریف جامع‌تری ارائه دهیم، یک ایدئولوژی را توسعه داده بودند.

کسانی که تازه رسیده بودند این هویت منسجم را نداشتند چراکه آن‌ها هیچ تاریخ و گذشته‌ای گرانبار از کنار هم بودن را نداشتند و همین موضوع آن‌ها را آسیب‌پذیرتر می‌کرد. گروه منسجم‌تر خیلی راحت به این تازه‌واردها انگ می‌زدند، آن‌ها را طبقه‌بندی کرده و صفات نفرت‌انگیز همچون پلید، جانی و جنایتکار و ... را به آن‌ها نسبت می‌دادند. این دو گروه به‌طور ناخودآگاه به هم پیوند خورده بودند به نحوی که اعضای یک گروه حس قدرت کرده و منابع کافی قدرت را برای تحقیر گروهی آن‌ها در اختیار داشتند و گروه دیگر این موضع را پذیرفته بود چراکه انسجام لازم را نداشت.

بنابراین، اگرچه تفاوت فاحشی میان این دو گروه وجود نداشت، اما یک گروه ناخودآگاه از موضوع تازه رسیدن و جدید بودن دیگری استفاده می‌کرد تا احساس تنفر را ایجاد کرده و بنابراین، اختلاف و تفاوت قدرت را حفظ کند. به‌علاوه، این معنا و حس از سوی تازه‌واردها که نقش محروم برای آن‌ها تعریف می‌شد، پذیرفته‌شده بود. گروه مستقر شده ویژگی‌های نامناسب و ناشایستی را به گروه تازه‌وارد نسبت داده و صفات برتر را به گروه خود

نسبت می‌دادند. الگوهای ایدئولوژیک کلان‌مقیاس در مکالمات در درون هر گروه و در بین دو گروه پدیدار شده بود و این ایدئولوژی ایجادشده و همچنان طبقه‌بندی عضویت و تفاوت میان این طبقات را تقویت می‌کرد.

بنابراین، یکی از روش‌های اصولی برای حفظ و نگهداشت اختلاف و تفاوت قدرت، استفاده از حتی تفاوت‌های جزئی و بیهوده است تا طبقه‌های متفاوت عضویت، ایجاد و مستقر شوند. این نه خود تفاوت بلکه این شکل و قالب ایدئولوژیک است که کینه و عداوت را در جهت حفظ جایگاه‌های قدرت در پویایی‌های مشمولیت و محرومیت دامن زده و تنور آن را داغ نگاه می‌دارد. "دلال"^{۴۲۴}(۱۹۹۸)، اشاره می‌کند که چگونه کینه و عداوت در میان گروه‌ها به‌عنوان یک فرآیند ناخودآگاه پدیدار شده و در الگوهای تعامل محلی که هیچ‌کس واقعاً از آن آگاهی نداشته یا واقعاً آن را قصد نکرده است، ظاهر می‌شود. همچنین باید به این نکته توجه کرد که آنچه ما توصیف می‌کنیم یک رخداد روزانه است که به شیوه‌ای کمتر دراماتیک در تمامی سازمان‌ها واقع می‌شود. به‌عنوان مثال، زمانی که ما تفاوت‌ها را در نظریات خود به بحث می‌کشیم، زمانی که به شیوه‌هایی مشخص در زیست روزانه و عادی صحبت می‌کنیم، ما اغلب از این تفاوت‌ها استفاده می‌کنیم تا روابط قدرت را حفظ کنیم.

جنبه‌ها و تم‌ها و مضامین ایدئولوژیک دیگری وجود دارند که به‌گونه‌ای اساساً ناخودآگاه، به حفظ اختلاف و فاصله قدرت در تعاملات محلی کمک می‌کنند. یک جنبه کلیدی از ایدئولوژی، مخالفت‌ها و تضادهای دوقطبی هستند که ایدئولوژی را برجسته کرده و در بنیانی‌ترین حالت آن می‌توان به تمایز میان "ما" و "آن‌ها" اشاره کرد. بنابراین، به قول مک اینتایر، ایدئولوژی گونه و شکلی از ارتباطات است که با عادی و طبیعی جلوه دادن نظم جاری، نظم جاری را حفظ می‌کند. به این نحو، تم‌های ایدئولوژیک تعاملات ارتباطی و مکالمات افراد و گروه‌ها را سازمان‌دهی می‌کنند. ایدئولوژی، به‌عنوان شکلی از ارتباطات، جنبه‌ای از روابط قدرت در گروه، در ایفای نقش‌های خصوصی مدنظر قرار داده می‌شود یعنی مکالمات صامت و بی‌صدایی که در ذهن هر فرد صورت می‌پذیرد. بنابراین، تنوع برای تکامل و تکوین تازگی و نو‌شدگی ضروری است. با این اوصاف، امروزه به‌طور گسترده‌ای برنامه‌های تنوع در سازمان‌ها پذیرفته و گسترده شده است، برنامه‌هایی که همگان را به ارزش قائل شدن و استقبال از تنوع فرامی‌خوانند. در پس این برنامه‌های عمومی اغلب مکالمات خصوصی وجود دارد که حامل یک ایدئولوژی است، ایدئولوژی که افراد را قادر می‌سازد تا به‌گونه‌ای عمل کنند که در ظاهر حامی و پشتیبان تنوع به نظر برسند درحالی‌که درواقع، در همین حین، به دنبال سرکوب تنوع هستند و به‌این ترتیب پدیدارگی الگوهای نوین ارتباطی را مسدود و بلوکه می‌کنند.

توجه داشته باشد که در اینجا تفکر بر این است که ایدئولوژی به‌صورت متقابل در یک اقدام ارتباطی جاری و مستمر و نه در یک چیز به اشتراک گذارده شده یا ذخیره شده، بازتولید می‌شود. در اینجا، ایدئولوژی یک علت

بنیادی پنهان نیست که درجایی مخفی شده باشد. بلکه ایدئولوژی، فرآیندهای شکل‌دهی الگوها و الگوسازی^{۱۴۲۵} است، یعنی ایدئولوژی تم‌های روایتی^{۱۴۲۶} مشمولیت و محرومیت است که تجربه باهم بودن افراد کنار یکدیگر را در یک بازتولید دائمی و در یک تحول و دگرگونی بالقوه، سازمان‌دهی می‌کند. ایدئولوژی به‌عنوان یک الگوی کلان‌مقیاس، تنها در صحبت از آن و عمل کردن به آن، در موقعیت‌های محلی، موجودیت پیدا می‌کند.

فرآیندهایی که تا بدین جا در این قسمت توصیف شدند در تمامی سازمان‌ها حضورداشته و جنبه‌های کلیدی از تعاملات محلی مدیریت و استراتژی پردازی را رقم می‌زنند. به‌عنوان مثال، افرادی که در بخش مالی یک سازمان مشغول به کار هستند، خودشان را به‌عنوان یک "ما" تجربه می‌کنند، و آن‌هایی که را که مثلاً در واحد روابط عمومی کار می‌کنند "آن‌ها" خطاب می‌کنند، و ارزش کمتری را به کاری که آن‌ها انجام می‌دهند، منتسب می‌کنند. افرادی که در واحدهای تابعه عملیاتی یک شرکت بزرگ کار می‌کنند خود را به‌عنوان "ما" می‌بینند. افرادی که سودآوری شرکت بر دوش آن‌هاست و در رأس شرکت، انگل‌های خودکار به دست و ماشین‌های امضا نشسته‌اند. زمانی که افراد در بخش‌ها یا واحدهای تابعه جدید مشغول به کار می‌شوند معمولاً احساس از دست دادن هویت را تجربه می‌کنند که این احساس می‌تواند به مقاومت و یا حتی خرابکاری منجر شود. زمانی که یک شرکت بزرگ دست به یک اکتساب می‌زند، پویایی‌های "ما" و "آن‌ها" بسیار قدرتمند شده و اغلب دلیلی می‌شود تا تلاش‌ها برای یکپارچه‌سازی و ادغام به سرمنزل مقصود نرسد. پویایی‌های قدرت مشمولیت-محرومیت و فرآیندهای زیربنایی آن اثر بسزایی در پدیدآیی الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی محقق شده^{۱۴۲۷} دارند.

از این رو، بسیار مهم است تا چگونگی خلق، ایجاد و پایداری مضامین و تم‌های ایدئولوژیک و روابط قدرتی که این تم‌ها آن‌ها را توجیه می‌کنند، فهم کرده و بشناسیم. چگونگی وقوع این امر، یکی از جنبه‌های حیاتی تعاملات محلی استراتژی پردازی است. شایعات، ابزاری قدرتمند برای حفاظت از الگوهای ایدئولوژیک و روابط قدرت و پایدارسازی آن‌ها در سازمان‌ها هستند.

شایعه^{۱۴۲۸}

الیاس و اسکاتسون به موضع چگونگی پدیدآیی ایدئولوژی در فرآیندهای تعاملی محلی شایعه پرداخته‌اند. جریان شایعات، گروه‌های بیرونی غیرخودی را بدنام کرده و به آن‌ها آنگ می‌زند درحالی که همین جریانات می‌توانند گروه داخلی خودی را پراج و قرب ساخته و ستایش کنند. شایعه، لایه‌هایی از جفت‌های دوتایی^{۱۴۲۹} مبتنی بر

¹⁴²⁵ Patterning Processes

¹⁴²⁶ Narrative Themes

¹⁴²⁷ Realized Strategy

¹⁴²⁸ Gossip

¹⁴²⁹ Binary Pairs

ارزش^{۱۴۳۰} همانند پاکی-فساد، نیکی-بدی، صادق-فاسق، فعال-تن پرور و غیره را یکی پس از دیگری می سازد. شایعه، نقش قابل توجهی را در حفظ و نگهداری هویت ایفا می کند. همین نکته در مورد پویایی های "مشمولیت-محرومیت" که از طریق شیوه های مشخص و خاص صحبت کردن خلق می شوند، به کار برده می شود، به عنوان مثال صحبت در قالب پیچیدگی، در قالب روان تحلیل، در قالب درآمدزایی و سودسازی که در فصل آخر که از اهمیت لفاظی^{۱۴۳۱} صحبت خواهیم کرد، به آن بیشتر خواهیم پرداخت. چنین شایعات و شیوه های صحبت کردن و اقناع دیگران، خصلت "فره مندی" را به صاحبان قدرت و قدرتمندان نسبت داده و لکه ننگ را بر پیشانی ضعفا می کوبد و به این ترتیب فاصله و اختلاف قدرت تشدید و تقویت می شود. در گروه های منسجم مستقر، جریان شایعات در پهنای مجاری ارتباطی به خوبی مستقر شده جریان پیدا می کنند، مجراهایی که گروه های تازه و نوپا فاقد آن هستند. باین حال، بدنام سازی^{۱۴۳۲}، تنها جایی شکل می گیرد که اختلاف و فاصله قدرت، به قدر کافی موجود باشد. دوباره می بینیم که این ها روابط اجتماعی هستند که در ایفاگری خصوصی نقش در ذهن افراد، بازتاب می یابند و حس برتری و تعالی را به قدرتمندان و حس پستی و دون پایه ای را به قشر ضعیف می بخشد. باین حال، در نهایت گروه های ضعیف یا به حاشیه رانده شده با آنچه از سوی دیگران به عنوان رفتار غیرمنطقی و یا طغیان های هیجانی شناخته می شود، انتقام گرفته و تلافی می کنند.

الیاس بر اهمیت جریان شایعات در محافظت و پایداری خیال پردازی های گروهی^{۱۴۳۳} تأکید کرده و نشان می دهد که چگونه شایعه-تحسینی^{۱۴۳۴} و شایعه-تخریبی^{۱۴۳۵} بسیار به هم پیوسته و به هم مرتبط هستند. یک گروه با افراد بسیار نزدیک به هم و صمیمی، با نسبت قدرت بالا، فرصت بهتر و بیشتری را برای شایعات اثرگذار و اثربخش دارند و هرچه افراد بیشتر احساس تهدیدشدگی یا عدم اطمینان کنند، شایعات بیشتر تبدیل به خیال پردازی ها و توهومات سفت و سخت می شوند. بنابراین شایعه تحسینی برای افراد فره مند و شایعات تخریبی برای افراد خوار و بدنام شده، بخشی از ساختارهای شخصیتی افراد، در هر دو گروه می شوند.

ما به این دلیل به تبیین الیاس از شایعات توجه می کنیم که این تبیین ابزاری را برای ما فراهم می آورد که از طریق آن افراد از ایدئولوژی های خود محافظت کرده و در عوض این ایدئولوژی ها هم از روابط قدرت و الگوهای مشمولیت-محرومیت حفاظت می کنند، چراکه شایعه، ویژگی اساسی تعاملات محلی در هر سازمانی است. بسیاری از مدیران مایل هستند تا شایعه را به عنوان "پچ پیچ بیهوده"^{۱۴۳۶} و حرف بی پایه و اساس، به عنوان

1430 Value-laden

1431 Rhethoric

1432 Stigmatization

1433 Group-Fantasy

1434 Praise-gossip

1435 Blame-gossip

1436 Idle Chatter

موضوعی که هیچ ربطی به فعالیت‌های استراتژی پردازی ندارد، کنار بگذارند. آن‌ها فکر می‌کنند که شایعه بسیار مخرب و مضر است و باید اقداماتی برای کاهش و حداقل سازی آن صورت گیرد. شایعه اغلب مضر است اما همیشه هم این چنین نیست، شایعه می‌تواند در راستای اهداف سازمان به کار گرفته شود. شایعه را هرگز نمی‌توان از روابط انسانی حذف کرد. در فعالیت‌های شایعه‌پردازی است که ایدئولوژی‌ها و پیکره‌های روابط قدرت محافظت شده و حتی در برخی مواقع، در معنابخشی فعالیت‌های استراتژی پردازی و نحوه ایفای نقشی که این فعالیت‌ها، در پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی محقق شده دارند، متحول و دگرگون هم می‌شوند. بسیار مهم است تا تأثیری که شایعه‌پردازی بر روی آنچه در یک سازمان، در قالب الگوهای مشمولیت-محرومیت اتفاق می‌افتد -الگوهایی که تأثیر بسیار قوی بر فعالیت‌های محلی استراتژی پردازی دارند - را فهم و درک کنیم. پویایی‌های محرومیت و مشمولیت احساسات قدرتمندی همراه هستند که همچنین بر فعالیت‌های محلی استراتژی پردازی نیز اثر دارند.

جنبه‌های احساسی مشمولیت و محرومیت

هر تغییری در فرآیندهای تعامل ارتباطی باید به‌طور هم‌زمان تغییر در و جابه‌جایی در روابط قدرت را هم در برداشته باشد و به این ترتیب تغییر باید در الگوی کسی که "مشمول" می‌شود و کسی که "محروم" می‌شود و همچنین تغییر در ایدئولوژی هم صورت پذیرد. چنین جابه‌جایی و تغییراتی یک عصبیت و نگرانی شدیدی را خلق می‌کنند و تعاملات ارتباطی به کار گرفته می‌شوند تا به طریقی این تشویش و عصبیت را رتق وفتق کنند. این شیوه‌ها ممکن است برای اقدام مشترک اثربخش مخرب بوده و حتی ممکن است کاملاً بازتولید و تحول و دگرگونی خلاقانه^{۱۴۳۷} ارتباطات منسجم^{۱۴۳۸} را مختل کنند. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، ضروری است تا مدیرانی که درگیر فعالیت‌های استراتژی پردازی هستند درک و فهم کنند که آن‌ها به‌ناچار، واکنش‌های نگران‌کننده‌ای را در میان کسانی که با آن‌ها کار می‌کنند، تحریک و برانگیخته خواهند کرد.

الیاس و اسکاتسون، عنوان کردند که فرآیندهای مشمولیت-محرومیت، اختلاف و فاصله‌هایی را در انسجام و یکپارچگی به وجود می‌آورند که خود منبعی برای اختلاف قدرت به شمار می‌روند. یک رابطه مکمل و متممی میان فرهمندی و کاریزمای یک گروه و دون پایگی گروه دیگر وجود دارد که موانع احساسی را در گروه اول برای برقراری هرگونه ارتباط با گروه بعدی یعنی گروه ضعیف‌تر و همچنین فرآیندهای درونی هر گروه ایجاد می‌کند که به این شرح هستند. تمامی افرادی که به یک گروه مستقر، وابسته بوده و به آن تعلق دارند، در فرهمندی آن شریک هستند و در ازای آن یا باید خود را با گروه تطبیق داده و یا باید رنج تحقیر و محرومیت را تحمل کنند. گروه فرهمند از زبانی استفاده می‌کند که عمیقاً اعضای گروه دون‌شان را آزار می‌دهد و این موضوع اثر

¹⁴³⁷ Creative Transformation

¹⁴³⁸ Coherent Communication

فلج‌کننده‌ای برای اعضای این گروه دارد. بدنام‌سازی، موقعیت و جایگاه تصویر و برداشت‌ها از گروه شخص را در میان سایر گروه‌ها و به این، ترتیب جایگاه و موقعیت خود شخص را شامل می‌شود. صدای سکوت اعضای گروه به حاشیه رانده شده و دون‌پایه به‌عنوان همراهی و اتحاد با گروه غالب عمل می‌کند، چراکه این گروه بدنام شده به این باور می‌رسند که هرچه در مورد آن‌ها گفته می‌شود درست است و به آن اعتقاد پیدا می‌کنند.

اختلاف و فاصله قدرتی که گروه بدنام شده آن را رعایت کرده و حتی می‌پذیرند، برای پیشبرد این بدنام‌سازی و این برچسب‌ها، ضروری است. گروه بدنام شده، مطابق با همان چیزهای که به آن‌ها نسبت داده شده، همانند انجام اعمال پلید و جنجال‌سازی، عملی کنند چراکه آن‌ها می‌دانند گروه مستقر شده را از این طریق می‌توانند عصبانی و خشمگین کنند. قدرت برای این گروه موهبتی بیش از منافع و مزایای اقتصادی است، چراکه کشمکش و تقلا بر سر برآورده‌سازی نیازهایی است که با احترام و هویت سروکار دارند. افراد بیرون دایره شمول و برخورداری، از محرومیت هویتی و معنایی رنج می‌برند. الیاس از درماندگی عجیب و غریب گروه‌هایی که به‌طور ناخودآگاه در این پویایی‌های مضمولیت و محرومیت درهم‌آمیخته شده‌اند، صحبت می‌کند. فرآیندهایی که این گروه دون‌پایه و بدنام شده را در این جایگاه قرار می‌دهد، فرآیندهایی از جنس شرمساری و تحقیرشدگی هستند.

تحمل این بدنامی‌ها، حقارت‌ها و شرمساری‌ها سرنوشت محتوم این گروه نیست و این گروه‌ها همیشه بدین شکل باقی نمی‌مانند. بر اساس مطالعه کارهای اولیه "هگل" و نظریات مید در خصوص توسعه خود (نفس)، جامعه‌شناس آلمانی "آکسل هونت"^{۱۴۳۹} (۲۰۱۲، ۱۹۹۶)، این بحث را بسط داد که بخشی از تکامل اجتماعی، دقیقاً از طریق تلاش و تقلا برای به رسمیت شناخته شدن، مشخصاً از سوی گروه‌های سرکوب شده جامعه که احساس بدون شناسنامه بودن و یا به رسمیت شناخته نشدن^{۱۴۴۰} را دارند، به‌پیش رانده می‌شود.

شرم^{۱۴۴۱}، هراس^{۱۴۴۲} و اضطراب^{۱۴۴۳}

مطابق با گفته‌های الیاس (ا سمیت^{۱۴۴۴}، ۲۰۰۱) ریشه‌های تمدن به صورتی بسیار مستحکم در بستر و خاک شرمساری کاشته شده است که خود-بیزاری، انزوا، عدم بروز احساسات و ممنوعیت و ترس را هم شامل می‌شود. شرم، از طریق هر نوعی از عصیان در برابر قوانین جامعه، که از سوی دیگران هم رؤیت می‌شود، تولید می‌گردد. همچنان که افراد خود-منضبط تر و خودآگاه‌تر می‌شوند، آستانه ناسازگاری و مخالفت آن‌ها بالاتر می‌رود. شرم،

1439 Axel Honneth

1440 Unrecognised

1441 Shame

1442 Panic

1443 Anxiety

1444 Smith

در عوض، در بدن از سان ریشه دارد، و به دلیل اینکه متابولیسم از سان، به آسانی نمی‌تواند کنترل شود (سرخ شدن، تعرق) افراد در یک جامعه متمدن احساس آسیب‌پذیری می‌کنند، جامعه‌ای که این اظهار و برون‌ریزی بدنی را در پس‌زیست اجتماعی قرار می‌دهد و به‌این‌ترتیب، زمانی که بدن عکس‌العمل‌ها و ابتکارات خود را ایفا می‌کند، شخص به دلیل زیرپا گذاشتن و نقض هنجارها مورد سرزنش قرار می‌گیرد. جالب اینجاست که همین احساس شرم، بسیاری از واکنش‌ها و پاسخ‌های بدنی را که در وهله اول، همین احساس شرم را به وجود آورده‌اند، تحریک می‌کند. تهدیدات ناشی از افشاگری و محرومیت که در ضمن بازرسی‌های سازمانی و تغییر سازمانی به وجود می‌آید، احساسات عدم اطمینان و شرمساری را تحریک می‌کند که این احساسات تأثیر بسزایی در آنچه افراد در سازمان انجام می‌دهند، بر جای می‌گذارد.

"آرام"^{۱۴۴۵} (۲۰۰۱) شرم را با اضطراب پیوند می‌دهد، اضطراب، واکنشی به ترس ناشی از احساس خجالت‌زدگی^{۱۴۴۶} است. خانم آرام عنوان می‌کند که هراس به صورت هم‌زمان و به صورت ارتباطی ساخته شده و به صورت فردی تجربه می‌شود، همچنین این هراس می‌تواند به‌عنوان پاسخ و واکنشی به اضطراب باشد، اضطرابی که خود هدف و دلیلی برای عدم مواجهه با شرایطی است که اضطراب و نگرانی را برانگیخته می‌سازند. ترس از ترس به‌عنوان هراس ترجمه می‌شود. او همچنین هراس را با انتظار وقوع یک اتفاق ناگوار، بیم داشتن و اجتناب از آن تا زمانی که این اتفاق از راه می‌رسد، ربط می‌دهد. پس، هراس، سرمایه‌گذاری انرژی در حس نکردن و ندانستن چیزی است که دقیقاً منجر به چیزی که باید از آن اجتناب کرد، می‌شود. هراس با آمیال قوی و شدید با دیگران بودن، دوری از تنهایی و انتساب و اختصاص اهمیت فراوان به آنچه دیگران می‌گویند، ارتباط پیدا می‌کند به‌این‌ترتیب کناره‌گیری از تعامل با دیگران، به‌عنوان یک تجربه مشخصاً دشوار، تجربه می‌شود. هراس از تنها ماندن و نیاز دائم به حمایت و پشتیبانی، دستیابی به حس آسودگی و آسایش را بی‌نهایت دشوار می‌کند. لزوماً هرگونه تغییری منجر به هراس نمی‌شود، زیرا زمانی که آن چیزی که ما به‌صورت ناخودآگاه، مدام از آن فرار می‌کنیم، اتفاق بیافتد، نشانه‌ها و علائم هراس کاهش پیدا کرده و ظرفیتی برای مدیریت شرایط فراهم می‌شود. این، یک‌فاز و مرحله، قبل از تغییر است - دوره انتظار - که در قالب هراس تجربه می‌شود. این انتظار به‌عنوان یک ترس مداوم، بدون تغییر و ناخودآگاه احساس می‌شود، ترس از اینکه تجربیات گذشته مجدداً تکرار شوند. افرادی که از بیم و هراس رنج می‌برند معمولاً در پایان، آنچه را که فعالانه در تلاش برای دوری و اجتناب از آن بودند، حس می‌کنند. آن‌ها بیش‌از حد در تلاش برای حفظ حس قوی " تحت کنترل بودن خود" سرمایه‌گذاری می‌کنند و زمانی که متوجه می‌شوند که چگونه دیگران بر آن‌ها اثرگذار بوده و چقدر دیگران در حفظ معنای "خود" در آن‌ها کمک‌کننده هستند، احساس حقارت می‌کنند. آن‌ها از وابستگی هراس دارند اما

¹⁴⁴⁵ Aram

¹⁴⁴⁶ Embarrassment

هنوز به شدت وابسته هستند. آنها اشتیاق برقراری ارتباط با دیگران را دارند اما هنوز اغلب توسط این روابط دچار ارباب شده و تمایل دارند تا رابطه‌ای هرچند نه‌چندان موفق و مناسب، را داشته باشند.

آرام این فرآیند به هم پیوسته هراس و شرم را به عنوان واکنشی به ترس‌های عمیق و ریشه‌داری که در بطن مشمولیت و محرومیت وجود دارد و همچنین ترس ناشی از پیامدهای بالقوه تحقیر شدن و شرمندگی، می‌بیند. هراس، احساسات شرم و تحقیر را برانگیخته می‌کند چراکه هراس به عنوان نشانه ضعف و عدم بلوغ در نظر گرفته می‌شود. اضطراب و تشویشی که این انتظار بی‌پایان و طرد و عدم پذیرش از سوی دیگران تولید می‌کند، با هراس، عصبیت و خشم، رقابت، چشم و هم‌چشمی و ترس از نزدیک شدن، جایگزین می‌شود.

نکات و مسائل پیرامون جنبه‌های احساسی روابط قدرت و پویایی‌های مشمولیت-محرومیت و نقشی که شایعه در آنها ایفا می‌کند، به شدت با تعاملات محلی استراتژی پردازشی مرتبط هستند. این فرآیندها در همه جا حاضر بوده و به ندرت به آنها توجه می‌شود. آنها مشخصاً در خلال سازمان‌دهی‌های مجدد، ادغام و تملیک‌ها بیشتر به چشم می‌آیند اما ویژگی غیرقابل‌انکاری در تمامی فرآیندهای تصمیم‌گیری هستند.

۱۵-۶. دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده در خصوص تصمیم‌گیری

این قسمت به بررسی چگونگی تأثیر پویایی‌های قدرت و ایدئولوژی بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها خواهد پرداخت. ابتدا بحث کلیدی را که تا بدین جا در این فصل ارائه شده است را مدنظر قرار می‌دهیم.

پیش‌تر در این فصل، ما به شناخت الیاس از قدرت به عنوان یک ویژگی محوری از هر رابطه انسانی پرداختیم، شناختی که از این حقیقت سیراب می‌شود که افراد به هم وابسته هستند و بنابراین به همدیگر، برخی بیش از سایرین، نیاز دارند. بنابراین، قدرت در تفاوت نسبی نیازها و در نابرابری حذف ناشدنی میان انسان‌ها، برمی‌خیزد. خیلی تخصصی‌تر و مشخص‌تر، قدرت جنبه‌هایی از فعالیت‌های انسانی است که از طریق آنها افراد به طور مستمر اقدامات یکدیگر را تقویت کرده و یا تحدید می‌کنند. با در نظر داشتن مباحث این فصل در خصوص قدرت و مبانی ایدئولوژیک آن، ما می‌توانیم ماهیت این فعالیت‌های توانمندکننده-تحدید کننده را در قالب‌های زیر شناسایی کنیم:

- شکل دادن گروه‌ها و ادامه به حضور در گروه اساساً دربردارنده فعالیت‌های بهره‌مند سازی برخی افراد و محروم ساختن عده‌ای دیگر است و اغلب این فعالیت‌ها انگیزه‌هایی ناخودآگاه دارند. چنین فعالیتی از سوی افراد به عنوان احساس مشمولیت و محرومیت، تجربه می‌شود. جدای از این فعالیت‌ها، فعالیت‌هایی

همچون شایعه‌پردازی و روایت‌های اقناعی خلافاً^{۱۴۴۷} و برجسب‌زنی‌هایی هستند که با نسبت دادن صفات و خصائل متضاد و قطبی شده، تمایزهایی از جنس "ما" و "آنها" در گروه‌ها ایجاد می‌کنند. این فعالیت‌های متمایزکننده تم‌ها و مضامین ایدئولوژیکی را بیان می‌کنند که تجربه باهم بودن افراد در کنار یکدیگر را سازمان‌دهی کرده و به این ترتیب هویت "ما" را تعریف می‌کنند. تمامی این فعالیت‌ها، فعالیت‌هایی توانمندساز هستند که در آنها نوعی احساس تعلق ایجاد می‌شود و این امر برای افراد میسر می‌گردد تا در یک گروه مشخص، به راحتی با دیگران همکاری کنند. هم‌زمان، این فعالیت‌ها محدودکننده نیز هستند، چراکه برای ادامه فعالیت در گروه ضروری است تا افراد با ایدئولوژی گروه خود را منطبق سازند. همچنین فعالیت‌های بهره‌مندسازی (مشمولیت) و محروم‌سازی نوعی رقابت را در میان افراد ایجاد می‌کنند، این در حالی است که افراد محدودیت همکاری با همدیگر را نیز باید در نظر داشته باشند. این فعالیت‌ها، فعالیت‌هایی سراسر احساسی و هیجانی هستند. تجربه بهره‌مندی و تعلق، نوعی حس نزدیکی، صمیمیت و وفاداری میان اعضای این طیف به وجود می‌آورد و هرگونه تهدید یا انتقاد از این گروه از سوی طیف دیگر (طیف محروم) بلافاصله با کشمکش‌ها و درگیری‌هایی همراه خواهد بود. محرومیت و به دنبال آن از دست دادن هویت، احساساتی از شرمساری، حقارت، اضطراب و نگرانی و حتی هراس و وحشت را برانگیخته خواهد کرد. افراد، ناخودآگاه، به صورت فردی و جمعی، از خودشان دفاع می‌کنند این حرکات دفاعی مانورهای اغلب ناخودآگاهی است که روانکاوان آن را به رفتار پیش‌فرض اصلی^{۱۴۴۸}، قربانی‌سازی^{۱۴۴۹} و سایر گونه‌های رفتارهای خیال‌پردازانه^{۱۴۵۰} ارجاع می‌دهند.

(فصل ششم)

- فعالیت‌های توانمندسازی و محدودسازی همچنین می‌توانند در قالب همکاری و رقابت توصیف شوند و این موضوع، بلافاصله توجه را به سمت انگیزه‌های انسانی نوع دو ستی، همدردی و همدلی، عطوفت و مهربانی و پذیرش از یک سو، و خودمحوری، رشک و حسادت و چشم و هم‌چشمی از سوی دیگر جلب می‌کند. برخی از احساسات و انگیزه‌ها، همکاری را تقویت کرده و برخی دیگر، تعاملات را به یک قالب رقابتی محدود می‌کنند. هیچ‌گونه و شکلی از احساسات همکاری محض یا رقابت محض نمی‌تواند وجود داشته باشد. هر دو، همیشه و همه‌جا به صورت هم‌زمان حضور داشته و همواره یکی بر دیگری مسلط بوده و این امر همواره در نوسان است. در یک قالب‌سازمانی، همکاری و رقابتی که گفتمان - و ایدئولوژی که بازتاب می‌دهد - حول آن شکل گرفته و تسلط پیدا می‌کند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه چنین ایدئولوژی تا حد بسیاری ناخودآگاه مبنا و اساس پیکره‌های قدرت را پی‌ریزی می‌کند.

¹⁴⁴⁷ Craetive Persuasive Narratives

¹⁴⁴⁸ Basic assumption Behavior

¹⁴⁴⁹ Scapegoating

¹⁴⁵⁰ Fantasy-driven Behavior

- سایر جنبه‌های فعالیت‌های توانمندساز و تقویت‌کننده، خیال‌پردازی و تخیل هستند، درحالی‌که کنش و تفکر به شیوه دفاعی می‌توانند نقش محدودکننده‌ای را ایفا کنند.
- فعالیت‌های توانمندسازی و محدودکننده‌ای به‌ناچار فعالیت‌هایی مُعارض هم هستند. تعارض اکتشافی ممکن است به‌خوبی توانمندکننده باشد، درحالی‌که تعارض قطبی شده می‌تواند محدودکننده و محدودکننده باشد.

در این تمایز گذاری، ضروری است تا تأکید کنیم هر یک از این تمایزها یک تناقض را توصیف می‌کنند. روابط انسانی به‌طور هم‌زمان، توانمند ساز و محدودکننده، بهره‌مند کننده و محروم‌کننده، هم کارانه و رقابتی، تخیلی و تدافعی هستند. این فصل همچنین مطرح کرد که فعالیت‌های محدودکننده و توانمندکننده همیشه یک ایدئولوژی، و فعل‌وانفعالاتی میان هنجارها و ارزش‌ها را بازتاب می‌دهند. همچنین فعالیت‌های محدودکننده و توانمند ساز همیشه بازتاب‌دهنده انتخاب‌هایی هستند که افراد به‌طور مداوم و مستمر انجام داده و در پاسخ به اقدامات دیگران، یک اقدام را بر اقدام دیگر ترجیح داده و انتخاب می‌کنند. آن‌ها اغلب به‌صورت ناخودآگاه و بر اساس شاخص‌های ارزیابانه‌ای که ایدئولوژی برای آن‌ها فراهم می‌کند، این انتخاب‌ها را صورت می‌دهند. چنین انتخاب ارزیابانه‌ای اصطلاح و توصیف دیگری برای تصمیم‌گیری است.

بنابراین، از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، تصمیم‌گیری، در وهله اول، برحسب فرآیندهای ایدئولوژیک، مرتبط با قدرت، احساسی و اجتماعی شناخته می‌شود که به‌طور خلاصه در بالا به آن‌ها اشاره شد. این شیوه تفکر در مورد تصمیم‌گیری به‌وضوح در مقابل دیدگاه گفتمان حاکم که در بخش اول کتاب توصیف شد، قرار می‌گیرد. در گفتمان حاکم، یک تصمیم به‌صورت نرمال به‌عنوان امری مقدم بر اقدام در نظر گرفته‌شده و این تصمیم‌سازی معمولاً به‌عنوان فعالیت‌های گام‌به‌گام و مرحله به مرحله‌ای از فعالیت‌های افراد عقلایی، مستقل و خودمختار در نظر گرفته می‌شود. علی‌رغم انتقادهایی که به‌طور مستمر، بر عقلانیتی که در گفتمان حاکم موج می‌زند، وارد می‌شود تصمیم‌گیری همچنان به‌عنوان یک فعالیت برنامه‌ریزی شده پروگرامتیک توصیف می‌شود. مراحل و گام‌هایی که به‌اخذ تصمیم منجر می‌شوند می‌توانند با یک نقطه و مقطع مشخصی از زمان، شناسایی شوند. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، انتخاب‌ها، تصمیمات، نیات و مقاصد از سایر گونه‌های اقدام عمل غیرقابل تفکیک و جدانشدنی هستند. در واقع آن‌ها به‌طور مستمر و ممتد در پاسخ به تمامی گونه‌های اقدام و عمل و به شیوه‌ای سیال و جاری پدیدار می‌شوند که انتخاب یک نقطه و مقطع مشخص از زمان، که تصمیم واقعاً در آن زمان اخذ می‌شود را به امری دلبخواهی و اختیاری بدل می‌کنند. زمان مشروعیت‌یابی یک تصمیم از سوی افراد مقتدر و صاحب‌اختیار سلسله‌مراتب سازمانی، البته که می‌تواند با یک نقطه و مقطع مشخص از زمان، شناسایی و معرفی شود اما این امر همانند امر تصمیم‌گیری نیست، تصمیم‌گیری فعالیت جاری و ساری محاوره‌ای و احساسی توانمندساز و محدودساز است که یک ایدئولوژی را بازتاب می‌دهد.

ایدئولوژی می‌تواند در یک قالب پارادوکسیکال، نگریسته شود یعنی هم‌زمان به‌صورت یک تکلیف ارزشی داوطلبانه و هم یک محدودیت اجباری هنجاری. ایدئولوژی شاخص‌هایی را برای انتخاب یک اقدام در مقایسه با اقدام دیگر- تصمیم‌گیری- فراهم کرده و به‌عنوان یک مبنای تا حد بسیار ناخودآگاهی برای روابط قدرت عمل کرده و شمول یک عدم و محروم‌سازی عده دیگر در گروه‌های مشخص را طبیعی می‌سازد و به این وسیله تفاوت و اختلاف قدرت میان این گروه‌ها را حفظ کرده و استحکام می‌بخشد. ایدئولوژی، امری آرمانی است که در موقعیت‌های مشخص و ویژه کاربردی می‌شود و البته همواره این امر شامل تعارضات بسیار است.

ما از این موضع و جایگاه، آغاز کردیم که انسان‌ها به‌صورت بنیادین موجوداتی اجتماعی هستند، به این معنا که آن‌ها در روابط با یکدیگر، هرآن چه نیاز دارند را به دست آورده یا آرزوی انجام آن را در سر می‌پرورانند. برقراری رابطه با دیگران به معنای ارتباط گرفتن با دیگران است. به این ترتیب، منظور و مقصود ما از امر اجتماعی، اساساً فعالیت‌های جاری ارتباطی میان افراد است که در آن‌ها افراد در کنار یکدیگر، به آنچه می‌خواهند، دست می‌یابند. امر اجتماعی، الگوبندی و الگوسازی تعاملات ارتباطی است. برای شناخت ارتباطات، ما به مید و پنداشت او از مکالمه ژست‌ها رجوع می‌کنیم. ارتباطات انسانی شکل ژست‌هایی را به خود می‌گیرند که واکنش‌های از سوی دیگران را برانگیخته کرده و هم‌زمان واکنش‌های مشابه را در خود فرد تحریک می‌سازند. به عبارت دیگر، ارتباطات، از طریق نمادهای معنادار اتفاق می‌افتد. به علاوه، در ارتباطات، افراد نه تنها نگرش و دیدگاه دیگران را مدنظر قرار می‌دهند بلکه همیشه نگرش و دیدگاه دیگری تعمیم‌یافته (گروه یا بازی) و "من" عمومی یا مفعولی را هم مدنظر قرار می‌دهند، که همگی این‌ها در مفهومی به نام ابژه اجتماعی جمع می‌شوند، ابژه اجتماعی به‌عنوان عمده ساری‌هایی که تنها در فعالیت ویژه سازی می‌توان آن‌ها را یافت. این موضوع به‌جایی می‌رسد که بگوییم، آگاهی و خودآگاهی هر دو پدیده‌هایی اجتماعی هستند. در اینجا، ارتباطات، آگاهی و خودآگاهی، همگی، بیش از آن که بازنمایی‌هایی فردی باشند، فعالیت‌هایی اجتماعی هستند. به بیان و معنایی دیگر هم وضع به همین منوال است، یعنی تمایل و کشش برای آرمانی‌سازی امر جمعی، ایده‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها، ابژه‌های فیزیکی، افراد دیگر و غیره. این موضوع ما را به مفهوم ارزش‌های فرقه‌ای می‌رساند که باید کاربردی سازی شوند. عمده سازی (ابژه‌های اجتماعی) / آرمانی‌سازی (ارزش‌های فرقه‌ای) جنبه‌های مهمی از آگاهی و خودآگاهی هر انسانی هستند به این ترتیب ذهن و خود، به‌عنوان فرآیندهای اجتماعی الگوبندی می‌شوند درحالی که هم‌زمان، خود به فرآیندهای اجتماعی هم الگو می‌بخشند. شیوه دیگر صحبت از ماهیت تحدیدکننده / توانمندساز ابژه اجتماعی و ارزش فرقه‌ای، صحبت از قدرت است. الیاس اشاره می‌کند که قدرت ویژگی تمامی روابط انسانی است و در قالب پویایی مشمولیت و محرومیتی احساس می‌شود که در آن، هویت شکل می‌گیرد. ایدئولوژی از الگوهای روابط قدرت محافظت کرده و آن‌ها را مستحکم می‌سازد. ایدئولوژی، روابط قدرت، محرومیت-مشمولیت‌هایی که هویت را

شکل می‌دهند و فرآیندهای شایعه‌پراکنی و متقاعدسازی، همگی ویژگی‌های ضروری و اساسی تعاملات محلی استراتژی پردازشی و تصمیم‌گیری هستند.

برای مطالعه بیشتر

یوآس (۲۰۰۰)، گریفین (۲۰۰۲)، استیسی (۲۰۰۳) و گریفین و استیسی (۲۰۰۵) شرح دقیق و عمیقی بر نکاتی که در این فصل به آن‌ها اشاره شد دارند. مطالعه الیاس و اسکاتسون (۱۹۶۵ و ۱۹۹۴)، بسیار توصیه می‌شود. همچنین برای درک درست از پیوند میان افکار الیاس و مطالعات سازمان به آثار داپسون (۲۰۰۱)، نیوتن (۱۹۹۹) و ۲۰۰۱ و ۲۰۱۰ (مالز (۲۰۱۵) سری بزنید. ویلموت (۱۹۹۳ و ۲۰۰۳) عنوان می‌کند که برقراری پیوند میان رهبری و فرهنگ به امتداد و گسترده‌گی کنترل می‌انجامد که خود را در پس‌زبان و ادبیات پرطمطراق رهبران پنهان می‌سازد. ویلیامز (۲۰۰۵) در مورد رهبری، قدرت و مشکلات برقراری ارتباط می‌نویسد. لیسی (۲۰۰۶) به کاوش پیرامون تجربه قدرت، سرزنش و مسئولیت در بخش بهداشت و سلامت پرداخته است. مالز (۲۰۰۸) در خصوص ارزش‌ها در توسعه بین‌المللی سازمان‌ها بحث می‌کند. درابیک (۲۰۰۸) توجه خود را به مصالحه به‌عنوان فرآیند پیشروی در سازمان‌ها اشاره کرده است. بیلینگ (۲۰۰۸) به بررسی نقش پروپاگاندا در تغییر سازمانی پرداخته است.

پرسش‌هایی برای کمک به بازاریابی بیشتر

۱. ارزش‌های فرقه‌ای سازمانی که برای آن کار می‌کنید را چگونه توصیف می‌کنید و در شیوه کاربردی سازی این ارزش‌ها در سازمان به چه چیزهایی توجه می‌کنید؟
۲. آیا شما ارزش‌ها را به‌عنوان اجبارهای داوطلبانه و هنجارها را به‌عنوان محدودیت‌های اجباری تجربه می‌کنید؟ مثالی از تجارب خود را مطرح کنید.
۳. پویایی‌های مضمولیت-محرومیت را در کجای فضای کاری خود احساس می‌کنید و به نظر شما این پویایی‌ها چه اثراتی را داشته‌اند؟
۴. در محیط کاری خود به چه گروه‌های تعلق دارید و این موضوع چگونه بر هویت شما اثر گذاشته است؟
۵. میان استراتژی سازمانی، قدرت، ایدئولوژی و هویت چگونه می‌توانید پیوند برقرار کنید؟
۶. به نظر شما، شایعه چه نقشی را در سازمان‌ها ایفا می‌کند؟

فصل شانزدهم

حالت‌های مختلف بیان و صحبت از الگوهای تعاملی

در سراسر سازمان‌ها

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- زمانی که از یک "آینده بلندمدت" صحبت می‌کنیم، از چه حرف می‌زنیم.
- در تکرار شونددگی و تحول بالقوه روایت‌ها و مدل‌های استراتژی که از طریق تنش میان ایدئولوژی‌های مشروع و ایدئولوژی‌های سایه در تعاملات محاوره‌ای محلی بیان می‌شوند، چه نقشی ایفا می‌شود.
- افراد چگونه نقشه‌ها و روایت‌های استراتژی را هم به صورت رسمی و هم در محاورات غیررسمی، می‌سازند.
- فرآیندهای خودآگاه و ناخودآگاه در روایت‌های استراتژی، نقشه‌ها و مدل‌های استراتژی، چگونه ایفای نقش می‌کنند.
- افراد الگوهای روایت-گونه از تجربیات خود را چگونه می‌سازند.
- عامل‌های انسانی چگونه درگیر و مشغول بازی‌های اجتماعی و سازمانی می‌شوند.
- عامل‌های انسانی چگونه تجربیات خود را از طریق تجرید تجربیات خود در قالب آشکال روایتی و همچنین در قالب مدل‌ها و نقشه‌ها، معنابخشی کرده و چگونه در مورد آن‌ها بازاندیشی و تفکر می‌کنند.
- زمانی که از یک "کلایت" سازمانی صحبت می‌کنیم، از چه حرف می‌زنیم.

این فصل به دنبال آن است تا فهم و شناختی را از آنچه افراد در سازمان‌ها، واقعاً در فعالیت‌های استراتژی پردازشی انجام می‌دهند را توسعه دهد. فعالیت‌های استراتژی پردازشی محدود به ملاقات رسمی با دستور کارهای مشخص که "استراتژیک" نامیده می‌شوند و همچنین به بحث پیرامون پیشنهادهای در مورد بازارها و منابع محدود نمی‌شوند. در این امر، گستره وسیعی از تعاملات ارتباطی دخیل هستند، یعنی زمانی که افراد به شیوه‌های غیررسمی و در سایه در مورد آنچه هستند و آنچه نیستند، آنچه می‌خواهند باشند و آنچه نمی‌خواهند باشند، آنچه انجام می‌دهند و آنچه انجام نمی‌دهند و نهایتاً آنچه به انجام آن تمایل دارند و آنچه میلی به انجام آن ندارند، با یکدیگر صحبت می‌کنند. زمانی که افراد به گونه‌ها و اشکال متنوع باهم صحبت می‌کنند، در کنار یکدیگر تجربیات خود را که در تعاملات محلی‌شان شکل الگوهای روایت-گونه^{۱۴۵۱} را به خود می‌گیرند و از خلال آن‌ها، الگوهای کلان‌مقیاس در سراسر جوامع و سازمان‌ها پدیدار می‌شود را هم‌آفرینی^{۱۴۵۲} می‌کنند. عامل‌های انسانی از ظرفیت معنابخشی، بازاندیشی و تفکر در مورد این الگوهای کلان‌مقیاس برخوردار هستند. آن‌ها قادر هستند تا این الگوها را به‌عنوان "کلیت"هایی مفهوم‌سازی^{۱۴۵۳} کنند: یعنی به‌عنوان تجربه‌هایی واحد و آنچه در مورد این کلیت‌ها فکر می‌کنند را بیان کرده و پیرامون آن سخنوری می‌کنند. آن‌ها می‌توانند امیال و چشم‌اندازها را برای انواع مشخصی از کلیت‌ها شکل داده و در مورد این امیال و تمایلات دست به انتخاب زده، و مقاصد اقدامات را به‌گونه‌ای شکل دهند که باور دارند که در "آینده بلندمدت" امیال و آرزوهای آن‌ها را محقق خواهند کرد. این فعالیت‌ها، اساساً فعالیت‌هایی هستند که اغلب افراد آن‌ها را به‌عنوان "استراتژی" معنا می‌کنند و این فصل بر آن است تا فعالیت‌های عادی و روزانه محلی استراتژی پردازشی در سازمان‌ها را که در آن‌ها عامل‌های انسانی بر اساس امیال و مقاصد خود، برای آینده‌های جهانی و بلندمدت، اقدام و عمل می‌کنند را فهم و درک کند. خواندن این فصل بسیار مهم است، چراکه این فصل در تلاش است تا ایده‌ها و آرا در مورد عامل‌های انسانی را که در فصول گذشته بخش سوم کتاب مورد کندوکاو قرار گرفتند را گرد هم آورده و از دریچه نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، شیوه شناختی را ارائه دهد که مشخصاً و به صورت ویژه بر فعالیت‌هایی که ما به‌هنگام استراتژی پردازشی انجام می‌دهیم، تمرکز می‌کند.

1451 Narrative-like Patterns

1452 Co-create

1453 Conceptualize

در فصول اخیر شیوه شناختی را بسط دادیم در مورد اینکه عامل‌های انسانی در واقعیت چگونه عاملیت خود را منصفه ظهور می‌رسانند. ما در سازمان‌ها، صبح تا شب، روز از پس روزی دیگر، واقعاً چه کار می‌کنیم؟ ما تحقیق و تفحص می‌کنیم که افراد، در ارتباطات خود، به‌عنوان مبنایی برای هر آنچه در سازمان انجام می‌دهند، چگونه عمل می‌کنند؟ ما پیشنهاد می‌دهیم که در ارتباطات خود با یکدیگر، ما به ناگزیر پیکره‌های قدرتی را می‌سازیم که در آنچه ما انجام می‌دهیم، بیان شده و تبلور پیدا می‌کند، همچنین ما عنوان می‌کنیم که چگونه این الگوها توسط ایدئولوژی‌ها و توسط آنچه ما به آن باور داریم و کم‌وبیش برای ما قابل‌رؤیت است، محافظت می‌شوند. ما توصیف می‌کنیم که چگونه ما به‌صورت نا‌منتهی اغلب آنچه را که انجام می‌دهیم، انتخاب کرده و قصد کرده و همچنین چگونه به‌صورت ناخودآگاه این انتخاب‌ها را صورت می‌دهیم. در انجام تمامی این کارها، ما در تعاملات محلی خود با یکدیگر تمایلات و کشش‌های فراگیر و جهانی به اقدام داریم، تمایلاتی که در طول دوره‌های متمادی سرگذشت و تاریخ اجتماع ما و زنده‌گی خود ما، توسعه یافته‌اند. حالا ما به سراغ این می‌رویم که چگونه می‌توانیم ماهیت الگوهای جهانی که در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند را فهم و درک کنیم، این موضوع مبنا و پایه‌ای برای مباحثی خواهد شد که در فصل هفدهم به آن خواهیم پرداخت، یعنی بحث پیرامون معنا و مفهوم استراتژی پردازی و همچنین درک چستی استراتژی.

در فصل دوم، دغدغه اصلی و ابتدایی استراتژی به این شکل معرفی شد که استراتژی به شناخت می‌پردازد، شناخت اینکه یک سازمان چگونه آن چیزی می‌شود که شده است. بخش اول این کتاب به نحوه مواجهه گفتمان حاکم با این موضوع پرداخت. اغلب باورمندان گفتمان حاکم، چگونه "شدن" سازمان را به‌عنوان موضوعی در نظر می‌گیرند که کلیت سازمان را درگیر خود می‌کند و این کلیت را در یک آینده درازمدت و به‌عنوان موجودیتی جدا و ورای افرادی که آن را شکل می‌دهند، فهم و درک می‌کنند. از این چشم‌انداز، نقش بنیادی و اساسی رهبران و مدیران، تعیین و مشخص‌سازی آن چیزی است که سازمان قرار است بشود و تو صیه می‌شود که آن‌ها این امر را با دنبال کردن رویه‌های تحلیلی عقلایی و درگیر شدن در فرآیندهای یادگیری، الهام‌بخشی، چشم‌انداز سازی و انگیزه بخشی که با طراحی و عملیاتی کردن سیستم‌های پیاده‌سازی نیز همراه می‌شود، صورت می‌دهند. برای برخی، آنچه قرار است این کلیت بشود، برحسب منابع، جایگاه در بازار و اینکه آیا این کلیت از نظر شاخص‌های عملکردی، موفق محسوب می‌شود یا خیر، تعریف می‌شود. این موضوع به یک مباحثه منتهی می‌شود، مباحثه پیرامون اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند به‌عنوان یک بازیگر و عملگر موفق تبدیل شود. برخی عنوان می‌کنند که این "چگونگی" فرآیند عقلایی انتخاب استراتژیک است درحالی‌که برخی دیگر اشاره می‌کنند که چنین انتخاب عقلایی برای انسان چقدر

می‌تواند مسئله‌ساز باشد و از این رو آن‌ها این "چگونگی" را در قالب فرآیندهای یادگیری سازمانی پاسخ می‌دهند، که شامل سیاست، فرهنگ، احساسات و بسیاری از عوامل دیگر می‌شود. در حالی که در این دیدگاه‌ها، ممکن است کنترل بی‌چون و چرا و مستقیم استراتژیک از سوی مدیران ارشد زیر سؤال برود، اما پایبندان و قائلین به این دیدگاه قاطعانه مدعی هستند که توانایی مدیریتی می‌تواند "کلیت" فرآیندهای یادگیری را شکل داده، بر آن‌ها اثر گذاشته و آن‌ها را مقید کند. بنابراین، تغییر سازمانی از فعالیت‌های طراحی جریان پیدا کرده و سیراب می‌شود و دغدغه اصلی و اولیه گفتمان حاکم این است تا تجویزهایی را برای اینکه "افراد چه کارهایی را باید انجام دهند تا به موفقیت دست یابند"، فراهم کند. رویکرد بدیل و جایگزینی که اغلب در درون گفتمان حاکم پیش کشیده می‌شود، به نظر می‌رسد گونه‌ای از رفتار کژدار و مریز^{۱۴۵۴} محلی باشد که در آن سازمان از طریق شانس و به صورت تصادفی "آنچه قرار است بشود، می‌شود" و اتکا بر این موضوع هم محل پرسش و سؤال بسیار است. فصل نهم در پایان‌بخش اول کتاب، بدیل‌هایی را همچون بر ساخت‌گرایی اجتماعی، مطالعات انتقادی مدیریت و مطالعات سازمان فرآیندی را توصیف کرد که شیوه‌های شناختی را ارائه می‌دادند که این رفتار کژدار و مریز برای کسب نتایج رضایت‌بخش را در قالب فعالیت‌های اجتماعی^{۱۴۵۵} فهم می‌کرد و به راحتی و به سادگی از این تفکرات عبور نکرده و آن‌ها را کنار نمی‌گذاشتند.

در بخش سوم این کتاب، در فصول دوازدهم تا پانزدهم دیدگاه بدیلی برای دغدغه اصلی و اولیه استراتژی که در فصل دوم مطرح شد، ارائه گردید. بر طبق این دیدگاه، آنچه سازمان‌ها می‌شوند، در فعالیت‌های محلی افرادی که به صورت استراتژیک با یکدیگر در کنش هستند، پدیدار می‌شود، فعالیت‌هایی که اساساً فعالیت‌های محلی سیاست‌ورزی‌های عادی و روزانه هستند که در آن‌ها افراد به طور مستمر پیرامون آنچه در تلاش برای دستیابی به آن هستند و همچنین چگونگی پیشرفت خود در این مسیر، مذاکره می‌کنند. "کلیت" در قالب الگوها در فعالیت‌هایی که جمعیت اعضای سازمان انجام می‌دهند و همچنین در فعل‌وانفعالات میان مقاصد، برنامه‌ها و استراتژی‌های تمامی این اعضا، پدیدار می‌شود. به بیانی اندک متفاوت، افراد در یک سازمان به طور مستمر پیرامون آنچه می‌خواهند بشوند و آنچه می‌خواهند با یکدیگر انجام دهند، مذاکره می‌کنند، یعنی آن‌ها در مورد هویت‌ها و فعالیت‌هایشان باهم صحبت می‌کنند. این هویت‌ها در فعل‌وانفعالات مقاصد و آمیال مختلف آنچه می‌خواهند باشند و آنچه می‌خواهند باهم انجام دهند، پدیدار می‌شوند. بنابراین، پیامد این فعل‌وانفعالات فعالیت‌های محلی، پدیدارگی است، پدیدارگی الگوهای هم‌محلی و هم‌کلان‌مقیاس در فعالیتی که ما آن را استراتژی‌پردازی می‌نامیم. در اینجا، استراتژی، الگویی است در

¹⁴⁵⁴ Muddling through

¹⁴⁵⁵ Social Activity

جریانی از تعاملات که می‌تواند به‌عنوان پدیدارگی مستمر هویت‌سازمانی/گروهی شناخته شود. فصل چهاردهم به طور ویژه به این موضوع پرداخت که چگونه فعالیت‌های محلی استراتژی پردازی به طور هم‌زمان هم کلیت را شکل داده و هم توسط آن شکل داده می‌شوند، یعنی الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی در قالب ابژه‌های اجتماعی و هویت‌های گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع فهم و درک می‌شوند. فصل چهاردهم به این موضوع اشاره داشت که چگونه افراد، مشخصاً افراد قدرتمند، می‌توانند آمیال و مقاصد خود را برای الگوهای کلان‌مقیاس بیان کنند، اما تأثیری که چنین بیاناتی می‌توانند داشته باشند همیشه در تعبیر و تفسیرهای محلی، که هیچ‌کسی نمی‌تواند آن‌ها را کنترل کند، خود را نشان می‌دهد. بنابراین، هیچ‌کس نمی‌تواند این کلیت را طراحی کند. نتیجتاً، دیدگاه بدیلی که در بخش سوم معرفی می‌شود، به‌صورت واضح و آشکار، تجویزی نیست اما دغدغه این را دارد که آنچه را که افراد، اغلب به‌صورت خلاقانه، در شرایط عدم اطمینان بالای محیطی در سازمان‌ها - که در آن توانایی کنترل پدیداره‌ها به‌شدت محدود می‌شود - انجام می‌دهند موردتحقیق و تفحص قرار داده و آن‌ها را فهم کند.

باین‌حال، استراتژی، رهبری و مدیریت تصورات و پنداره‌هایی هستند که با فعالیت‌های نیت‌مندی که به‌منظور حکمرانی، حفظ و پایدارسازی، تغییر و بهبود "کلیت" سازمان‌ها، صنایع، اقتصادها و جوامع هدف‌گیری می‌شوند، سروکار پیدا می‌کنند. فعالیت‌های استراتژی پردازی، رهبری و مدیریت همگی عموماً، دغدغه عملیات و اقدامات نیت‌مندانه به‌صورت جهانی یا آنچه ما آن را الگوهای کلان‌مقیاس می‌نامیم را دارند. اگر ما بر این باور باشیم که هیچ‌کس نمی‌تواند یک قصد و نیت را به‌صورت جهانی تحقق بخشیده و به آن پی ببرد، آنگاه ما در مورد این مفاهیم "جهانی" و "کلیت" که بسیار مسئله‌ساز هم هستند، چگونه باید بیندیشیم؟ از آنجایی که بسیاری از افراد آشکارا درگیر فعالیت‌های قصد کردن، چشم‌انداز سازی و برنامه‌ریزی هستند، هر شیوه مفید شناخت زندگی سازمانی باید شامل شیوه معنابخشی به موضوع و قلمرو این فعالیت‌ها و تأثیراتی که این فعالیت‌ها دارند، باشد. چنین شیوه شناختی، هدف محوری این فصل به شمار می‌رود.

در آغاز، نیازمند آن هستیم تا دید روشنی نسبت به معانی متفاوتی که از پنداره "کلیت" برخاسته می‌شود، داشته باشیم. در گفتمان حاکم، "کلیت"، عموماً به‌عنوان یک "سیستم" در نظر گرفته می‌شود. به عقیده بسیاری از افراد، "کلیت" به‌عنوان یک سیستم واقعاً وجود داشته و چنین پنداشته می‌شود که رهبران و مدیران در استراتژی‌پردازی‌های خود، برای این واقعیت موجود یا حتی سیستم زنده، شکل و گونه‌ای مسیر و جهت را فراهم می‌کنند، آن‌ها اغلب این امر را با تفکیک و جداسازی بخش‌های مختلف این کلیت و سپس بازتجمیع و گردآوری مجدد آن‌ها در قالب کلیت‌های مختلف، صورت می‌دهند. یقیناً آن‌ها فرض می‌کنند که یک انفکاک و جدایی میان آن‌ها به‌عنوان مشاهده‌گران و کلیت به‌عنوان چیزی که مورد مشاهده قرار می‌گیرد، وجود دارد. برخی دیگر، بر این عقیده هستند که ما در واقع نمی‌توانیم بگوییم که "کلیت" سیستم،

وجود خارجی دارد و در عوض می‌توانیم به آن به‌عنوان یک شیوه تفکر نگاه کنیم. آن‌ها مدعی هستند که سودمند است تا این‌طور فکر کنیم که انگار این کلیت وجود دارد اما درعین‌حال به ماهیت فرضیه‌ای این سازه هم آگاه باشیم. آنگاه، "کلیت"، فرضیاتی در خصوص ماهیت این شیء مورد مطالعه‌ای است که "سازمان" نامیده می‌شود. از آنجایی که این آبژه یا شیء مورد مطالعه، در دنیای واقعی یا در ذهن ما یا در هردو، به‌خودی‌خود نمی‌تواند شناخته شود ما آن را به‌عنوان انگاره‌ای سیستمی در نظر می‌گیریم. چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده از هرگونه تصور و پنداشت سیستم چه در دنیا و چه در ذهن ما، فاصله می‌گیرد اما این به معنای حذف و کنار گذاشتن تصور و پنداشت کلیت نیست. نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده در جستجوی آن است تا آنچه را که افراد واقعاً در سازمان انجام می‌دهند، تبیین کند و از آنجایی که افراد در سازمان‌ها در مورد "کلیت" سازمان صحبت کرده و در مورد آن اندیشه می‌کنند، ضروری است تا آنچه را با یکدیگر در مورد آن صحبت می‌کنند، معنابخشی کنیم. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، کلیت به‌عنوان یک فعالیت اجتماعی ساخت تخیلی معنای حس شده از تجربه واحد است فعالیت اجتماعی که افراد کاملاً و عملاً درگیر آن بوده و در وهله اول، از زاویه یک مشاهده‌گر منفصل و منفک به آن نظاره نمی‌کنند. ممکن است به یاد داشته باشید که در فصل چهاردهم به شیوه تفکر "جان دیویی" در مورد ارزش‌ها اشاره کردیم، ارزش‌هایی که در نگاه او به‌عنوان یک تجربه از کلیت آرمانی‌سازی شده در نظر گرفته می‌شوند، کلیتی که هرگز وجود نداشته و نمی‌تواند وجود داشته باشد. به همین ترتیب، در اینجا فعالیت ارجاع به یک کلیت، منظور، فرآیندهای واکنشی موقتی^{۱۴۵۶} تصور خلاقانه^{۱۴۵۷} بوده و یک استعاره فضایی و مکانی^{۱۴۵۸} نیست. در اینجا "کلیت" یک سازه شناختی^{۱۴۵۹} یا یک فرضیه علمی نیست، بلکه فعالیت احساسی اجتماعی و مشارکتی تصور و تصویرسازی^{۱۴۶۰} است که به‌سوی آینده جهت‌دهی می‌شود. سازمان‌ها، الگوهایی هستند که به‌طور مستمر در گونه‌ها و اشکال تکرارشونده در سطح جمعیتی از افراد که سازمان شناسه آن‌ها است، پدیدار می‌شوند، افرادی که تلاش می‌کنند از طریق بیان و اظهار^{۱۴۶۱} این الگوها، به آن‌ها معنا ببخشند. در انجام این امر، آن‌ها در تلاش هستند تا حس وحدت و پیوستگی تجربه‌هایشان را تبیین^{۱۴۶۲} کنند. تجربه ما صرفاً یکی پس از دیگری و به شیوه‌ای تصادفی و منفصل از هم شکل نمی‌گیرد، بلکه ما نوعی از استمرار و نوعی از وحدت سیال و ساری و جاری را تجربه می‌کنیم، این تجربه در آنچه ما و دیگران در یک سازمان انجام می‌دهیم و در جامعه وسیع‌تری که درگیر آن هستیم، شکل پیدا می‌کند. این تجربه واحد، نیازمند

¹⁴⁵⁶ Temporal Responsive Processes

¹⁴⁵⁷ Creatively Imagined

¹⁴⁵⁸ Spatial Metaphor

¹⁴⁵⁹ Cognitive Construct

¹⁴⁶⁰ Imagination

¹⁴⁶¹ Articulate

¹⁴⁶² Express

کنش‌های تصویری و تخیلی انسان‌ها است که در آن ما این الگوهای کلان‌مقیاس را عمده کرده و تعمیم می‌بخشیم و این وحدت را به آن‌ها و سپس به یک "کلیت" آرمانی‌سازی شده منتسب می‌کنیم. این فعالیت تصویری و تخیلی از اهمیت بالایی برخوردار است چراکه در بیان ابژه‌های اجتماعی و ارزش‌های فرقه‌ای، این امر به صورت مکرر توسط بسیار بسیاری از افراد و در تعاملات محلی ویژه‌سازی شده انجام می‌گیرد. این فصل به کندوکاو این موضوع خواهد پرداخت که افراد چگونه این "کلیت" را به‌عنوان یک تجربه واحد، در فعالیت استراتژی‌پردازی ساخته و پرداخته می‌کنند. ما به تصور و پنداشتی از سازمان می‌رسیم که هم به صورت الگوهای کلان‌مقیاس در تعاملات محلی جاری پدیدار شده و هم به صورت تخیلی ساخته می‌شود.

معمولاً استراتژی به این "کلیت" و در "آینده درازمدت" ارجاع می‌کند و بنابراین، دومین پنداشت مهم در این دیدگاه، زمان است. دیدگاه گفتمان حاکم به زمان را در فصل هفتم بررسی کردیم. در این گفتمان، دیدگاهی خطی به زمان اتخاذ می‌شود که می‌تواند به‌عنوان یک خط مستقیمی که از یک گذشته در واقع از پیش داده‌شده^{۱۴۶۳} آغاز شده و به‌سوی یک آینده قصد شده - با یک‌زمان حالی که صرفاً به یک نقطه جداکننده زمان گذشته و آینده اشاره دارد - حرکت می‌کند، مفهوم بندی می‌شود. در فصل دوازدهم، دیدگاهی در خصوص زمان مطرح شد که با شیوه تفکر فرآیندهای واکنشی پیچیده سازگاری داشت. در اینجا، زمان غیرخطی است و در آن تمامی اقدامات در زمان حال صورت می‌گیرند، یعنی در زمان حالی که ما در آن زیسته و دست به کنش می‌زنیم. اما، کنشی که ما در زمان حال صورت می‌دهیم، مبتنی بر آن چیزی است که ما به خود می‌گوییم که در زمان گذشته اتفاق افتاده است و همچنین مبتنی بر آنچه ما از آینده انتظار داریم و یا برای آن قصد کرده‌ایم و همگی این‌ها در زمان حال واقع می‌شود ما درمی‌یابیم که انتظارات ما تحت تأثیر داستان‌های گذشته ما قرار دارند و این داستان‌های مربوط به گذشته خود به صورت هم‌زمان متأثر از انتظارات ما از آینده هستند. بنابراین، در ساخت تخیلی حس تجربه واحد باهمدیگر، یعنی "کلیت"، ما در اصل به طور متقابل روایت‌های اثرگذار از اقدامات گذشته و انتظارات آینده را باهم می‌سازیم.

برای بسط و توسعه شناخت از آنچه ما به هنگام بیان تصورات بر ساخته خود از "کلیت" سازمان، اقتصاد یا جامعه، انجام می‌دهیم، در ابتدا باید نگاهی عمیق‌تر به جزئیات بیشتری از آنچه در کنار یکدیگر در تجربه زیسته خود در تعاملات محلی با یکدیگر خلق می‌کنیم، داشته باشیم. ما پیشنهاد می‌دهیم که افراد به طور مستمر، تجربیاتشان را در قالب‌هایی اساساً روایتی، هم‌آفرینی می‌کنند. هرکدام از ما، یک زندگینامه شخصی است، که ما به طور دائمی زمانی که شرایط تغییر می‌کنند، آن را بازبینی، بازنگری و باز روایت می‌کنیم، درست همان‌طور که ما به‌عنوان شخصیت‌هایی در داستان افراد دیگر درباره خودشان، ایفای نقش می‌کنیم. (مک اینتایر، ۱۹۸۱) هر روایتی، همچنین یک تلاش برای اقناع و همچنین تلاشی برای به‌کارگیری شیوه

¹⁴⁶³ Factually Given Past

مشخصی برای نظاره کردن و دیدن است. از افراد یک سازمان بپرسید که سازمان اساساً در مورد چیست و چگونه به اینجا رسیده‌اند که کارهایی را که آنان انجام می‌دهند، صورت می‌دهند تا آن‌ها داستان را برای شما تعریف کنند. از آن‌ها بپرسید که استراتژی چه بوده است و آن‌ها داستان توسعه، اکتساب، کوچک‌سازی یا هر چیز دیگر را به شما توضیح خواهند داد. بنابراین، در یک شیوه روزمره و عادی، استراتژی روایتی است از هویتی که توسط افراد یک سازمان هم‌آفرینی می‌شود، روایتی که همگی در آن دخیل هستند و به ناگزیر ایدئولوژی و چشم‌انداز مستتر در خود را آشکار می‌سازد. در قسمت بعدی این فصل، وضعیت و حالتی که در آن، مکالمات و محاورات روزانه و عادی، به طور هم‌زمان تم‌های پدیداره ای را - که الگوهای روایتی تجربه را می‌سازند، - شکل داده و از آن شکل می‌پذیرند، مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در قسمت بعدتر، به این موضوع می‌پردازد که ما چگونه در مورد فعالیت‌های خود می‌اندیشیم، فعالیت‌های ما به‌عنوان افرادی که خود را در الگوهای روایتی تجربه خود غرق کرده و گرفتار این بازی شده‌اند.

باین حال، در گرفتار شدن در این روایت یا بازی تجربه، افراد این ظرفیت را دارند تا در مورد این روایت یا بازی به‌عنوان یک "کلیت"، یک تجربه واحد بازاندیشی کنند و یکی از شیوه‌ها برای انجام این امر آن است که به‌صورت انتخابی، تجربه خود را در قالب داستان‌ها و روایت‌ها ساده‌سازی کرده، تعمیم بخشیده و کلیشه‌ای از این تجربیات بسازند که به ناگزیر یک تجرید و انتزاعی از تجربه مستقیم و کامل را بازنمایی خواهد کرد و این موضوع، دغدغه اصلی قسمت ۴-۱۶ بوده و در مورد آن توضیح داده خواهد شد. اخیراً، به‌ویژه در مدرنیته غربی، افراد شیوه‌های تفکر و بازاندیشی را گسترش داده‌اند که تحت معرفت‌شناسی علوم طبیعی، در قالب پیشنهادها و فرضیات، نقشه‌ها و مدل‌ها دسته‌بندی شده‌اند و به تجریدات بیشتری از تجربه مستقیم می‌انجامند. این وضعیت بازاندیشی و بازتابش در قسمت ۵-۱۶ مدنظر قرار خواهد گرفت.

در تمامی این بازاندیشی و بازتابش‌ها، افراد بیشتر آمیال و مقاصد خود را برای برخی الگوهای کلان‌مقیاس یا هویت‌ها را شکل می‌دهند و چنین آمیال و مطلوب‌هایی اقدامات و کنش‌های محلی آن‌ها را برانگیخته خواهد کرد. ما پیشنهاد می‌کنیم که در بازاندیشی پیرامون الگوهای کلان‌مقیاس، افراد به‌صورت تخیلی "کلیت"ها را می‌سازند که "سازمان" نامیده شده و اساساً شامل انتزاع و تجرید از تجربه‌ها می‌شوند. ما این را به‌عنوان انتزاع مرتبه اول در نظر می‌گیریم که یک انفصال و فاصله‌گیری ضروری از تجربه واحد کیفی است تا به آن معنا بخشی شود. زمانی که افراد آماج، اهداف، چشم‌اندازها و برنامه‌های خود را برای کلیت سازمان‌ها، اقتصادها و جوامع ارائه می‌کنند، در این مرحله آن‌ها درگیر انتزاع مرتبه دوم، یعنی فاصله‌گیری و انفصال هرچه بیشتر از تجربه می‌شوند. ما می‌توانیم فعالیت‌های استراتژی پردازی را به‌عنوان فعالیت‌های انتزاع و تجرید هم مرتبه اول و هم مرتبه دوم فهم کرده و همچنین آن‌ها را به‌عنوان فعالیت‌های غرق شدن

در بازی‌های سیاسی روزانه و روزمره در زیست‌سازمانی-که در آن‌ها ما روایت‌های هویتی را می‌سازیم- درک کنیم. این ایده‌ها در فصل هفدهم کنکاش خواهند شد.

بنابراین در نظر داشته باشید که چگونه تم‌ها و مضامین روایتی تجربه در مکالمات و محاورات عادی و روزمره در سازمان‌ها پدیدار می‌شوند. این تجربه و حس "کلیتی" که تولید می‌کند است که تبدیل به شیء مورد مطالعه و ابژه تفکر و بازاندیشی می‌گردد.

۱۶-۲. پدیدارگی تم‌ها در الگوسازی روایتی مکالمات و محاورات عادی روزمره

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، محاورات و مکالمات عادی و روزمره هم به صورت عمومی/آوایی^{۱۴۶۴} (اجتماعی) و هم به صورت خصوصی/صامت^{۱۴۶۵} (ذهن فرد)، تا جایی که اقدام و کنش مشترک مدنظر ماست، به عنوان یک فعالیت کلیدی از سانی محسوب می‌شود و در این فعالیت محاوره‌ای است که تجربه در قالب تم‌ها و مضامین سازمان دهنده تجربه باهم بودن افراد پدیدار می‌شود در حالی که به طور هم‌زمان، این تم‌ها به طور متناقضی، خود، مکالمات عادی و روزمره را سازمان می‌دهند. این تم‌ها می‌توانند اشکال متفاوتی را به خود بگیرند، به عنوان مثال در قالب خیال‌پردازی‌ها، افسانه‌ها، ایدئولوژی‌ها، فرهنگ‌ها، سنت‌ها، روال‌ها، عادت‌ها، شایعات، حرف و حدیث، گفتمان‌ها، ژانرهای محاوره‌ای، گفتگوها، مباحثات، مناظره‌ها، ارائه‌ها و پیشنهادها علمی، نقشه‌ها و مدل‌ها می‌توانند ظاهر شوند.

اگر کسی این دیدگاه را اتخاذ کند که یک سازمان الگوهای مکالماتی و محاوره‌ای است (محدودیت‌های رابطه‌ای^{۱۴۶۶} یا پیکره‌های قدرت) در این صورت، سازمان تنها زمانی تغییر پیدا می‌کند که زیست و زنده‌گی محاوره‌ای^{۱۴۶۷} آن (روابط قدرت/ایدئولوژی) تکامل پیدا کند. تغییر و تحول سازمانی در ست مترادف با تغییر الگوهای مکالماتی و در واقع تغییر در الگوهای روابط قدرت و ایدئولوژی است. خلاقیت، نو شدگی و نوآوری همگی پدیدارگی الگوهای جدید مکالمات و همچنین الگوهای جدید روابط قدرت و تم‌ها و مضامین ایدئولوژیک هستند. به عبارت دیگر، جهت و مسیر استراتژیکی که یک سازمان دنبال می‌کند، در قالب یک الگو در شیوه مکالمه و صحبت افراد با یکدیگر و صحبت‌هایی که افراد در آن‌ها روابط قدرت را پیکربندی می‌کنند، پدیدار می‌شود. توجه داشته باشید که مکالمات عمومی، آوایی (روابط گروهی) و مکالمات صامت خصوصی (اذهان افراد) هر دو، جنبه‌هایی از یک پدیده مشابه هستند. تغییر در یکی، به معنای تغییر در دیگری و به صورت هم‌زمان است. سازمان‌ها و افراد عضو آن باهمدیگر دچار تغییر و تحول می‌شوند. در اینجا

1464 Public/Vocal

1465 Private/Silent

1466 Relational Constraints

1467 Conversational Life

اصلاً این چنین نیست که ابتدا افراد تغییر کرده و سپس سازمان تغییر کند. تغییر و تحول، زمانی ممکن است که زیست و زنده‌گی محاوره‌ای و مکالماتی سیال و جوششی باشد و زمانی غیرممکن می‌شود که زندگی محاوره‌ای درگیر و گرفتار تم‌ها و مضامین تکراری شده و بنابراین، پیکره‌های قدرت بیشتر تثبیت شوند.

بنابراین سؤالات و پرسش‌های کلیدی ما می‌شوند: تم‌ها و مضامین، چگونه تجربه روایتی زیست سازمانی را سازمان‌دهی می‌کنند؟ چه چیزی پدیدارگی الگوهای جدید و روایت‌های جدید مکالمات و محاورات را تسهیل کرده و چه چیزی آن را دچار انسداد می‌کند؟ چه چیزی پایداری و استمرار زیست سازمانی را تسهیل می‌کند؟ در پاسخ به این پرسش‌ها، ابتدا در نظر داشته باشید که چگونه انواع مشخصی از تم‌ها، که در مکالمات جاری پدیدار می‌شوند، تجربه زیست و زنده‌گی در سازمان‌ها را مطابق با آنچه می‌توان و نمی‌توان در مورد آن‌ها صحبت کرد، سازمان‌دهی می‌کنند.

ما در اینجا میان آنچه تم‌های "مشروع"^{۱۴۶۸} و تم‌های "سایه"^{۱۴۶۹} پدیداره در مکالمات جاری می‌نامیم، تمایز قائل می‌شویم.

تم‌ها و مضامین مشروع و سایه

هیچ سازمانی وجود ندارد که در آن گفتگوی آزادانه و بی‌محابا برای هر فرد، در هر موقعیتی، در مورد هر موضوعی که دوست دارد و به شیوه‌ای که خود انتخاب می‌کند امکان‌پذیر بوده و این فرد هنوز در سازمان باقی‌مانده باشد! سازمان‌ها، الگوهایی از روابط میان افراد هستند و این روابط، محدودیت‌های قوی را بر آنچه افراد مجاز به صحبت از آن هستند، افرادی که با آن‌ها صحبت می‌کنند و شیوه‌ای که برای صحبت به کار می‌گیرند، تحمیل می‌کند و برای اینکه فرد بخواهد جزو دسته خودی‌ها و بهره‌مندا محسوب شود باید این محدودیت‌ها را رعایت کند. مطالعه "هولمز و استابز"^(۲۰۰۳) در مورد قدرت و ادب در محیط کاری نمونه‌های بسیار خوبی را از شیوه‌هایی که افراد در آن‌ها در عین اینکه مجبور به رعایت سلسله‌مراتب و جایگاه و مقام هستند، اغلب از مواجهه آزادانه و در معرض دیگران قرار گرفتن اجتناب می‌کنند. در برخی اوقات، رفتار به شیوه‌ای خاص، کاملاً قابل‌پذیرش است اما به طور آزادانه و بی‌محابا صحبت و بحث پیرامون این رفتار و دلایل آن، به‌هیچ‌عنوان قابل‌پذیرش نیست. وانمایی و نمایش بدیل چنین رفتارهایی و ارائه دلایل مختلف برای آن، بر روی رخداد‌های "واقعی" سرپوش می‌گذارد اما اغلب افرادی که درگیر این رخداد بوده‌اند، به‌خوبی از واقعیت و چندوچون ماجرا اطلاع دارند. این موضوع مبنایی برای تمایز میان تم‌های مشروع و سایه است که روایت‌های تجربه را سازمان‌دهی می‌کنند.

¹⁴⁶⁸ Legitimate Themes

¹⁴⁶⁹ Shadow Themes

تم‌ها و مضامین مشروع، آنچه را که افراد احساس می‌کنند به طور آزادانه قادر به صحبت از آن‌ها هستند سازمان‌دهی می‌کنند اما این رفتارها باید هنوز از طریق هنجارهای اجتماعی و ادب و نزاکت محدود شوند. آن‌ها مکالماتی را سازمان‌دهی می‌کنند که در آن‌ها افراد گزارش‌ها قابل قبولی از خودشان و اقداماتشان ارائه کرده و همچنین نکاتی را به اقدامات دیگران منتسب می‌کنند. این‌ها انواعی از مکالمات هستند که شما خیلی راحت، باینکه ممکن است طرف مقابل را شناسید، اما درگیر و مشغول آن می‌شوید. تم‌ها و مضامین سایه، مکالماتی را سازمان‌دهی می‌کنند که در آن‌ها افراد حس می‌کنند که قادر هستند تا گزارش‌ها کمتر قابل قبولی را از خودشان و اقداماتشان و همچنین در مورد دیگران و اقدامات آن‌ها ارائه کنند. این‌ها انواعی از مکالمات هستند که شما تنها به صورت غیر رسمی و در گروه‌های بسیار کوچک، با کسانی که آن‌ها را می‌شناسید و به آن‌ها اعتماد دارید، می‌توانید انجام دهید. تم‌های سایه، شکل شایعه و حرف‌وحديث را به خود گرفته و آنچه را که افراد احساس می‌کنند به طور آزادانه قادر به بحث و صحبت پیرامون آن‌ها نیستند، سازمان‌دهی می‌کنند.

تمایز میان تم‌های مشروع و سایه عمیقاً با ایدئولوژی مرتبط است، که این ایدئولوژی می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد. این ایدئولوژی است که به یک مکالمه مشروعیت می‌بخشد. مشخصاً، این ایدئولوژی است که روابط قدرت کنونی را محافظت می‌کند، روابطی که باعث می‌شوند تا ما احساس کنیم یک مکالمه عادی و طبیعی، قابل قبول و بدون مخاطره و به عبارتی مشروع است. ما به صورت طبیعی و عادی انتظار داریم که ایدئولوژی رسمی باشد، یعنی ارزش‌هایی که افراد، به صورت عمومی رعایت کرده و با آن‌ها زندگی می‌کنند. این ایدئولوژی رسمی، ممکن است به خوبی یک نفوذ قابل توجه و تأثیر قوی، بر آنچه می‌توان یا نمی‌توان آن را به صورت آزادانه بیان کرد، داشته باشد. باین‌حال، لزوماً نیازی نیست که این ایدئولوژی، آنچه را که می‌توان و یا نمی‌توان انجام داد، تعیین کند. علی‌رغم این ایدئولوژی رسمی، ممکن است افراد به شیوه‌ای سازگار و متناسب با ایدئولوژی‌های غیررسمی رفتار کنند، اگرچه حتی آن‌ها نتوانند اقدامات خود را با این ایدئولوژی‌های غیررسمی توجیه کنند. در عوض، آن‌ها باید به دنبال دلایل موجه و سازگار با ایدئولوژی رسمی باشند. زمانی که افراد درگیر مکالمات سایه‌ای می‌شوند، آن‌ها این مکالمات را بر اساس و مبنای برخی ایدئولوژی‌های غیررسمی انجام می‌دهند که این ایدئولوژی رفتار آن‌ها را کاملاً توجیه کرده و از دید آن، مکالمه کاملاً عادی و طبیعی است، اما با این تفاوت که این بار آن‌ها باید این مکالمه را به صورت سری و مخفیانه انجام دهند. از این‌رو، روایت‌های سایه‌ای، زمانی که استراتژی‌ها تجربه را سازمان‌دهی می‌کنند، پدیدار می‌شوند.

از این‌رو، تم‌های محاوره‌ای مشروع، مشروعیت پیدا می‌کنند چراکه این تم‌ها و مضامین، مطابق با ایدئولوژی‌های رسمی هستند. طبیعی است که در نقطه مقابل مشروعیت، چیزی است که غیرقانونی و نامشروع است. اما این آن چیزی نیست که ما از تم‌های سایه در سازمان‌ها منظور داریم. تم‌های سایه روایت‌های محاوره‌ای را شکل می‌دهند، - یعنی روابط قدرت - که مشروع نیستند، اما نامشروع و غیرقانونی نیز نیستند، اما باین‌حال، به طور

بالقوه می‌توانند برای پیکره‌های قدرت کنونی، ویرانگر^{۱۴۷۰} باشند. تم‌های سایه/ روابط قدرت به دلیل وضعیت، حالت و شیوه بیان در مکالمات، سایه‌ای هستند. چنین مکالماتی همیشه به صورت غیررسمی میان تعداد اندکی از افراد صورت می‌گیرند و ویژگی متمایزکننده آن‌ها این است که با ایدئولوژی رسمی منطبق نیستند. ایدئولوژی‌های رسمی پشتوانه و پشتیبان اصلی الگوهای موجود روابط قدرت هستند. برخی ایدئولوژی‌های غیررسمی ممکن است به صورت سازشکارانه از روابط قدرت کنونی حمایت کنند، درحالی‌که برخی دیگر به دنبال آن هستند که این ایدئولوژی‌ها را تحلیل ببرند و هر دو این‌ها به طور هم‌زمان اتفاق می‌افتد. این بدان معنا نیست که مکالمات سایه تنها میان قشر کمتر قدرتمند صورت می‌پذیرد. قدرتمندترین‌ها هم در این مکالمات مشارکت دارند و در واقع مشارکت ماهرانه در مکالمات سایه، نقش بسیار کلیدی را در حفظ و پایدارسازی روابط قدرت ایفا می‌کند و از این رو به هرچه بیشتر قدرتمندتر شدن این قشر، کمک می‌کند.

در اینجا برای روشن شدن این تمایز، مثالی می‌زنیم. اگرچه این مثال، مثالی ساختگی است، اما باین حال، این موضوع در بسیاری از سازمان‌های واقعی، از خلال و از میان تجربیات ساخته‌شده و رنگ واقعیت به خود می‌گیرد.

فرصت‌های برابر

هیئت‌مدیره یک شرکت شامل ۸ مرد و گروهی متشکل از ۳۰ تن از مدیران ارشد است که به آن‌ها گزارش داده و این‌ها هم همگی مرد هستند. باین حال در میان ۱۵۰ مدیری که با این گروه مدیران ارشد کار کرده و به آن‌ها گزارش می‌دهند، ۱۲ خانم وجود دارد که اغلب در بخش منابع انسانی، روابط عمومی و بازاریابی مشغول فعالیت هستند. در طول ۱۰ سال گذشته، اعضای هیئت‌مدیره بر سیاست و خط‌مشی رسمی فرصت‌های برابر شرکت در جذب و ارتقای نیروی انسانی و همچنین بر موضوع تعرض و آزار و اذیت خانم‌ها و اقلیت‌ها در سازمان تأکید داشته‌اند. تقریباً تمامی اعضای سازمان از این ایدئولوژی رسمی برابری – به‌عنوان مثال میان زنان و مردان – آگاه هستند، اما صحبت آزادانه و عمومی در مورد این موضوعات با محدودیت‌ها و مجازات شدید مواجه خواهد بود. به صورت گسترده این احساس وجود دارد که گفتگوی آزادانه به‌عنوان مثال پیرامون اینکه آیا اساساً خانم‌ها برای مشاغل حساس و ارشد مدیریتی مناسب هستند یا خیر، قابل‌پذیرش نبوده و مسئله‌ساز است. همچنین پرسش آزادانه از اینکه چرا خانم‌ها علی‌رغم سیاست فرصت‌های برابر، جایی در رده‌های بالای مدیریتی ندارند یا چرا خانم‌ها فقط در مشاغل به‌خصوص به کار گرفته می‌شوند، غیرقابل‌قبول و غیرقابل‌پذیرش است. حتی ۱۲ مدیر ارشد خانمی که در بدنه مدیریتی شرکت جای دارند، صحبت آزادانه از چنین مسائلی را عاقلانه نمی‌دانند مبادا مدیران ارشد مرد متهم به دورویی و تظاهر در اعمال سیاست‌ها شوند و به‌این ترتیب مجبور به اقدامات تلافی‌جویانه علیه این خانم‌ها شوند. در اینجا، تم قدرتمندی که تجربه را سازمان‌دهی می‌کند، حاکی از خطرات

اشاره آزادانه به سیاست‌های فرصت‌های برابر و سوء رفتار با زنان و اقلیت‌ها، به هر نحو و شیوه‌ای است، چه برسد به پرسش و زیر سؤال بردن این سیاست‌ها. آنچه همگی آن‌ها در این شرکت انجام می‌دهند، هم‌آفرینی روایتی از شفافیت و فرصت‌های برابر است.

این درست همان منظور نظر ما از تم‌های سازمان دهنده تجربه مشروع بودن در کنار همدیگر^{۱۴۷۱} است. برخی از این تم‌ها رسمی، گزاره‌ای^{۱۴۷۲} و ماهیتاً کاملاً آگاهانه هستند همانند بیانیه‌های خط‌مشی در مورد فرصت‌های برابر و آزار و اذیت اقلیت‌ها. منظور از تم‌های گزاره‌ای، بیانیه‌هایی با ساختار "اگر این کار را انجام دهی، آنگاه با این تبعات روبه‌رو خواهی بود" که برخلاف روایت‌ها، دارای زبانی منطقی و ساختاری علی است. (به قسمت ۴-۱۶ مراجعه کنید). تم‌های گزاره‌ای، تجرید و انتزاعات رده دومی هستند، کاملاً مستقل از زمینه و بافتار. تم‌های روایتی، تجرید و انتزاعات رده اولی هستند که با افراد خاص در زمان‌های خاص در مکان‌های خاص مرتبط‌اند که با همه این احوال، نشانه و اشاره‌ای به عمده‌سازی و تعمیم در آن‌ها وجود دارد. به این ترتیب، نمایشنامه شکسپیر، یعنی "اوتللو"، داستان ویژه‌ای است، که با تمام این اوصاف، تعمیم‌هایی در مورد حسادت انسانی نیز دارد. روایت‌ها، هیچ ساختار رسمی منطقی نداشته و اغلب ماهیتاً ناخودآگاه هستند. این جنبه ناخودآگاه را می‌توانیم در دلیل اینکه چرا خانم‌ها مدیران ارشد شرکت را به چالش نمی‌کشند، ردیابی کنیم. به عنوان مثال، این می‌تواند یک خیال‌بافی باشد که هرگونه اظهارنظر، به متهم کردن مدیران ارشد به تظاهر و دورویی برداشت شود یا این می‌تواند بیان تجربه زیسته آن‌ها باشد که زن‌ها در این سازمان بخصوص، در معرض تبعیض و نابرابری قرار دارند. در این سازمان، تنها صحبت آزادانه از برابری جنسیتی که بخشی از ایدئولوژی رسمی را نیز تشکیل می‌دهد، مشروع شمرده می‌شود اما گم‌کردن مردان در رأس هرم مدیریتی و مشاغل رده‌بالا هم کاملاً مشروعیت دارد. به عبارت دیگر، به کارگماری مردان در مشاغل رده‌بالا کاملاً درست و طبیعی است اما صحبت آزادانه از اینکه چرا تنها مردان، در این مشاغل به کار گرفته می‌شوند، طبیعی و درست نیست. در اینجا توجه داشته باشید که چگونه ایدئولوژی و زیربنای روابط قدرت فعلی، ترکیب و ملغمه‌ای از ایدئولوژی رسمی برابری و ایدئولوژی غیررسمی نابرابری را در بر دارد.

اما با این حال، افراد، در محافل خصوصی، در مورد نابرابری صحبت می‌کنند اما تنها با کسانی که به آن‌ها اعتماد دارند و انتظار می‌رود که با آن‌ها هم‌عقیده باشند و این گفتگوها اغلب در قالب جوک و لطیفه شکل می‌گیرد. به عنوان مثال، جست‌وجوگریخته شنیده می‌شود که برخی اعضای هیئت‌مدیره و مدیران ارشد جوک‌ها و مطالب تحقیرآمیزی در مورد زنان می‌گویند و در برخی از این مواقع ممکن است حتی یکی از همین مدیران زن هم حضور داشته باشد. همچنین ممکن است در برخی مواقع، مدیران زن، حرف‌های تحقیرآمیزی در مورد مردان و

¹⁴⁷¹ Legitimate Experience of being together

¹⁴⁷² Propositional

اغلب در حضور آنها، بزنند. به دلیل اینکه این تبادل در قالب جوک و لطیفه شکل می‌گیرد، هرگونه نیت و قصد جدی که در پس آنها وجود دارد در مواقع لزوم می‌تواند انکار شود. به صورت خصوصی، برخی از مردان عنوان می‌کنند که تمایلی به گزارش دهی و حساب پس دهی به یک زن ندارند. اگرچه در برخی اوقات از خانم‌ها برای مشاغل سطح بالای مدیریتی مصاحبه به عمل آمده است، اما همیشه دلیل خوبی برای عدم به کارگماری آنها در این مناصب پیدا شده است. در هر مورد بخصوص و مجزا، دلیلی محتمل و موجه تراشیده شده است، اما وجود الگویی در طولانی مدت و دوره طولانی از زمان، نادر و کمیاب است. مدیران ارشد زن، اغلب میان خودشان و به صورت خصوصی صحبت می‌کنند اما در این محافل، برخی اوقات، همکاران مردی که خیرخواه و همدل شمرده می‌شوند، حضور دارند. آنها در مورد سقف شیشه‌ای^{۱۴۷۳} و تظاهر و دورویی صحبت می‌کنند.

این‌ها تمامی نمونه‌هایی از آن چیزی هستند که ما از تم‌های سایه منظور داریم، تم‌هایی که تجربه بودن ما کنار همدیگر را سازمان‌دهی می‌کنند. این مکالمات و محاورات، ایدئولوژی‌های غیررسمی سازمان را بیان می‌کنند. به طور غیررسمی، برخی یک ایدئولوژی دارند که موضوع تبعیض و نابرابری را در بر دارد و هنوز دیگران بر این باور هستند که مدیران ارشد ریاکار و مزور هستند. توجه داشته باشید که چگونه تم‌هایی که مکالمات سایه را سازمان‌دهی می‌کنند اساساً در ماهیت روایتی هستند. همچنین به جنبه‌های ناخودآگاه برخی از این تبعیض‌ها توجه داشته باشید، باینکه دیگران به نوعی با تبعیض کنار می‌آیند و با آن سازش می‌کنند اما به صورت خصوصی اعتراف و اقرار می‌کنند که نمی‌خواهند برای یک زن کار کنند. بسیاری از آن‌هایی که تصمیمات مبنی بر عدم به کارگماری زنان را اتخاذ می‌کنند معمولاً به صورت بدبینانه سیاست فرصت‌های برابر را نادیده نمی‌گیرند و اغلب آن‌ها به شیوه‌ای سرسختانه و شاید هم کاملاً واقعی، موضوع فرق‌گذاری و تبعیض را رد و انکار می‌کنند. گذشته از این‌ها، آن‌ها دلایل بسیار دقیق و قانع‌کننده‌ای را برای اینکه چرا زنان را به کار نمی‌گیرند، ارائه می‌کنند. مدیران زن ممکن است آگاه نباشند که چگونه با این سکوت عمومی، با آن‌ها در حفظ این وضعیت تباری کرده و همکاری می‌کنند.

کاملاً واضح و آشکار است که ایدئولوژی‌های غیررسمی، ایدئولوژی رسمی را تحلیل برده و تضعیف می‌کند. همچنین، به راحتی می‌توانیم ببینیم که یک ایدئولوژی قدرتمند غیررسمی، تا حدودی به صورت ناخودآگاه، روابط قدرت کنونی را حفظ کرده و پایدار می‌سازد، روابط قدرتی که در آن مردان مشاغل رده‌بالا را به خود اختصاص می‌دهند. همچنین می‌تواند این‌طور عنوان شود که ایدئولوژی غیررسمی زنان و همچنین مردانی که از آن‌ها حمایت می‌کنند، در حفظ روابط کنونی قدرت، سهیم است. این‌طور به نظر می‌رسد که انگار ایدئولوژی رسمی بر تغییر روابط کنونی قدرت تأکید داشته و ایدئولوژی‌های غیررسمی در برابر این تغییر مقاومت می‌کنند. باین حال، استدلال متفاوت دیگری هم می‌توانیم داشته باشیم. در جو و اتمسفر اجتماعی امروزی، نداشتن سیاست‌ها و

¹⁴⁷³ Glass Ceiling

خطمشی‌های عمومی در مورد فرصت‌های برابر و آزار و اذیت و سوء رفتار، غیرقابل قبول شمرده می‌شود. همچنین، احتمالاً، داشتن یک نظرگاه قانونی به‌عنوان یک سپر و محافظ، در مواقع دادخواهی و طرح دعوی قضایی می‌تواند کمک‌کننده باشد. سیاست‌ها و خطمشی‌ها به‌خوبی می‌توانند یک ایدئولوژی رسمی را فراهم کنند که الزامات و نیازمندی‌های افکار عمومی را برآورده ساخته و در این فرآیند بر ایدئولوژی‌های غیررسمی که موجب می‌شوند انجام رفتار، با احساسات خوبی همراه بوده و مثبت برداشت شود، سرپوش می‌گذارند. این تفسیر زمانی تقویت می‌شود که یکی از مدیران منابع انسانی بازگو می‌کند که چگونه او موضوع فرصت‌های برابر را در طول دو سال گذشته، قبل از اینکه در سیاست‌های پرسنلی سازمان گنجانده شود، مطرح کرده است. او این کار را به‌صورت خیلی خصوصی با برخی از همکاران خود انجام داد تا حمایت لازم از سوی همکاران به‌هنگام مطرح شدن موضوع در هیئت‌مدیره را به همراه داشته باشد. متقاعدکننده‌ترین استدلال او، فشار افکار عمومی بود. این مثال نشان می‌دهد که نه ایدئولوژی‌های رسمی و نه ایدئولوژی‌های غیررسمی، به‌تنهایی نمی‌توانند روابط قدرت کنونی را حفظ کرده و پایدار سازند. این فعل‌وانفعالات پیچیده میان آن‌ها، یعنی میان تم‌های سازمان دهنده سایه و مشروع است که روابط قدرت جاری را حفظ می‌کند. همچنین این مثال نشان می‌دهد که چگونه، آنچه امروز از آن به‌عنوان ایدئولوژی به‌صورت رسمی بیان شده یاد می‌شود، در حقیقت برآمده و پدیدارهای از مکالمات سایه‌ای است، که مدت‌ها قبل صورت گرفته است.

اجازه دهید این مثال را یک گام جلوتر ببریم. تنی چند از مدیران زن به‌صورت فزاینده‌ای دچار احساس یأس و نومییدی شده و در محافل خصوصی شروع به این کردند که چگونه می‌توانند بر وضعیت فعلی اثر بگذارند. برخی از آن‌ها، همچنان که بسیاری از مردم انجام می‌دهند، در مهمانی‌های شبانه در مورد تجربیات خود از تبعیض در محیط کاری صحبت می‌کردند. یکی از دعوت‌شدگان به این میهمانی یک روزنامه‌نگار پرنفوذ است که فعالیت‌های او در خصوص دفاع از حقوق زنان، زبانزد همگان است. این خانم روزنامه‌نگار با رئیس هیئت‌مدیره این شرکت مصاحبه کرده و مقاله طعنه‌آمیزی را در مورد شرکتی که تمامی اعضای مدیران رده‌بالای آن را مردان تشکیل می‌دهند، به رشته تحریر درآورده و در یکی از روزنامه‌های مطرح منتشر کرد. اغلب افراد شرکت، در مورد این مقاله به صحبت پرداخته و حالا احساس کردند که می‌توانند آزادانه و بی‌محابا در مورد چرایی عدم حضور زنان در مشاغل رده‌بالای مدیریتی شرکت، حرف بزنند. آنچه قبلاً به‌عنوان یک مکالمه و محاوره سایه محسوب می‌شد، حالا در عرصه مشروع عمومی پدیدار شده است. چند ماه بعد، دو زن به‌عنوان مدیران ارشد شرکت انتخاب شده و ارتقا پیدا کرده و یک تاجر زن مشهور به‌عنوان یکی از اعضای غیر اجرایی هیئت‌مدیره انتخاب گردید. آشکارا، معنای سیاست و خطمشی فرصت‌های برابر تغییر کرده و همراه با آن الگوی روابط قدرت نیز تغییر کرد. آنچه در اینجا شرح داده می‌شود فعل‌وانفعالات پیچیده میان تم‌های سایه و مشروعی است که تجربه را در یک سازمان،

سازمان‌دهی می‌کنند و اینکه چگونه از درون این فعل‌وانفعالات، تم‌های جدید و معناهای جدید می‌توانند پدیدار شوند. این فعل‌وانفعالات، تنوع گسترده‌تر و تغییرات بسیاری را در بدنه مدیریتی این شرکت به وجود آورده است.

اهمیت رفتارهای انحرافی

تفاوت میان امر مشروع و سایه بسیار مهم است، زیرا تنش میان این دو، منبع بالقوه‌ای برای تنوع است و تنوع، برای ایجاد ظرفیت تغییر خودجوش به شیوه‌هایی نوین، بسیار ضروری و حیاتی است. از این‌رو، تم‌های سایه محاوره‌ای، تم‌های سازمان‌دهنده و روابط قدرتی هستند که به معنایی، انحرافی تلقی می‌شوند که این انحراف از یک‌سو، می‌تواند مخرب و مطرود بوده و از سوی دیگر، حماسی و خلاقانه باشد. ارتباطات سایه، اشکالی از مکالمات عادی و روزمره، شایعات، حرف‌وحدیث‌ها، حکایت‌های الهام‌بخش^{۱۴۷۴}، داستان‌هایی حاکی از چیزهای مضحک^{۱۴۷۵} و شوخی‌های مختلف، قصه‌هایی در قالب افسانه و خیال‌پردازی یا تجربیات ملموس شخصی را به خود می‌گیرند. ارتباطات سایه هم روابط قدرت را شکل داده و هم از آن‌ها شکل می‌پذیرند، برخی از آن‌ها به‌صورت پشت پرده، تم‌های مشروع را حمایت و پشتیبانی کرده و برخی دیگر، به شکلی کاملاً مخفیانه و سرپوشیده، امر مشروع را تحلیل برده و تضعیف می‌کنند. پیشنهاد ما این است که ظرفیت پدیدارگی جهت و مسیر جدید سازمانی زمانی خود را نشان می‌دهد که تم‌های سایه و تم‌های مشروع در تنش باشند. به عبارت دیگر، ظرفیت خلاقیت از تخریب و واژگونی تم‌های سازمان‌دهنده مشروع توسط تم‌های سایه، بروز پیدا می‌کند. آنگاه، آنچه در اشکال جدید مکالمات و محاورات پدیدار می‌شود: تغییر و جابه‌جایی در روابط قدرت است و این یعنی روایت‌های جدید از استراتژی.

نوآوری غیررسمی

به عنوان نمونه‌ای از فعل‌وانفعالات میان تم‌های سایه و مشروع، مثالی دیگر را مطرح می‌کنیم. "فونسکا"^{۱۴۷۶} (۲۰۰۱)، گزارشی را در خصوص توسعه بخش آب و فاضلاب در لیسبون منتشر کرد. مدیر و همکارانش در بخش نگهداری و عملیات راجع به این صحبت می‌کردند که استفاده از نقشه‌های متفاوتی که محل ارائه خدمات آب را در سطح شهر نشان می‌دهد، قبل از انجام هرگونه تعمیرات در سیستم آب‌رسانی شهری، با اتلاف و هدررفت بسیاری همراه است. آن‌ها تصمیم گرفتند که این می‌تواند ایده خوبی باشد که تمامی نقشه‌های موجود را دیجیتال کرده و بنابراین پرسنل و خدمه تعمیرات برای تصمیم‌گیری و ارائه راهکار تنها با یک نقشه به‌روز، مواجه خواهند بود. باین‌حال، مدیر این بخش می‌دانست که اولویت‌های سرمایه‌گذاری به‌جاهای دیگری واگذار شده و تقاضای تأمین مالی برای پروژه دیجیتالی کردن به بن‌بست خورده و رد می‌شود. علی‌رغم

1474 Inspirational Accounts

1475 Grottesque

1476 Fonseca

این‌ها، این مدیر، بدون دریافت هرگونه مجوز و تأییدیه‌ای، پروژه را آغاز کرد و با آزاد کردن وقت چهار تن از مهندسان که مشتاق به انجام این کار بودند و همچنین با صرفه‌جویی در سایر بودجه‌ها و هدایت آن به سمت این پروژه، کار را پیش برد.

هیچ‌کس نمی‌توانست به‌صورت آزادانه و عمومی از این پروژه صحبت کند، چراکه این امر و این موضوع در عرصه مشروع^{۱۴۷۷} جایی نداشت. اما این، به این معنی نبود که هیچ‌کسی از این پروژه خبر ندارد. مدیران ارشد صدا البته از این پروژه خبر داشتند و تحمل کرده، دم بر نمی‌آوردند. اما با همه این احوال، هنوز کسی نمی‌توانست به‌صورت آزادانه از این پروژه حرفی به میان بیاورد. مکالمات و محاورات پیرامون این پروژه توسط تم‌های سایه سازمان‌دهی می‌شد. دلیلش هم کاملاً واضح و مشهود بود. ایدئولوژی رسمی در خصوص کنترل این بود که هرگونه مصرف و به‌کارگیری منابع باید به تأیید مدیران ارشد رسیده باشد. کاملاً واضح و آشکار است که چنین ایدئولوژی کنترلی روابط کنونی قدرت را پاس داشته و محافظت کرده و هرگونه تغییر و تخطی از رویه‌های تأیید و کنترل می‌تواند این روابط را تخریب و واژگون کند. پس از مدتی، پروژه به مرحله‌ای رسید که به‌قدر کافی مشهود بود که ظرفیت سودمندی و کاربردی بودن این پروژه می‌تواند تأییدیه رسمی را به همراه داشته باشد. همچنان که پروژه بیشتر توسعه می‌یافت، این توسعه، به جابه‌جایی‌ها و تغییرات قابل توجه در روابط قدرت میان بخش‌های مختلف سازمان انجامید. فعل‌وانفعالات پیچیده میان تم‌های سایه و مشروع، منجر به پدیدارگی نوع جدیدی از فناوری شد. توالی و ترتیب این رویدادها به‌وضوح قالب یک روایت را به خود گرفت.

چالش‌های حاشیه‌ای: نسخه‌های عمومی^{۱۴۷۸} و پنهان

استفاده و به‌کارگیری واژه "سایه" به "الیاس" (۱۹۸۹) ربط پیدا می‌کند، زمانی که او از این صحبت کرد که افراد در حاشیه، ایدئولوژی‌های رسمی را به چالش می‌کشند. (فصل پانزدهم). مکالمات در سایه، مکالماتی حاشیه‌ای هستند. ما همچنین تلاش می‌کنیم تا از نکته‌ای که "باکتین"^{۱۴۷۹} (۱۹۸۶) تحت عنوان "کارناوال" از آن نام می‌برد نیز بهره بگیریم. غالباً، مکالمات در سایه، اشکال و فرم طنزآلود^{۱۴۸۰} به خود می‌گیرند. در فعل‌وانفعالات پیچیده میان تم‌های مشروع و سایه است که مکالمات و محاورات عادی و روزمره، روایت‌هایی از تجربه را خلق می‌کنند.

"اسکات"^{۱۴۸۱} (۱۹۹۰)، صورت‌بندی متفاوتی از تمایز میان تم‌های محاوره‌ای سایه و مشروع را مطرح می‌کند. او به اکتشاف این موضوع می‌پردازد که چگونه گروه‌های تابعه و زیردست، زمانی که با گروه‌های قدرتمندتر سروکار

1477 Legitimate Arena

1478 Public Transcripts

1479 Bhaktin

1480 Humorous Forms

1481 Scott

دارند، اغلب باید یک قیافه و شمایل استراتژیک^{۱۴۸۲} یا یک نسخه عمومی را از خود نشان دهند و همچنین به کاوش در این خصوص پرداخت که چگونه آن‌ها در میان خود، شیوه‌های دیگری را برای بیان احساسات، تفکرات و منویات درونی خود پیدا می‌کنند. او این مورد آخر یا همان شیوه‌ها را به‌عنوان نسخه‌های پنهان صدا می‌زند و عنوان می‌کند که تضادها و تنش‌های بیان‌شده در درون نسخه‌های پنهان و میان این نسخه‌ها و نسخه‌های عمومی و شمایل استراتژیک، تأثیر به‌شدت مهمی بر آنچه روی می‌دهد، خواهد داشت. به‌عبارت‌دیگر، اگر شخصی به دنبال فهم و شناخت تکامل اجتماعی وسیع و گسترده‌تر باشد، حیاتی است تا ماهیت تعاملات محلی سیاسی افراد را فهم و درک کند. مسئله و مشکلی که در خصوص نسخه‌های گنهان وجود دارد این است که این نسخه‌ها معمولاً مخفی و زیرزمینی بوده و راه ورود به آن‌ها بسته است. اما با این حال، آن‌ها غالباً به‌صورت عمومی در لباسی مبتذل تحت عنوان شایعات، حرف‌و‌حدیث‌ها، لطیفه‌ها و ضرب‌المثل‌ها و داستان‌های عامیانه بیان می‌شوند. اسکات عنوان می‌کند که این اشکال به‌ظاهر بی‌ضرر و بی‌نام‌ونشان گفتمان، نافرمانی‌های ایدئولوژیکی هستند که به لباسی مبتذل درآمده و به‌گونه‌ای خردورزانه و منطقی، امکان نقد عاری از ریسک و خطر قدرت را فراهم می‌کنند. تمدن و رفتار متمدنانه می‌طلبند که ما لب‌خند بزنییم، خوشحالی‌های متداول خود را باهم قسمت کرده و تبادل کنیم، به‌ویژه زمانی که دیگران - حتی اگر ما در محافل خصوصی به این دیگران بی‌احترامی کرده و از آن‌ها تنفر داشته باشیم - این قدرت را دارند که به ما آسیب‌زده و یا ما را تشویق کنند. خصوصاً در مواجهه با قدرت حاکم و ماسل^{۱۴۸۳}، افراد خودشان را در قالب نسخه‌های عمومی و به شیوه‌هایی تشریفاتی شده^{۱۴۸۴} و کلیشه‌ای^{۱۴۸۵} بیان خواهند کرد. این نسخه عمومی، نقش یک ماسک و نقاب را برای نسخه پنهان ایفا خواهد کرد که این نسخه پنهان، هرچقدر قشر قدرتمندتر، از گارد پایینی برخوردار بوده و یا محافظی نداشته باشد، اغلب فوران کرده و خود را برون می‌ریزد.

درنهایت، نسخه‌های پنهان به‌صورت عمومی بیان می‌شوند، و اسکات مطرح می‌کند زمانی که این اتفاق روی دهد، اغلب به‌عنوان یک عهدشکنی و کنار گزاردن احترامات و اخلاقیات و حتی می‌تواند به‌عنوان یک اعلان جنگ نمادین تجربه می‌شود. در مرز و سرحد میان نسخه‌های عمومی و پنهان، کشمکش دائمی میان طبقه حاکم و ماسل و طبقه متبوع و فرودست برقرار است.

ما تمایز میان نسخه‌های عمومی و پنهان را در به‌صورت کاملاً آشکار در نمایشنامه خدمات درمانی ملی مدرن در انگلستان می‌توانیم ببینیم. نسخه عمومی بازیگران این نمایش هستند که در قالب اهداف، چشم‌اندازها، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و پیاده‌سازی طرح و برنامه‌ها برای دستیابی به اهداف، خود را نشان داده و سازمان را به‌صورت

1482 Strategic Pose

1483 Domination

1484 Ritualized

1485 Stereotypical

رسمی، در مسیر حرکت به جلو نگاه می‌دارند. مدیران و سایر افراد در بخش خدمات، شمایل و ظاهر استراتژیکی را از خود بروز داده و در آن، خود را پایبند به نسخه عمومی نشان می‌دهند. با این حال، در محافل خصوصی و در خفا، زمانی که افراد تلاش می‌کنند تا دریابند چگونه با وجود محدودیت‌های منابع، به اهداف دست پیدا کنند، نسخه‌های پنهان بروز پیدا می‌کنند. اهداف در خصوص زمان انتظار، از طریق پیام‌ها و دستورات مقطعی مقامات، زودتر مرخص کردن افراد و از طریق لغو کردن ملاقات و مراجعات بعدی، برآورده شده و محقق می‌شوند. گونه‌ها و اشکالی از مقاومت که توسط اسکات شناسایی و معرفی شده‌اند برای افرادی که به خوبی به اطراف - یعنی، شایعات و جوک و لطیفه‌ها در مورد رهبران و غیره - نگاه می‌کنند، مشهود است. این نسخه‌های پنهان و گونه‌هایی از مقاومت که در بر خوددارند، همان قدر در ارائه خدمات درمانی به عموم مردم تأثیر دارند که نسخه‌های عمومی تأثیر دارند. آنچه رخ می‌دهد به دلیل فعل و انفعالات میان نسخه‌های پنهان و عمومی یا آنچه ما آن‌ها را تم‌های مشروع و سایه‌ای که تجربه باهم بودن در سازمان را سازمان‌دهی می‌کنند، رقم می‌خورد. هدف نسخه عمومی، فراهم کردن و تدارک یک نما و ظاهر همدلانه و حاکی از وحدت و همچنین از دید خارج کردن هرگونه اختلاف و ناسازگاری است، در حالی که نسخه‌های پنهان، گونه‌ها و اشکالی از مقاومت هستند. استراتژی‌های مقاومت همگی شامل برخی گونه‌هایی از پنهان‌کاری و اختفاء، اقدامات در لباس مبدل و نا شناس ماندن می‌شود و این‌ها در قالب شایعات، حرف‌وحدیث‌ها، نقش‌آفرینی‌های محترمانه‌ای که بر اقدامات پنهانی خشونت‌ورزی و پرخاشگری سرپوش می‌گذارند، حسن‌نیتی که بر آنچه واقعاً در حال انجام است پرده می‌کشد، گلیه کردن و بیان مبدل و کنایه‌آمیز برخی جنبه‌های نسخه پنهان به صورت عمومی مطرح می‌گردند.

گفتمان حاکم و حاکم مدیریت استراتژیک که در بخش اول کتاب مرور شد، هم همین تمایزات را میان تم‌های سایه و مشروع قائل می‌شود اما آن‌ها را به‌عنوان یک سیاست ورزی پنهان و به‌عنوان انحرافات و موانع بدشگون و ناخوشایندی که باید حذف شوند، ملاحظه می‌کند. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، سیاست‌ورزی‌های پنهان در تعاملات انسانی ناگزیر هستند، و رفتارهایی که تولید می‌کنند چه خوب یا بد، چه خلاقانه یا مخرب، بستگی به ایدئولوژی دارد که افراد به آن صحنه گذاشته و به آن الصاق شده‌اند. همچنین در گفتمان حاکم، تمایز دیگری هم میان سایر جنبه‌های سازمان‌دهی، یعنی جنبه‌های رسمی و غیررسمی برقرار شده است که اولی یعنی جنبه رسمی بر دومی یعنی جنبه غیررسمی رجحان و برتری داشته و امر خودآگاه و ناخودآگاه، مجدداً در جنبه اول، بر جنبه دوم برتری دارد. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، بلافاصله و مستقیم نمی‌توان یک جنبه را بر دیگری برتری داد. در نظر داشته باشید که این جنبه‌ها چگونه تعریف شده و سپس چگونه در قالب تمایز سایه-مشروع، باهم تفاوت پیدا می‌کنند.

امر رسمی و غیررسمی

تمامی نظریاتی که در این کتاب مطرح شدند تقریباً تمایزات یکسانی را میان جنبه‌های رسمی و غیررسمی یک سازمان قائل شده‌اند. رسمیت برحسب هدف یک سازمان و وضعیت برآورده کردن آن هدف شناسایی می‌شود - یعنی این وظیفه یک سازمان است - و افرادی که به آن‌ها نقش‌هایی در سازمان محول شده است این وظیفه را به انجام می‌رسانند. سازمان رسمی برحسب نقشی که در یک اجتماع بزرگ‌تر، وعده انجام آن را داده است، و همچنین آن‌هایی که به طور رسمی به‌عنوان اعضای این سازمان، به آن‌ها اختیاراتی داده شده است، تعریف می‌شود. در اینجا، هویت‌سازمانی، برحسب گزاره‌ها و بیانیه‌های رسمی در مورد اعضا، نقش‌ها و روابط میان آن‌ها، وظایف و اهداف تعریف می‌گردد.

سازمان غیررسمی شامل تمامی روابطی است که به صورت رسمی توسط نقش افراد تعریف نشده و یا به‌وضوح مرتبط با وظایف اشخاص نیستند. تمامی روابط شخصی و اجتماعی در این طبقه‌بندی قرار می‌گیرند. این روابط شخصی به سایر سازمان‌ها نیز گسترده شده، امتداد پیدا کرده و تعریف عضویت را بسیار دشوار می‌سازد. همان‌طور که همه می‌دانند، هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون این روابط غیررسمی کارکرد درستی داشته باشد و بنابراین، یک سازمان باید هم در قالب روابط رسمی و هم در قالب روابط غیررسمی شناخته و درک شود.

اگر بخواهیم در قالب مطالب مطرح‌شده صحبت کنیم، برخی از تم‌هایی که تجربه باهم بودن در سازمان و متعاقباً جنبه‌هایی از روابط قدرت را سازمان‌دهی می‌کنند، می‌توانند به‌عنوان "رسمی" توصیف شوند. این‌ها اغلب تم‌های گزاره‌ای از جنس "اگر... آنگاه..." هستند که غالباً به‌طور مکتوب بیان شده و ساختارهای گزارش‌دهی، روبه‌ها و خط‌مشی‌های متنوع و مختلف را تعیین می‌کنند. این گزاره‌ها، سلسله‌مراتب و بوروکراسی را مدل کرده و ایدئولوژی رسمی را بنا می‌کنند. باین‌حال، تم‌های سازمان‌دهنده رسمی، همچنین برخی از انواع بیشتر روایتی را نیز در برمی‌گیرند. به‌عنوان مثال، شناخت و درک نانوشته‌ای^{۱۴۸۶} وجود دارد که افراد در ملاقات و جلسات رسمی چگونه باید رفتار کنند و همچنین چه نوعی از احترام و آداب و معاشرت را باید در مکالمه با افرادی که در سلسله‌مراتب بالاتر از آن‌ها قرار دارند، از خود به نمایش بگذارند. تم‌هایی که تجربیات غیررسمی را سازمان‌دهی می‌کنند اغلب همیشه، همانند روایت‌های غیررسمی استراتژی یک سازمان، شکل روایتی به خود می‌گیرند.

توجه داشته باشید که این تمایز میان رسمی و غیررسمی با تمایز میان سایه‌ای و مشروع، کاملاً متفاوت است. تمایز اول با میزان رسمیت ارتباط پیدا می‌کند و تمایز دوم با میزان مشروعیت.

خودآگاه و ناخودآگاه

نظریه سازمان‌های یادگیرنده میان فرضیاتی که افراد از آن‌ها آگاه هستند و فرضیاتی که افراد آگاهی نسبت به آن‌ها ندارند، فرق می‌گذارد. مفهوم مدل‌های ذهنی که در این نظریه مفروض است عنوان می‌کند که اغلب محتوای این مدل‌ها در زیر آستانه آگاهی قرار دارند. همچنین تمایز دیگری نیز میان دانش ضمنی (ناخودآگاه) و دانش آشکار (خودآگاه) طرح می‌شود. چشم‌اندازهای روان‌تحلیلی میان آنچه اعضای یک سازمان به طور آگاهانه انجام می‌دهند و آنچه به طور ناخودآگاه انجام می‌دهند، تفاوت قائل شده و اهمیت ویژه‌ای را به فرآیندهای گروهی ناخودآگاه الصاق می‌کند. این نظریه توجه خود را معطوف تأثیر خیال‌پردازی‌های ناخودآگاه^{۱۴۸۷} بر چگونگی تجربه کنار هم بودن، به‌ویژه به‌کارگیری ناخودآگاه متانت و ادب در برابر عصبیت و خشم می‌کند. چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده هم به موضوع فرآیندهای ناخودآگاه توجه می‌کند به این نحو که افراد نسبت به اینکه چگونه ایدئولوژی را برای توجیه روابط قدرت به کار بگیرند و همچنین نسبت به الگوهای مشمولیت و محرومیت ناآگاه هستند. (فصل پانزدهم)

افراد معمولاً از بیانیه‌های رسمی گزاره‌های^{۱۴۸۸} که تجربه بودن آن‌ها کنار یکدیگر را سازمان‌دهی می‌کنند، آگاه هستند. همچنین اعضای بازاندیش^{۱۴۸۹} یک گروه هم از تعدادی از تم‌های روایتی که تجربه بودن آن‌ها کنار یکدیگر را سازمان‌دهی می‌کنند، آگاه هستند. با این حال، اغلب تم‌هایی که تجربه‌ها را سازمان‌دهی می‌کنند، به صورت ناخودآگاه هستند. چندان مرسوم نیست که افراد به صورت عمومی برای شناسایی چپستی این تم‌ها با یکدیگر تقلا و کشمکش کنند. طبقه‌بندی‌های معینی از تم‌ها، مشخصاً تمایل دارند تا ناخودآگاه باشند و با تم‌های دیگر پیوند برقرار می‌کنند تا از در معرض آگاهی قرار گرفتن آن‌ها جلوگیری کنند. در فصل پانزدهم، یک چنین طبقه‌بندی را در مورد حفظ و نگاهداشت ناخودآگاه روابط قدرت از طریق صحبت کردن و کنشگری بر روی تفاوت‌هایی که برای برانگیختن احساس تنفر و انزجار به کار می‌روند، معرفی کردیم. این یک پویایی است میان آن‌هایی که با ما هم‌عقیده هستند (خودی) و آن‌هایی که عقاید ما را قبول ندارند (غیرخودی). در حالی که افراد بالاخره از اینکه چه کسی با آن‌ها است و چه کسی علیه آن‌هاست، آگاه خواهند شد، آنچه آن‌ها تمایلی به کسب آگاهی نسبت به آن ندارند، هدفی است که این طبقه‌بندی در جهت آن حرکت کرده و به آن خدمت می‌کند. همچنین افراد در گروه‌ها به صورت ناخودآگاه تجربه را در قالب یک اختلاف دوقطبی^{۱۴۹۰} طبقه‌بندی کرده و سنگرهای مستحکمی همانند ایدئولوژی‌ها را می‌سازند، که این امر باعث می‌شود رفتار آن‌ها به ظاهر درست و طبیعی به نظر برسد. در اینجا ایدئولوژی ممکن است آگاهانه باشد، اما مبانی و پایه‌های شک‌برانگیز آن،

1487 Unconscious Fantasy

1488 Formal Propositional Statements

1489 Reflective Members

1490 Binary Opposites

به صورت ناخودآگاه از نظر گاه خارج شده و لحاظ نمی شوند. آنگاه همین طبقه‌بندی و طبقه‌سازی^{۱۴۹۱} و رویه‌های منطقی زبان، کار می‌کنند تا تفاوت‌های مشخص و معینی را بزرگنمایی کرده و سایر تفاوت‌ها را در آنچه نهایتاً یک شیوه دلخواهی و اختیاری است، محو و نابود کنند. این تفاوت آگاهانه است اما آنچه محو و ناپدید می‌شود به صورت ناخودآگاه انجام می‌گردد.

پویایی‌های تم‌های محاوره‌ای

تم‌های نهادی که تجربه بودن کنار همدیگر را سازمان‌دهی می‌کنند میل دارند تا شکلی رسمی، خودآگاهانه و مشروع به خود بگیرند و این تأثیر را دارند که روابط و پیوندها میان افراد را محدود کرده و بنابراین، نگاه‌دارنده و حافظ پایداری هستند. ساختارهای گزارش‌دهی سلسله‌مراتبی، نمونه‌ای از این تم‌ها هستند. در ساختارهای سلسله‌مراتبی، افراد غالباً با نزدیک‌ترین فرد مافوق و ارشد خود و همچنین تعداد محدودی از همکاران خود تعامل می‌کنند. کاملاً واضح است که این ساختارها، میزان پیوندها و همچنین میزان انحرافات از هنجارها را کاهش می‌دهند. دستاورد این سلسله‌مراتب، عادت‌ها، آیین‌ها و رسم و رسومات و سنت‌ها این است که بسیاری از محدودیت‌های بالقوه معارض را با تعداد بسیار کمتری از این محدودیت‌ها جایگزین کنند تا منافع اقدامات جاری مشترک، به مخاطره نیافتد. زمانی که روابط کنونی قدرت توسط این ابزارها محافظت می‌شود، پایداری پدیدار می‌شود. ساختارهای اجتماعی، فرهنگ‌ها، رویه‌های بوروکراتیک و سازوکارهای سلسله‌مراتبی اغلب در قالب مقاصد، منظورها و طراحی‌ها، در تعاملات ارتباطی محلی، پدیدار می‌شوند. این شیوه تفکر در مورد سلسله‌مراتب، نسبت به شیوه معمول که سلسله‌مراتب را صرفاً به‌عنوان یک ساختار طراحی‌شده معرفی می‌کند، از میزان شمول و دربردارندگی بیشتری برخوردار است. آنچه از دربردارندگی بیشتری برخوردار است، به شمار آوردن و احتساب سلسله‌مراتب و تصمیمات در مورد سلسله‌مراتب در فرآیند وسیع‌تر و گسترده‌تری از تعامل ارتباطی است.

فرآیند اجتماعی، می‌تواند فرآیندی باشد که تعاملات ارتباطی را به‌عنوان خوشه‌ها^{۱۴۹۲} و شاخه‌های مستحکمی از پیوندها و اتصالات الگوبندی می‌کند، خوشه‌های مستحکمی که با خوشه‌های دیگر، با پیوندهای ضعیف‌تری متصل هستند. چنین خوشه‌هایی از پیوندهای مستحکم، نهادها و سازمان‌ها را تشکیل داده و خود، به‌عنوان خوشه‌هایی که با سایر خوشه‌ها پیوندهای ضعیفی دارند، مثلاً در قالب بخش‌ها، دپارتمان‌ها و تیم‌های پروژه‌ای در درون یک سازمان، الگویی را شکل می‌دهند. این می‌تواند به‌عنوان یک فرآیند پایدارکننده درونی و ذاتی^{۱۴۹۳} شناخته شود که در آن، تعداد پیوندها کاهش یافته و متعاقباً تعداد محدودیت‌های معارض نیز کاهش می‌یابد. در

¹⁴⁹¹ Categorizing

¹⁴⁹² Clusters

¹⁴⁹³ Intrinsically Stabilizing Process

این فرآیند، خوشه‌های نزدیک به هم مرتبط، اختلافات قدرت را چه در درون و چه در میان خوشه‌ها دامن می‌زنند و به‌این ترتیب، همه آن‌هایی را که در درون خوشه‌ها هستند و آن‌هایی که در دیگر خوشه‌ها جای دارند را با محدودیت مواجه می‌کنند. پیوندهای قوی و مستحکم، شکل عادت‌ها را به خود می‌گیرند. به‌این ترتیب، نهادهای قدرتمند و سازمان‌ها پدیدار شده و انتخاب‌های آزاد را برای افراد محدود می‌کنند.

باین حال، نهادی سازی^{۱۴۹۴} به‌عنوان تم‌های مشروع، رسمی و خودآگاهانه‌ای که تجربه بودن باهمدیگر را سازمان‌دهی می‌کنند، تنها یک جنبه از این فرآیند هستند. به‌طور هم‌زمان، تجربه باهم بودن، توسط تم‌های غیررسمی، ناخودآگاه و سایه‌ای نیز الگوبندی می‌شود. این‌ها هم‌زمانی که افراد خودشان را در درون گروه‌های فشار سایه‌ای در سازمان‌ها سازمان‌دهی می‌کنند، خوشه‌هایی را شکل می‌دهند و در برخی اوقات نوعی از روابط سیال میان افراد را به نمایش می‌گذارند که ممکن است از سوی تم‌های نهادی سرکوب‌شده و خاموش شود. این گروه‌های فشار و تم‌های سایه آن‌ها، مکرراً موضع خصمانه‌ای^{۱۴۹۵} در برابر تم‌های نهادی شده^{۱۴۹۶} خواهند داشت و در این تنش و تعارض میان این تم‌ها است که تغییر در تم‌های نهادی شده رخ می‌دهد.

۱۶-۳. الگوبندی روایتی تجربیات و نقش آن در بازی‌ها

آنچه در مباحث قسمت قبلی، توجه ما را به خود جلب می‌کند، اساساً الگوبندی روایت-مانند مکالمات و محاورات عادی روزمره است. فرآیندهای ارتباطی، نوبت‌گیری مکالمات عادی روزمره، روایت‌های پدیدار هم‌آفرینی شده‌ای رازمانی که یک شخص حکایت و مثلی را تعریف کرده، عقیده خود را بیان کرده و یا اقدامات دیگری را صورت می‌دهد، اظهارنظرهای ارزیابانه‌ای را از سوی دیگر افراد برمی‌انگیزد، به این صورت که، یک حکایت یا اظهار عقیده از سوی یک شخص سوم و یا ژستی را از سوی یک شخص چهارم برانگیخته شده و همگی این‌ها در کنار یکدیگر، تم‌های روایتی را شکل می‌دهند. چنین مکالمات و محاوراتی بدون هرگونه آغاز و پایانی که بتوان آن‌ها را به روایت‌ها و داستان‌ها ربط و پیوند داد، در جریان هستند و به همین دلیل است که ما در اینجا از واژه "روایت-مانند" یا "شبه روایت" برای توصیف آن‌ها استفاده می‌کنیم. تم‌های روایتی، تجربه تاریخی و کنونی بودن افراد کنار یکدیگر را ساختار بندی کرده و به‌این ترتیب، واقعیت‌های گروهی و شخصی را خلق می‌کنند. (بوژ، ۲۰۰۸؛ گرگن، ۱۹۸۲؛ شوتر، ۱۹۹۳^{۱۴۹۷}). تعاملات اجتماعی ما در قالب روایت‌ها الگوبندی شده و هر نفس و خود در چنین تعاملی، یک روایتی از شرح حال و زندگینامه شخصی فرد^{۱۴۹۸} است. روایت‌ها، که در برخی اوقات، شامل بیانیه‌های گزاره‌ای در درون خود هستند، همیشه در تعاملات محاوره‌ای محلی ساخته شده و روایت‌های

¹⁴⁹⁴ Institutionalization

¹⁴⁹⁵ Antagonistic

¹⁴⁹⁶ Institutionalized Themes

¹⁴⁹⁷ Boje, Gergen, Shotter

¹⁴⁹⁸ Autobiographical Narrative

کلان‌مقیاس در بسیار بسیاری از این تعاملات محلی پدیدار می‌شوند. بعلاوه، همچنان که افراد روایت‌های مشخصی را در تعاملات خود تکرار و تکرار می‌کنند، افراد الگوهای کلان‌مقیاسی را که قبلاً پدیدار شده‌اند به دست گرفته و در این راه، این روایت را بیشتر و بیشتر تکامل می‌دهند. خلق و ایجاد روایت‌های کلان‌مقیاس- از جمله ارزش‌های فرقه‌ای که آن‌ها بازتاب می‌دهند- در خلق محلی این روایت‌های مشخص، ویژه سازی می‌شود. در چنین مکالمات و محاورات عادی روزمره، ما در کنار هم، تجربیات خود را در قالب روایت‌ها شکل داده و می‌سازیم.

به عبارت دیگر، ابژه‌های اجتماعی و ارزش‌های فرقه‌ای (فصل یازدهم) شکل "شبه روایت" به خود می‌گیرند. مفاهیم دیگری نیز وجود دارند که کم‌وبیش همانند پدیده‌هایی چون ابژه‌های اجتماعی و ارزش‌های فرقه‌ای، ارزش پرداختن دارند و ما اینجا به طور خلاصه آن‌ها را مرور می‌کنیم چراکه این‌ها به ما کمک می‌کنند تا ماهیت تجربه خود از الگوهای تماتیک روایت مانند را که کنار هم شکل می‌دهیم - و به طور هم‌زمان این الگوها هم ما را شکل می‌دهند- بیرون کشیده و بشناسیم. این دو مفهوم و پنداره مشابه، "عادت‌واره"¹⁴⁹⁹ ها و "بازی"¹⁵⁰⁰ ها هستند که به آن‌ها می‌پردازیم.

مشغولیت و سرگرم شدن در بازی

"بورديو"¹⁵⁰¹ (۱۹۹۸) میان دو حالت از تجربه و اندیشه، تمایز قائل می‌شود. در حالت اول، چنین فکر می‌شود که عامل‌های انسانی بر اساس برهان و استدلال عمل کرده و بنابراین، زمانی که این برهان دست‌یافته می‌شود، مجموعه منسجمی از اصولی که مجموعه‌ای از اقدامات را هماهنگ و اداره می‌کنند، عیان شده و مشاهده الگوها در آنچه به نظر، اقدامات تصادفی می‌آیند، میسر و امکان‌پذیر می‌شود. بورديو، این پنداشت و تصور از یک عامل منطقی و عقلایی را در مقابل پنداشت و تصویری قرار می‌دهد که در آن عامل‌ها بر اساس علایق و منافع خود عمل می‌کنند. او این برداشت را با این موضوع مرتبط می‌سازد که عامل‌ها در فعالیت‌های عادی و روزمره خود، درگیر یک بازی هستند، بازی که آن را جدی گرفته و برای آن انرژی می‌گذارند، چراکه علایق و منافع آن‌ها در گرو این بازی است؛ آن‌ها در این بازی سرمایه‌گذاری کرده و در آن مشارکت کرده و این بازی و عایدی‌های آن را به رسمیت می‌شناسند. در این حالت، به جای اینکه آن‌ها برای دستیابی به موفقیت بر اساس عقل و منطق عمل کنند، درگیر و سرگرم یک بازی می‌شوند. بورديو این بازی را با عادت‌واره‌ها مرتبط می‌سازد (الیاس، ۱۹۸۷) که افراد در آن‌ها زندگی می‌کنند، یعنی، آداب، رسوم و آیین‌هایی عادت‌های اجتماعی¹⁵⁰² و شیوه‌های تفکری که افراد در درون آن‌ها زاده شده و به دنیا می‌آیند. ما علایق و منافع خود را در بازی‌های مشخص اجتماعی، از

¹⁴⁹⁹ Habitus

¹⁵⁰⁰ The Game

¹⁵⁰¹ Bourdieu

¹⁵⁰² Habitual Social Customs

طریق زندگی و زیست در جامعه‌ای که در آن به دنیا آمده‌ایم، کسب می‌کنیم. اذهان ما توسط این تجربه اجتماعی ساختار بندی می‌شود، تجربه‌ای که در تن و بدن ما به‌عنوان یک حس و احساس برای بازی^{۱۵۰۳}، جک شده و نقش بسته است. بور دیو از عامل‌هایی صحبت می‌کند که

سرمایه‌گذاری می‌شوند..... در عایدی‌هایی که در یک بازی معین، بر اثر رقابت، موجودیت پیدا می‌کنند و این عایدی‌ها تنها برای افرادی که درگیر این بازی‌ها می‌شوند، وجود دارد و افراد در حالتی قرار می‌گیرند که عایدی‌های بازی را به رسمیت شناخته و تصدیق کرده و حتی آمادگی دارند برای این عایدی‌ها جان‌فشانی کنند، عایدی که برای افرادی که درگیر این بازی نیستند، هیچ جذابیتی نداشته و آن‌ها را بی‌تفاوت می‌کند.

(بور دیو، ۱۹۹۸، ص ۷۷-۷۸)

البته گفتنی است اغلب این تلاش به‌صورت ناخودآگاه صورت می‌گیرد، زمانی که عامل‌ها، طرح‌واره‌ها و شیماهای ادراکی را مجسم کرده و بر اساس آن‌ها دست به کنش می‌زنند و نه بر اساس هدف‌گذاری و تعیین هدف برای آنچه انجام می‌دهند.

عامل‌ها، همانند سوژه‌هایی نیستند که با یک آبژه (یا حتی کمتر از آن یک مسئله) مواجه می‌شوند، آبژه‌هایی که توسط یک کنش ذهنی و فکری شناختی تشکیل می‌شوند، آن‌ها جذب کارها، امور و اعمال خود می‌شوند؛ این‌ها همگی در لحظه ظاهر می‌شوند، کارها، کردارها، رفتارها.... که خود را به‌عنوان آبژه تفکر و اندیشه، یک هدف محتمل برای یک پروژه خود را نشان نمی‌دهند اما در حضور و وجود یک بازی احاطه‌شده و محصور هستند.

(بور دیو، ص ۸۰)

او بیان می‌کند که چگونه حس بازی داشتن و تجسم آن بر اساس یک حس تاریخی و مهارت در حدس زدن اقدامات دیگران این اجازه را به ما می‌دهد که بتوانیم در آشکارسازی بازی، خبره شویم:

این درست است که اغلب رفتارهای انسان در درون یک زمین‌بازی رخ می‌دهد؛ بنابراین، آن‌ها یک قصد و نیت استراتژیک به‌عنوان یک اصل، همانند آنچه در نظریه بازی مطرح می‌شود، ندارند. به‌عبارت‌دیگر، عامل‌های اجتماعی، "استراتژی"هایی دارند که به‌قدرت می‌توان یک قصد و نیت استراتژیک درست، به‌عنوان یک اصل را در آن‌ها یافت.

(بور دیو، ص ۸۱)

بور دیو تضاد و ضدیتی را میان اشتغال و سرگرم شدن در قالب پیش‌بینی و توقعی که بلافاصله ظاهر می‌شود – اگرچه هنوز درک نشده است- و همچنین برنامه در قالب طرحی برای آینده که نیازمند بسیج اقدامات برای

¹⁵⁰³ Feel for the Game

تحقق این آینده است، قائل می‌شود. این موضوع مستقیماً با گفتمان حاکم در مورد تغییر در سازمان‌ها ربط پیدا می‌کند که توجه خود را تقریباً به طور کامل بر طرح و برنامه متمرکز کرده و ما را تشویق می‌کند که تا چگونگی و نحوه سرگرم و مشغول شدن خود در بازی سازمانی را نادیده بگیریم. ما در تعاملات محلی خود مجذوب امور سازمانی شده و عملکرد خود را به نحوی ماهرانه هدایت و اداره می‌کنیم تا بر استمرار و تغییر سازمانی احاطه و تسلط داشته باشیم. باین حال، ما تنها با تمرکز بر طراحی صرف، بر محدودیت‌های تسلط و احاطه بر شرایط سرپوش می‌گذاریم. تحلیل بورديو پي‌شنهاد می‌دهد که مادامی که فرد، با ظرفیت قدرتمند عاملیت فردی خود - که به شیوه‌ای منطقی و منفصل تمرین می‌شود، - آن چیزی است که به صورت عمومی ارائه می‌کند، واقعیت تعامل عادی روزمره، مشارکت، تا حد بسیار ناخودآگاه، در بازی‌ها و عادت‌واره‌هایی است که در آن‌ها زندگی می‌کند.

بنابراین، بورديو، میان قصد و نیت به‌عنوان طرحی برای آینده، از یک طرف، و سرگرم شدن و مشغولیت در تعاملات محلی بازی، از طرف دیگر، یک دوقطبی را ایجاد کرده و به نفع این مورد دوم شدیداً موضع‌گیری می‌کند. این درست همانند همان قطبی‌سازی است که ما در کار مینتزرگ (فصل هشتم) سراغ داریم، قطبی‌سازی که استراتژی پدیداره^{۱۵۰۴} و حساب شده از پیش تدبیر شده^{۱۵۰۵} را در مقابل هم قرار می‌دهد، اگرچه او استراتژی محقق شده یا تحقق یافته^{۱۵۰۶} را هم به‌عنوان خروجی و پیامد هر دو استراتژی در نظر می‌گیرد. ما حالا دیدگاهی از استراتژی را توصیف می‌کنیم که این تناقض^{۱۵۰۷} در متن و محور آن قرار دارد.

ماهیت متناقض فرآیندهای استراتژی پردازی

ما تنها به‌صورت محلی می‌توانیم با یکدیگر تعامل کنیم و این تعامل محلی همیشه بازتاب‌دهنده تعمیم‌های کلان‌مقیاس (ابژه‌های اجتماعی)/آرمانی‌سازی‌ها (ارزش‌های فرقه‌ای) است که ما از اغلب آن‌ها آگاه نیستیم. به‌عبارت دیگر، ما معمولاً در تعاملات محلی مشغول و سرگرم هستیم - به معنایی که بورديو در ذهن خود دارد - و ما همیشه عادت‌واره‌هایی را که در آن زندگی می‌کنیم، بازتاب می‌دهیم. ما از واژه "غوطه‌ور شدن" استفاده می‌کنیم تا توصیف کنیم آنچه را که ما به هنگام کنش محلی انجام می‌دهیم، در واقع در یک بازی سرگرم هستیم به‌گونه‌ای که سرگرم شدن در این بازی، به‌صورت ناخودآگاه تعمیم‌ها و آرمانی‌سازی‌ها و عادت‌واره‌های جامعه ما را بازتاب می‌دهد. واژه غوطه‌ور شدن به این معناست که ما به‌نوعی مجذوب علائق یا موقعیت‌ها می‌شویم یعنی جایی که شخص خودش را کاملاً در این علاقه یا موقعیت وقف کرده و خودش را به‌گونه‌ای در این موقعیت انداخته و درگیر دیگران می‌شود که انگار در این وضعیت غرق شده است. غوطه‌ور شدن، فعالیت باهم بودن،

1504 Emergent Strategy

1505 Deliberate Strategy

1506 Realized Strategy

1507 Paradox

گسترده سازی، پیچیده سازی، غنی سازی و همچنین در نظر داشتن گستره بیشتری از جزئیات و تنوعات است. به عبارت دیگر، این همان چیزی است که بورديو از آن به عنوان مشغولیت در یک بازی نام می برد، تجربه ما از عادتواره ای که در آن زندگی می کنیم، درگیری مستقیم ما در تعاملات محلی عادی روزمره. چنین فعالیتی، یعنی کنش های انتخابی اساساً ایدئولوژی محور، به ناگزیر، خلق کننده و ایجادکننده تعارض است.

بنابراین، غوطه ور شدن، به فعالیت هایی ارجاع دارد که این اشکال را به خود می گیرند:

- **سیاست عادی، روزانه و روزمره زندگی.** این همان مذاکره مستمر و مداوم ما با دیگران است که شامل تلاش های ما برای متقاعدسازی دیگران و دست کاری آن هایی است که تکنیک هایی را از اقدامات و خدعه های لفاظانه تا تهدید احساسی و باج گیری و همچنین تکنیک های سلطه گری را به کار می گیرند.
- **الگوبندی روابط قدرت میان افراد.** الگوهای روابط قدرت میان افراد، پویایی های ایدئولوژی محور م شمولیت-محرومیت افراد در گروه را شامل می شوند که هویت های فردی و جمعی را مستقر کرده و شکل می دهد.
- **کنش های آبرومندانه و مؤدبانه.** تجزیه و تحلیل خرده تعاملات افراد در محیط کاری آشکار می کند که چگونه ادب، جنبه بنیادین و اساسی از روابط قدرت را شکل می دهد. (هولمز و استاب^{۱۵۰۸}، ۲۰۰۳). ادب، برای حفظ و نگهداری روابط اجتماعی خوب ضروری بوده و در تلاش برای جلب همکاری دیگران، به ویژه افراد قدرتمند، شکل یک کنش سیاسی را به خود می گیرد. رفتار متمدانه نیازمند آن است که ما لبخند زده و شادی و خوشحالی خود را با دیگران مبادله کنیم، به ویژه زمانی که دیگران این قدرت را دارند که به ما صدمه زده و آسیب رسانده و یا به ما پاداش دهند، اگر حتی ما در محافل خصوصی این افراد را قبول نداشته و آن ها را تحقیر کنیم. افراد در تعاملات محلی، به گونه ای همدیگر را محک زده، به چالش کشیده، حمایت کرده و یا تضعیف می کنند تا بتوانند روابط قدرت را حفظ کرده و یا آن ها را تغییر دهند. ما اغلب این امر را از طریق پرهیز و اجتناب از مواجهه مستقیم و چالش های رودررو انجام می دهیم، اما در عین حال از شیوه های مؤدبانه و پذیرفته شده اجتماعی از جمله شوخ طبعی و بذله گویی، طنز و کنایه های اجتماعی استفاده می کنیم. چگونگی انجام این کار به عادتواره های تکامل یافته،^{۱۵۰۹} تعمیم ها^{۱۵۱۰} و تجربی ها^{۱۵۱۱} و انتزاعات در سراسر جمعیت، بستگی خواهد داشت.

¹⁵⁰⁸ Holmes and Stubbe

¹⁵⁰⁹ Evolved Habitus

¹⁵¹⁰ Generalizations

¹⁵¹¹ Abstractions

- **تمرین هنرهای مقاومت.** (اسکات، ۱۹۹۰) گروه‌های زیردست و تابعه در سازمان‌ها اغلب در مواجهه با افراد قدرتمندتر، باید یک قیافه و شمایل استراتژیک را اتخاذ کرده و باید انطباق و پایبندی خود به نسخه‌های عمومی (تم‌های مشروع در گفتمان حاکم) که در انتزاعات و بیانیه‌ها نهفته شده‌اند را بیان کند. اما آن‌ها همچنین شیوه‌های دیگری را برای بیان آنچه فکر می‌کنند و آنچه در میان خود در "نسخه‌های پنهان" (تم‌های سایه) احساس می‌کنند، پیدا کرده و از این طریق آن‌ها تجریدات و انتزاعاتی را که بر آن‌ها تحمیل شده است را فسخ کرده، مسدود کرده و واژگون می‌سازند. تضادها و تنش‌هایی که در نسخه‌های پنهان، در میان افراد و در شمایل استراتژیک^{۱۵۱۲} بیان می‌شوند، آثار و اثرات قابل توجهی بر آنچه اتفاق می‌افتد، دارند.

- **انکار، قربانی کردن و سرزنش به‌عنوان شیوه‌های دفاعی برای زندگی با عصبیت‌ها و نگرانی‌های ناشی از زندگی عادی روزمره.** در قالب تجریدها و انتزاعات مرتبه دوم، می‌توانیم بگوییم که "چشم‌اندازهای" سازمانی، مأموریت‌ها و مدل‌ها در راستای این هدف به کار گرفته می‌شوند که بتوانند به‌عنوان یک سپر دفاعی در مقابل عصبیت‌ها و نگرانی‌های سازمانی عمل کنند.

- **خودانگیختگی و بداهه گویی.** اگر مجبور باشیم در موقع مقتضی و منحصر به فردی که همیشه با آن مواجه می‌شویم، پاسخ در خورد و مناسبی بدهیم نیازمند بداهه گویی و خودانگیختگی هستیم.

- **تعلق، همدلی و اعتماد به دیگران.** تعلق به دیگران، همانند همدلی و همدردی با آن‌ها و اعتماد به دیگران ما را قادر می‌سازد تا در آنچه انجام می‌دهیم، احساس رضایت پیدا کنیم. البته این احساسات می‌تواند در قالب تهاجم و پرخاشگری، رقابت، هم‌آورد طلبی، تنفر و بی‌اعتمادی نیز بیان شود.

- **تصور و تخیل خلاقانه شیوه‌های بدیل و جایگزین زندگی و انجام کارها و همچنین خراب کردن و از بین بردن ناگزیر شیوه زندگی دیگران.**

- **نوع دوستی، سخاوتمندی و بخشش و همچنین خودخواهی و کینه‌توزی.**

بنابراین در تعاملات محلی که افراد، امر عمومی و عمده را خاص و ویژه می‌سازند و کارویژه‌ها را به نحوی آرمانی در تعاملات با یکدیگر انجام می‌دهند (به فصل چهاردهم در مورد کاربردی سازی ارزش‌های فرقه‌ای رجوع کنید) و همچنین در مشغولیت خود در این بازی، افراد در مورد اقدامات بعدی خود مذاکره می‌کنند، مذاکره پیرامون این اقدامات، همچنان که این اقدامات پدیدار شده و یا به‌صورت مستمر پدیدار شده و یا در قالب روایت‌ها و تم‌های گزاره‌ای قدرت، هویت و ایدئولوژی تکامل می‌یابند، انجام می‌گیرد.

با این احوال، ما این ظرفیت را داریم تا از مشغولیت و درگیری خود در این بازی مطلع و آگاه شده و اقدامات عملی خود را بازتاب دهیم که این امور، در مسیر تلاش برای آگاه شدن از آنچه ما انجام می‌دهیم، بیان‌کننده عادتواره‌هایی هستند که ما در آن‌ها زندگی می‌کنیم. زندگی در قالب غوطه‌ور شدن صرف، زندگی عاری از تفکر، اندیشه، تأمل و معنابخشی خواهد بود. اندیشه، تأمل و معنابخشی همگی فعالیت‌هایی هستند از جنس تجرید و انتزاع که در نقطه مقابل غوطه‌ور شدن قرار دارند. رایج‌ترین شناخت و فهم از انتزاع، شناختی است که انتزاع را معادل نظریه دانسته و آن را در مقابل هر چیز عملی قرار می‌دهد، اما به معنای واقعی کلمه، انتزاع به معنای بیرون کشیدن و جدا کردن هست. تمامی اشکال تفکر و تأمل در مورد تجربه، ضرورتاً و لزوماً درگیر انتزاع و یا بیرون کشیدن چیزی از تجربه به‌عنوان ابژه (شیء مورد مطالعه) ادراک شده است و نه یک سوژه (فاعل شناسا) تجربه. انتزاعات، تبیین و بیان هم الگوهای محلی تعامل و هم الگوهای جهانی هستند. آن‌ها تلاش و تقلایی برای توصیف ابژه‌های اجتماعی، ارزش‌های فرقه‌ای، عادتواره‌ها و بازی هستند و نه فقط مشارکت در آن‌ها. باین‌حال، چنین فعالیت‌هایی برای بیان و اظهار، همیشه در تعاملات محلی به وقوع پیوسته و در چنین تعاملات محلی است که معنای انتزاعات پدیدار می‌شود. از این‌رو، تجربه فعل و انفعالات جدایی‌ناپذیر و غیرقابل انفکاک میان فعالیت‌های غوطه‌ور شدن و انتزاع و همچنین مشارکت و بازتاب دهی هستند که در آن، هر یک از این‌ها به طور هم‌زمان، دیگری را شکل داده و توسط آن شکل می‌گیرد.

از آنجایی که همواره چنین تصور می‌شود که انسان‌ها به دنبال معنابخشی هستند، پس آن‌ها باید همیشه به طور متناقضی^{۱۵۱۳} هم غوطه‌ور شده و هم تجرید و انتزاعاتی را از تجربه را در یک قالب اکتشافی از تأمل پیرامون تعمیم‌ها و آرمانی‌سازی تجربه‌ها و بیان آن‌ها در قالب روایت‌ها و فلسفه به دست بدهند. افراد، الگوهای کلان‌مقیاس تعاملی را که در آن‌ها زندگی می‌کنند از طریق داستان‌ها و حکایت‌هایی که به یکدیگر می‌گویند و افسانه‌هایی که نسل به نسل بازگو می‌کنند، معنابخشی کرده و همچنان به معنابخشی آن‌ها ادامه می‌دهند. ما هنوز امر عمومی/آرمانی را در داستان‌ها، حکایت‌ها، شایعات و خیال‌پردازی‌ها در مورد چهره‌های قدرتمند که چندان دل‌خوشی از آن‌ها نداریم و شاید سال‌هاست که دست ما به آن‌ها نمی‌رسد، علی‌رغم تکامل اجتماعی و فردی که در طول اعصار و قرون گذشته صورت گرفته است، بیان می‌کنیم. نکته‌ای که در مورد اشکال روایتی بیانات و اظهارات ما وجود دارد این است که آن‌ها همچنان نزدیک به تجربه ما از تعاملات محلی - که در آن‌ها توصیفات و گزارش‌ها و شرح‌حال‌ها در مورد خود این تعاملات محلی فراهم می‌شود، - حتی در یک قالب روحانی و عرفانی، باقی می‌مانند. بیان و اظهار^{۱۵۱۴} این تعمیم‌ها و آرمانی شده‌ها در قالب روایت، شامل یک انتخاب و ساده‌سازی و درواقع به معنایی انتزاعی سازی و تجرید تجربه است. باین‌حال، انتخاب نه تنها ساده‌سازی است

1513 Paradoxical

1514 Articulation

بلکه بسط و توجه به جزئیات نیز است. بیان و اظهار روایتی تجربه نیازمند آن است که در موقعیت‌های اقتضایی مشخص و معین یک تفسیر و تعبیر صورت گیرد. هدف این روایت‌ها، ساده‌سازی، استانداردسازی و همسان‌سازی نیست-همچنان که ما در گونه‌های دیگر انتزاع و تجرید خواهیم دید- بلکه بیشتر، هدف آن‌ها بازگشایی درهای تجربه برای کاوش و اکتشاف بیشتر به‌منظور توسعه شناخت و درک عمیق است.

با این حال، ساده‌سازی آگاهانه تعمیم‌های روایت‌ها به‌جایی می‌رسد که باید جزئیات هر موقعیت تجربه‌شده منحصر به فرد را انتزاع و تجرید- یعنی هم ساده‌سازی و هم تعمیم بخشی و عمده‌سازی- کنیم. تا آن جایی که شخصیت‌ها و کاراکترها و موقعیت‌های داستان‌ها کلیشه‌ای بوده و قالب مشخصی دارند، روایت‌ها از آن‌ها تجرید شده و جزئیات تجربه را طبقه‌بندی می‌کنند. به‌علاوه، اندیشه و تفکر، اساساً عمل و کنش طبقه‌بندی و تعمیم بخشی است. بنابراین، افراد کاملاً برحسب ایزه‌های مشخص، همانند این میز یا آن میز تفکر نمی‌کنند بلکه آن‌ها در عوض، در قالبی عمومی و کلی، یعنی طبقه‌بندی و تجریدی از میزها اندیشه می‌کنند. همیشه فیلسوف‌ها، حکما و خداشناسانی^{۱۵۱۵} بوده‌اند که ساده‌سازی‌های^{۱۵۱۶} رسمی، تعمیم‌ها و دسته‌بندی‌هایی از تجربه را که با ادراک، شناخت و عمل اخلاقی سروکار داشته‌اند را بیان کرده‌اند. ماوراءالطبیعه یا متافیزیک، با انتزاع و تجرید از تجربیات یکتا و منحصر به فرد به دنبال اشاره به علت‌های پنهان و ناپیدا است. فلسفه^{۱۵۱۷} به دنبال این است که تجربیاتی از ادراک و شناخت را تبیین کرده و این‌ها را به‌گونه‌ای انتزاعی^{۱۵۱۸} به هم مرتبط سازد تا جایی که درها بر روی اکتشاف، کندوکاو و تفسیر گشوده شده و به‌این ترتیب بازاندیشی و تأمل بر روی تجربیات بیشتر بسط^{۱۵۱۹} داده شود.

بنابراین، تفکر و اندیشه انسانی همواره کنش‌هایی متناقضی از غوطه‌ور شدن و تجرید و انتزاع به صورت هم‌زمان بوده است و در اغلب و بخش اعظمی از تاریخ انسان، این شکل روایتی^{۱۵۲۰} از انتزاع بوده که برجسته‌ترین^{۱۵۲۱} وجه را داشته است. در قسمت بعدی به‌مرور ماهیت روایتی پرداخته و در قسمت بعدتر گونه‌ها و اشکالی از انتزاع را مطرح خواهیم کرد که در انقلاب علمی و در شکل‌گیری دولت‌ملت‌ها^{۱۵۲۲}، در هم ادغام شده‌اند.

1515 Theologian

1516 Simplification

1517 Philosophy

1518 Abstract Modes

1519 Elaborate

1520 Narrative Form

1521 Prominent

1522 Formation of Nation States

۱۶-۴. تأملی بر تجربه: نقش روایت و داستان‌سرایی

دو قسمت گذشته، شیوه‌های تفکری را در این باره توصیف می‌کردند که افراد چگونه تجربیات خود را به گونه‌های روایت مانند شکل می‌دهند. همچنین به این اشاره شد که ما چگونه در مورد تجربیات خود بازاندیشی و تأمل می‌کنیم. پدیدارگی روایت گونه تجربیات ما می‌تواند به‌عنوان موضوعی برای اندیشه، تفکر و تأمل ما باشد نه فقط در مورد آنچه هر یک از ما انجام می‌دهیم بلکه آنچه از کلیت‌هایی که در کنار هم تولید می‌کنیم، درک و فهم می‌کنیم. این تأمل و تفکر می‌تواند در قالب یک روایت و یا یک گزاره بیان و اظهار شود. (تسوکاس^{۱۵۲۳}، ۱۹۹۷)

زمانی که ما تجربه‌مان را در قالب‌هایی گزاره‌ای بیان می‌کنیم، بیانیه‌ها و جملاتی توصیفی و علی در مورد تجربه‌مان می‌سازیم، همانند: اگر فریاد بکشی، آنگاه، افراد خشمگین و ناراحت می‌شوند؛ اگر کیفیت محصول را بهبود بدهی، آنگاه، حجم فروش افزایش خواهد یافت؛ اگر استعمال دخانیات را ممنوع کنی، آنگاه، اغلب افراد از آن اطاعت خواهند کرد؛ اگر عرضه پول بیش از اندازه باشد، آنگاه، تورم اتفاق خواهد افتاد. باین حال، افراد برای اینکه بتوانند کارشان را به حد کافی خوب انجام دهند، نمی‌توانند کاملاً بر روی این گزاره‌ها، در قالب رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها و غیره اتکا کنند. آن‌ها نیاز دارند تا از روایت‌های دانشی^{۱۵۲۴} که در داستان‌های غیررسمی گنجانده شده و آن‌ها در حیطه کاری خود در مورد آن‌ها صحبت می‌کنند، استفاده لازم را ببرند. (براون و دِگید^{۱۵۲۵}، ۱۹۹۱). بنابراین، تعدادی از محققین و پژوهشگران سازمانی، به نقش روایت‌ها و داستان‌ها در سازمان‌ها علاقه‌مند شده‌اند. (بوژ، ۲۰۰۸، ۱۹۹۵، ۱۹۹۴، ۱۹۹۱؛ گرت و همکاران، ۱۹۹۸^{۱۵۲۶}). روایت‌ها و داستان‌ها، فرآیندهای معنا بخشی در سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و اغلب داستان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از طبقه روایت‌ها در نظر گرفته شده و می‌توانند به شیوه‌های مختلف شناخته و درک شوند. (گابریل^{۱۵۲۷}، ۱۹۹۸)

- داستان‌سرایی فعالیتی است سنتی، که طی آن داستان‌سرایان قصه‌ها و حکایت‌های خود را به اعضای اجتماع بازگو کرده و به این ترتیب از فرهنگ و فرهنگ مردم مراقبت و محافظت می‌کنند. این داستان‌ها، سیال و تکاملی بوده و هدف اولیه آن‌ها سرگرمی است. مرتبط با فولکلور، افسانه‌ها، اسطوره‌ها و حماسه‌هایی وجود دارند که ممکن است پندآموز، هراسناک و همراه با احکام و آموزه‌های اخلاقی بوده و تبیین‌کننده، توجیه‌کننده و حتی تسلی‌بخش باشند.
- از دیدگاه و چشم‌انداز مدرنیستی، داستان‌ها، افسانه‌ها، اسطوره‌ها و حماسه‌ها یا به‌عنوان موضوعاتی خرافی، جعلی و دروغین در مقایسه با موضوعات واقعی و اطلاعات عینی و یا به‌عنوان حکایت‌هایی

¹⁵²³ Tsoukas

¹⁵²⁴ Narrative Knowledge

¹⁵²⁵ Brown and Deguid

¹⁵²⁶ Boje, Grant et al

¹⁵²⁷ Gabriel

به شدت ذهنی از تجربه شخصی، پنداشته می‌شوند. در اینجا داستان‌ها به‌عنوان فرآیندهای معنابخشی، به حاشیه رانده‌شده و به دلیل اینکه هیچ دخل و پیوندی با امر واقع ندارند، رد شده یا به‌عنوان بازنمایی‌هایی از تجربه پنهان ذهنی، که از طریق تعبیر و تفسیر قابل فاش‌سازی است، مدنظر قرار داده می‌شوند. در اینجا، هدف داستان این است که بستر و محملی^{۱۵۲۸} را برای مردم فراهم کند تا از کنترل‌های جامعه طفره رفته و یا آن‌ها را به تمسخر بگیرند.

• به عقیده پست‌مدرنیست‌ها، داستان‌ها و نه امور واقع^{۱۵۲۹} و واقعیت‌ها، تجربه را معنادار ساخته و این داستان‌ها، شکل ممتازی از معنابخشی هستند. در اینجا، تجربه انسانی نوعی داستان است و داستان‌ها بر شیوه صحبت و حرف زدن افراد، اثرگذار هستند. "بوژ" (۱۹۹۱، ۱۹۹۴، ۱۹۹۵، ۲۰۰۸) داستان سرایی را به‌عنوان حافظه یک نهاد^{۱۵۳۰} قلمداد می‌کند، که به طور مستمر، گذشته را بازآفرینی می‌کند. به عقیده او، داستان‌ها در یک سیالیت مستمر^{۱۵۳۱} هستند و شکل تکه‌ها و بخش‌هایی از مکالمات^{۱۵۳۲} و محاورات را به خود می‌گیرند.

با این اوصاف، روایت، پیچیده‌تر بوده و شکل این داستان‌ها و ارزیابی‌هایی از این داستان‌ها را به خود می‌گیرد که می‌تواند شناخت و فهم ما از تجربه‌مان را منتقل کند. نکته اینجاست که هم روایت و هم تم‌های گزاره‌ای در مکالمات پدیدار شده و این مکالمات و این تجربه توسط هر دوی این‌ها یعنی روایت و تم‌های گزاره‌ای سازمان‌دهی می‌شوند. اگرچه بیان و اظهار روایتی تجربه، در گفتمان حاکم چندان وقعی نهاده نشده و حق مطلب در مورد آن ادا نشده است، اما این موضوع، از اهمیت بسزایی برخوردار بوده و اشکال و گونه‌های عمده‌ای از دانش را تشکیل می‌دهد. هم روایت‌ها و هم بیان گزاره‌ای الگوهایی که در مکالمات ما پدیدار می‌شوند، به شیوه‌های مختلفی تجربه برقراری ارتباط ما با یکدیگر را سازمان‌دهی می‌کنند، به‌عنوان مثال، از طریق انتخاب آنچه باید به آن توجه و رسیدگی شود؛ شکل‌دهی اینکه چگونه آنچه باید بدان رسیدگی و توجه شود، باید توصیف شود؛ انتخاب اینکه چه کسی باید این موضوع را توصیف کند؛ حساب پس‌دهی یک فرد به فرد دیگر در مورد اقداماتش؛ بیان اهداف در قالب تم‌هایی که مقاصد و منظورها را تبیین می‌کنند؛ و توجیه اقدامات در قالب تم‌هایی که بیانگر ایدئولوژی هستند.

این قسمت، داستان سرایی را به‌عنوان وضعیت و حالت بیان^{۱۵۳۳} تأملات و بازاندیشی‌ها در مورد تجارب پدیداره در نظر می‌گیرد. یک داستان، یک شرحی از توالی اقدامات مشخص و معین، حس کردن حالات و رویدادها است

1528 Vehicle

1529 Facts

1530 Institution's Memory

1531 Continuous Flux

1532 Fragments of Conversation

1533 Mode of Articulating

درحالی که یک روایت، یک خط داستانی^{۱۵۳۴} است که با تأملات، بازاندیشی‌ها^{۱۵۳۵} و نظرات^{۱۵۳۶} پیرامون عناصر خط داستانی و دسته‌بندی و طبقه‌بندی کردن آن‌ها سروکار دارد. بنابراین، یک روایت در درون خود دربردارنده یک داستان است، اما این، گونه و شکل ارتباطی پیچیده‌تری^{۱۵۳۷} از یک داستان است زیرا شامل برخی از انواع ارزیابی‌ها و قضاوت‌ها نیز می‌شود.

"برانر"^{۱۵۳۸} (۱۹۸۶، ۱۹۹۰)، برخی از ویژگی‌های کلیدی روایت را معرفی کرده است. روایت‌ها یک حس بی‌دوامی^{۱۵۳۹} و موقتی بودن را در تجربه ایجاد می‌کنند که تجربیات زمان حال را به گذشته پیوند زده و به تکامل آتی و آینده تجربه اشاره می‌کنند. آن‌ها به نقطه عزیمت^{۱۵۴۰} از آنچه مورد انتظار است، عزیمت از آنچه به‌عنوان یک موضوع عادی و قابل قبول، بدیهی پنداشته شده است، تمرکز کرده و به این ترتیب هنجارهای فرهنگی را تقویت می‌کنند. داستان‌هایی که صرفاً روتین‌ها و روال‌های مورد انتظار را بازگو می‌کنند، مشخصاً چندان جذاب نیستند، اما آن‌هایی که غیرمنتظره‌ها را توصیف می‌کنند، از جذابیت خاصی برخوردار بوده و چنین داستان‌هایی معمولاً یک "سیرت"^{۱۵۴۱} و اخلاقیاتی دارند که فرهنگ یا ایدئولوژی گروه را تقویت می‌کنند. همچنین، این داستان‌ها چیزی را در مورد ذهنیت^{۱۵۴۲} راوی^{۱۵۴۳} یا در مورد ذهنیت شخصیت‌های داستان برملا می‌کنند. به عبارت دیگر، این‌ها برخی از جنبه‌های مکالمات صامت^{۱۵۴۴} افراد را فاش و آشکار کرده و ابزاری را برای افراد فراهم می‌کنند تا ذهنیت یکدیگر را تجربه کنند.

افراد همچنین در مواجهه با ابهام و توصیف ابهام نیز از داستان‌ها استفاده می‌کنند. برانر (۱۹۹۰) به ابهام اساسی و ذاتی خود داستان‌ها اشاره می‌کند که در آن‌ها بسیار دشوار است که شما بتوانید موضوع واقعی و جعلی را از هم تمییز دهید، به این ترتیب راه برای خیال‌پردازی‌های بالقوه گشوده می‌شود، موضوعی که الیاس در برخورد با تعامل انسانی، اهمیت بسیار زیادی برای آن قائل بود. بنابراین، یکی از ویژگی‌های اساسی روایت، محدوده و قلمرویی است که روایت برای تمرین تخیل و آبوتاب دادن به این خیال‌پردازی‌ها فراهم می‌کند. برانر همچنین به نقش سازنده مخاطب و شنونده در داستان‌سرایی اشاره می‌کند چراکه افراد تنها به این روایت‌ها گوش نمی‌کنند. آن‌ها معانی را انتخاب کرده و به آن‌ها پروبال می‌دهند، درواقع، تکنیک‌های داستان‌سرایی ادواتی را به

1534 Story Line

1535 Reflections

1536 Comments

1537 Complex Form of Communication

1538 Bruner

1539 Temporality

1540 Departure

1541 Moral

1542 Subjectivity

1543 Narrator

1544 Silent Conversation

کار می‌گیرند تا مشارکت فعال در هم‌آفرینی و هم‌سازی معنا در روایت‌ها را تشویق و ترغیب کنند. برانر از داستان‌ها به‌عنوان "قاچاق ممکنات و احتمالات انسانی"^{۱۵۴۵} و نه یقین مستقر شده^{۱۵۴۶} صحبت می‌کند. (۱۹۸۶، ص ۲۸)

"ساربین"^{۱۵۴۷} (۱۹۸۶)، به پیوند میان روایت‌ها و احساسات اشاره می‌کند: حالات احساسی در درون روایت‌ها جای گرفته و هیجان‌ها داستان می‌شوند^{۱۵۴۸}. "مک کلود"^{۱۵۴۹} (۱۹۹۶) به کارویژه حل مسئله داستان‌ها اشاره می‌کند که در آن، داستان‌ها به کار گرفته می‌شوند تا تجربیات آشوبناک را در قالب توالی علی‌قرار داده و معماها و انحرافات را تشریح و تبیین کنند:

در روایت‌های باهم ساخته شده، شنونده یا مخاطب، ممکن است حکایات و مشروح‌ات بدیل و جایگزین خود را در داستان‌ها که پدیدار می‌شود، خورنده و یا ممکن است از طریق طرح سؤالات به دنبال شفاف‌سازی باشند. به این ترتیب، کنش داستان‌گویی، ساختار ارتباطی را فراهم می‌کند که نه تنها معنای عدم اطمینان و ابهام در دنیا را تغییر داده بلکه ابزاری را برای کاهش ناهمگونی‌ها فراهم کرده و از طریق سرهم‌بندی یک گزارش و شرح‌حال که به‌مرور از طریق فرآیند گویش داستانی تکمیل‌تر و منظم‌تر می‌شود، حس و معنایی از کنترل و نظم را مجدداً برقرار می‌کنند.

(مک کلود، ۱۹۹۶، ص. ۳۷)

بنابراین، در ساخت یک داستان و یک روایت از تجربه تعامل محلی و ادراکات ما از الگوهای کلان‌مقیاس پدیداره، در قالب و فرمی از تأمل و بازاندیشی پیرامون آنچه انجام می‌دهیم، ما به معنایی این تجربه را ساده‌سازی کرده و شخصیت‌ها و موقعیت‌ها را در قالب کلیشه‌ها، طبقه‌بندی و دسته‌بندی می‌کنیم. این موضوع باعث می‌شود تا ما و دیگران، بسیار عمیق، به درون تجربه خود نفوذ کرده و آن را به شیوه‌هایی غیرمنتظره توسعه و بسط دهیم. البته این داستان‌ها می‌توانند به شیوه‌هایی دگماتیک نیز به کار بسته شوند، به‌عنوان مثال در برخی ادیان، جایی که برخی مطالب باید به معنای واقعی کلمه حقیقی و واقعی در نظر گرفته شوند، به‌عنوان نمونه رنج و درد مرگ و مردن. آشکار است که این ساده‌سازی‌های روایتی، راه را بر بازاندیشی و تأمل در مورد تجربه بسته و هرگونه بسط و توسعه تصویری و تخیلی^{۱۵۵۰} را ممنوع می‌کنند.

¹⁵⁴⁵ Trafficking in Human Possibilities

¹⁵⁴⁶ Settled Certainties

¹⁵⁴⁷ Sarbin

¹⁵⁴⁸ Storied

¹⁵⁴⁹ Mc Cleod

¹⁵⁵⁰ Imaginative Elaboration

با این اوصاف، تکامل اجتماعی در طول پانصد سال گذشته در اروپای غربی، یک عامل^{۱۵۵۱} مدرن عقلایی حسابگر برنامه‌ریز فردی را خلق و تولید کرده است. (الیاس، ۱۹۳۹، ۲۰۰۰؛ اسکات، ۱۹۹۸؛ تیلور، ۲۰۰۷). ویژگی محوری چنین افراد مدرنی، ظرفیت آن‌ها برای بازاندیشی، تأمل و تفکر به شیوه‌هایی عینی گزاره‌ای، عقلایی و ساده‌سازی شده است که در قسمت بالا یعنی ۳-۱۶، از سوی بوردیو، به‌عنوان اولین حالت تفکر و کنش نیز معرفی شد.

۱۶-۵. تأملی بر تجربه: نقش انتزاع مرتبه دوم

تکامل اجتماعی، عامل‌های مدرنی را به وجود آورده است که به‌نوعی تعمیم در تجربه خود مبادرت ورزیده و مشغول شده و این تعمیم را در درجه اول در قالب‌هایی گزاره‌ای بیان می‌کنند، امری که برای افراد پیشامدرن در دسترس و فراهم نبود. می‌توانیم بگوییم آنچه پدیدار شد، شکل و گونه مشخصاً شدید و سخت‌گیرانه‌ای از ساده‌سازی و همچنین یک شکل و گونه قوی‌تری از انتزاع تجربه تعاملات محلی نسبت به قبل است. علاوه بر تعمیم و عمده‌سازی از طریق شناسایی طبقات و دسته‌های مختلف تجربه، که در قالب روایت‌ها و استدلال‌های فلسفی بیان می‌شدند و ما آن‌ها را "انتزاع مرتبه اول" تجربه تعاملات محلی می‌نامیدیم، تعمیم دیگری وجود داشت که در قالب نگاشت^{۱۵۵۲} و مدل‌سازی روابط میان طبقات تبیین می‌شد و ما آن را "انتزاع مرتبه دوم" نام‌گذاری کردیم. این شکل و فرمی از ساده‌سازی از طریق انتزاع است که طبقه‌بندی و دسته‌بندی‌های انتزاعات را مرتبه اول را دست‌کاری کرده و در یک سطح دیگر، دورتر از تجربه مستقیم، عمل می‌کند. این انتزاع و تجرید از انتزاع طبقات و دسته‌بندی‌ها، شکاف و تقسیم‌بندی میان انتزاع مرتبه دوم و تجربه از طریق جسمیت دادن را سهل‌تر کرده و به‌این‌ترتیب حس متناقض غوطه‌ور شدن و انتزاع به‌طور هم‌زمان را از بین می‌برد. فعالیت انتزاع مرتبه دوم، به دنبال ساده‌سازی، استانداردسازی و اندازه‌گیری است و بنابراین، بسط، تفاسیر و تعبیر چندگانه^{۱۵۵۳} و راز آلودگی را کاهش می‌دهد. شفافیت پیامده و همسانی^{۱۵۵۴}، اعمال کنترل بر فعالیت دیگران از راه دور را سهل‌تر می‌کند.

ما در تعاملات عادی روزمره محلی با یکدیگر، که در آن‌ها موفق به تمامی اقدامات مشترک خود می‌شویم، همیشه و هنوز خود را در تجربه چنین تعاملاتی غوطه‌ور ساخته و به‌طور هم‌زمان از طریق ساده‌سازی، تعمیم و عمده‌سازی و طبقه‌بندی در قالب روایت و فلسفه به‌عنوان انتزاع مرتبه اول، انتزاعات را از درون تجربه بیرون می‌کشیم و همچنین در دنیای مدرن ما کراراً تعمیم/آرمانی‌سازی طبقاتی از تجربه را در قالب نقشه‌ها و مدل‌هایی که می‌توانند به‌عنوان انتزاع مرتبه دوم توصیف شوند، بیان می‌کنیم. بنابراین، تعاملات محلی در دنیای مدرن، الزاماً شامل تدوین و تفسیر انتزاعات مرتبه دوم به‌عنوان یک جنبه از آنچه باهم در سازمان‌ها انجام می‌دهیم، می‌شود.

1551 Agent

1552 Mapping

1553 Multiple Interpretation

1554 Uniformity

یقیناً، در گفتمان حاکمی که برحسب انتزاعات مرتبه دوم به پیش رفته و هدایت می‌شود، برای اینکه یک شخص از زمره گروه مدیران محسوب شود، باید یک مشارکت‌کننده ماهر باشد. ما در غوطه‌ور شدن و مشغولیت خود در بازی زیست‌سازمانی عادی و روزمره، ما به طور بامعنایی با استفاده از هم انتزاعات مرتبه اول (روایت‌ها) و هم انتزاعات مرتبه دوم (مدل‌ها و نقشه‌ها) که در اجتماع ما تکامل یافته‌اند، در کنار هم تعاملاتمان را الگوبندی می‌کنیم و در انجام این کار، ما به همراه هم، انتزاعات را در تعاملات محلی خودمان تغییر می‌دهیم. ما عمدتاً از چگونگی انکا و تکیه بر این انتزاعات ناآگاه هستیم و همچنین توجه به اینکه چگونه به این انتزاعات به راحتی جسمیت می‌بخشیم، نیز دشوار است و بنابراین بر مشغولیت خود در این بازی سرپوش می‌گذاریم.

فعالیت انتزاع مرتبه دوم شامل مراحل زیر می‌شود:

- **عینیت‌بخشی^{۱۵۵۵} و طبقه‌بندی.** در اینجا پدیده‌ها، از اجرام آسمانی^{۱۵۵۶} گرفته تا الگوهای اجتماعی، حالت‌های تفکر و احساسات فردی انسانی در فضاهای به‌خوبی محصور و محدود شده جای می‌گیرند، یعنی جایی که تفاوت‌ها میان طبقات زدوده شده و تمامی این تفاوت‌ها در درون این مرز جای می‌گیرند.
- **اندازه‌گیری جنبه‌های کمی** (البته امروزه همچنین جنبه‌های کیفی هم با استفاده از نمادهای کمی اندازه‌گیری می‌شوند) این طبقه‌بندی‌ها با استفاده از سنجه‌های استاندارد شده.
- **میانگین‌گیری** از اختلافات و تفاوت‌ها میان طبقات و تعامل میان طبقات.
- **تحلیل** داده‌هایی که با به‌کارگیری تکنیک‌های ریاضی، آماری و سایر تکنیک‌های تحلیلی به وجود آمده‌اند.
- **انتخاب** قاعده‌مندی‌ها^{۱۵۵۷} و استحکامات و شکل دادن فرضیات در مورد روابط میان موجودیت‌ها، به‌ویژه روابط علی که اغلب از طریق قیاس و استنتاج^{۱۵۵۸}، شامل برخی مکانیسم‌ها یا یک کلیت پنهان نیز می‌شود.
- **مدل‌سازی**، پیش‌بینی، مشخص کردن احتمالات با توزیع واریانس‌های معین، نگاشت و بیان قوانین و طرح‌واره‌ها.
- **تجویز قوانین**، قواعد و هنجارهای اخلاقی.
- **هدف‌گذاری**، برنامه‌ریزی، پایش و رؤیاپردازی^{۱۵۵۹}.

¹⁵⁵⁵ Objectifying

¹⁵⁵⁶ Celestial Bodies

¹⁵⁵⁷ Regularities

¹⁵⁵⁸ Deduction

¹⁵⁵⁹ Envisioning

روش علمی، مثال پارادایمیکی از فعالیت انتزاع مرتبه دوم است. این فعالیت، همچنین فعالیت اساسی و ضروری برای حکمرانی دولت‌های مدرن و سازمان‌های مدرن است چراکه هدف آن استاندارد سازی و از بین بردن تنوع است و این امر موجب می‌شد تا فعالیت‌های افراد شفاف و قابل‌ردیابی شده و به این ترتیب حدی از کنترل مرکزی میسر می‌گردد.

دولت‌های مدرن چگونه به این نتیجه رسیدند که باید بر انتزاعات مرتبه دوم تکیه کنند

"اسکات" (۱۹۹۸) تعدادی مثال ارائه می‌کند که نشان می‌دهد چگونه دولت‌های مدرن بر آنچه او "ساده‌سازی‌های دولت"^{۱۵۶۰} می‌نامد، تکیه می‌کنند، چیزی که ما آن را تحت عنوان "انتزاعات" می‌شناسیم. دولت مدرن با تمرکز و محوریت فربه و انباشته خود به شدت بر درآمدهای مالیاتی تکیه می‌کند تا کارکرد خود را داشته باشد و به این ترتیب، باید یک روش مؤثر و کارآ برای اخذ مالیات توسعه دهد. تا همین اواخر در اروپای غربی، جمع‌آوری مالیات بیشتر امری دلبخواه و اختیاری بود و بنابراین ثقل و فرارهای مالیاتی بسیاری نیز وجود داشت. این امر اغلب منجر به استفاده از زور شده و تا حد بسیاری بر دانش و اطلاعات محلی جمع‌کنندگان مالیات تکیه داشت. در زمان‌های گذشته، مسئله اصلی در اصلاح مهم‌ترین مالیات‌ها، یعنی مالیات بر دارایی‌های ملکی، این بود که سازوکارهای زمین‌داران و مالکان از یک محله به محله دیگر، بی‌نهایت پیچیده و متنوع بود- یعنی در محله‌هایی که از لحاظ جغرافیایی بسیار نزدیک به یکدیگر بودند با قراردادهای و پیمان‌های اجاره بسیار متفاوت روبه‌رو می‌شدید. به‌منظور شناسایی اموال و جمع‌آوری مالیات، اطلاعات و داده‌های جزئی و دقیق محلی موردنیاز بود، از این‌رو نیاز به جمع‌کنندگان محلی مالیات به وجود آمد و هرگونه تلاش برای توجیه عقلایی و متمرکز سازی جمع‌آوری مالیات، بلوکه و مسدود می‌شد با این بهانه که افراد مرکز نشین به‌صورت متمرکز، امکان کسب اطلاعات و داده‌های لازم از قراردادهای متنوع اجاره را ندارند. محلی‌ها همیشه این توانایی را داشتند که موقعیت و وضعیت واقعی را از دیده جمع‌کنندگان مالیات مرکزی متحدالشکل پنهان کنند. به‌زعم اسکات، سیستم زمین‌داری و تملک، برای دولت قابل‌دسترسی نبود و به این ترتیب دولت مرکزی تنها زمانی می‌توانست موفق باشد که یک سیستم تملک و دارایی قابل‌دسترس و عیان را به آن‌ها تحمیل کرده و مستقر کند. این بدان معنا بود که تمامی فعالیت‌های اقتصادی و تمامی املاک و مستغلات باید شناسایی شده، سنجیده شده و به یک فرد یا گروهی از افراد منسوب و الصاق شود. سنجش و ارزیابی دارایی‌ها و تغییر قراردادهای و سازوکارهای اجاره املاک و زمین‌داری، یک کنش سیاسی در حد اعلای خود بود. ضروری بود تا برخی اصلاحات تحمیل شود، چراکه یک سیستم ساده‌سازی شده، یکپارچه، یکسان و شفاف دارایی عمیقاً می‌توانست الگوهای کنونی روابط قدرت را تغییر داده و طبیعی بود که چنین اصلاحاتی با مقاومت مواجه شود.

¹⁵⁶⁰ State Simplifications

جنبش و حرکت مهمی در اصلاح سیستم‌های دارایی و تملک در اروپا، ابتدا در کشورهای هلند، دانمارک و فرانسه دوران ناپلئون صورت گرفت، یعنی نقشه‌های کاداستری^{۱۵۶۱} مناطق روستایی و مزروعی تهیه شد. نقشه‌برداری کاداستری به‌اندازه کافی در مقیاس بزرگی بود که بتواند به طور دقیق اندازه و مساحت هر مزرعه یا قطعه زمین را نشان داده و به‌این ترتیب مرزها و افزازات زمینی به‌دقت شناسایی و برآورد شود. با این حال، اندازه‌گیری دقیق تنوعات بسیار زیاد در مناطق کوچک امکان‌پذیر نبود. نقشه‌ها باید از نوعی ساده‌سازی‌هایی برخوردار بودند و هرچقدر سازوکارها و پرونده‌های مالکان زمین مرتب و منظم بود، نقشه‌ها نیز کاربردی‌تر بودند. نقشه‌برداران و ارزیابان به محلی‌ها فشار آوردند تا با افزایش زمین و حصار کشی زمین‌ها، به پهنه‌ها انسجام بخشیده و امر اندازه‌گیری را راحت‌تر سازند. به‌این ترتیب، این عمل اندازه‌گیری، الگوهایی از زمین‌داری را تولید می‌کرد که قابل اندازه‌گیری بودند. اندازه‌گیری، بیش از یک کنش علمی منفصل بود؛ این عمل، همانند تمامی اعمالی که به سنجش و اندازه‌گیری^{۱۵۶۲} فعالیت انسان می‌پردازند، یک کنش اجتماعی، سیاسی بود. تملک ساده‌سازی شده^{۱۵۶۳} و تحکیم^{۱۵۶۴} شده، آرمانی و ایدئال بود اما آنچه در هر یک از این موقعیت‌های محلی اتفاق می‌افتاد، هنوز متنوع و متفاوت بود همچنان که محلی‌ها تحکیم (یکی کردن زمین‌ها و مستغلات پراکنده) را به طور غیرقانونی انجام داده یا این‌طور به نظر می‌رسید که کار آن‌ها قانونی است اما درواقع آن‌ها هنوز به شیوه و منوال قبلی به کشاورزی و مزرعه‌داری می‌پرداختند. با این حال، اگرچه نه‌چندان دقیق، انتزاع، عمومیت و فراگیری این نقشه‌ها از استانداردهای عینی مشابهی در سراسر جمعیت استفاده می‌کرد. بنابراین، نقشه کاداستری، شرایط محلی را برای دولت قابل دسترسی و دستیابی می‌کرد اما تنها به یک شیوه به‌شدت ساده‌سازی شده، چراکه ثروت و دارایی‌های واقعی و ظرفیت مالیاتی آن تنها به جزئیات ظرفیت تولید و زاینده‌گی این زمین‌ها بستگی داشت، و این موضوع، هنوز موضوعی بود که تنها محلی‌ها از آن خبر داشتند. مهم نبود که نقشه‌برداران تا چه حد جزئیات را مدنظر قرار می‌دهند، نقشه‌ها به ناگزیر همچنان ساده‌سازی‌هایی بر اساس میانگین، باقی ماندند، درحالی‌که کشاورزان و مزرعه‌داران به‌ندرت محصول میانگین و بارش‌های میانگین را تجربه می‌کردند. سازوکار اداری و اجرایی یکپارچه، نیازمند اندازه‌گیری و محاسبات استاندارد شده بود، اما این‌ها نمی‌توانستند پیچیدگی واقعی تجربه کشاورزان و مزرعه‌داران را منعکس کنند.

اسکات، تأکید می‌کند که چگونه آنچه به نظر یک فعالیت اندازه‌گیری و دسته‌بندی عینی، علمی و عاری از ارزش می‌آید، در حقیقت، نهادهای جدیدی را مستقر می‌کند که اسناد املاک، تعرفه‌ها، تقاضانامه‌ها و سایر موضوعات دیگر را رسیدگی کرده و به سرانجام می‌رسانند. نقشه‌ها، از جهت اینکه همه‌چیز باید منطبق بر آنچه اندازه‌گیری

1561 Cadastral Maps

1562 Measurement

1563 Simplified

1564 Consolidated

می‌شود باشند، دنیا را تغییر می‌دادند و در این راه، آن‌ها الگوی روابط قدرت را جابه‌جا می‌کردند به این نحو که مسئولان و مدیران امر قدرتمندتر شده و برزگران و کشاورزان قدرتشان کمتر می‌شد. استفاده‌ها و کاربردهای اولیه از اندازه‌گیری، استانداردسازی و استقرار سیستم‌های دارایی، بینش و بصیرت بسیار مهمی را در مورد آنچه ما هنوز امروز در گفتمان حاکم انجام می‌دهیم، به دست می‌دهد. گفتمان حاکم، در تلاش برای به وجود آوردن یکپارچگی و یکنواختی، بسیار بر ساده‌سازی و انتزاع، تأکید می‌کند چراکه به‌زعم او این امر می‌تواند کنترل از راه دور را محقق سازد. تلاش‌ها در کنترل مرکزی شده و محوری، نیازمند آن هستند که این کاره و وحدت رویه به‌نوعی تحمیل شود و در انجام این کار، برخی الگوهای روابط قدرت تغییر کرده و جابه‌جا می‌شوند که این امر می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر شکل‌گیری رفتار داشته باشد. به‌عنوان مثال، اهداف دولت را در خدمات بهداشت و درمان ملی انگلستان به یاد بیاورید. در سال ۱۹۹۰، دولت، اهدافی را در مورد زمان انتظار بیماران برای تمامی بیمارستان‌ها در انگلستان و ولز، تحمیل کرد و چیزی در حدود ده سال بعد اغلب این بیمارستان‌ها واقعاً توانستند به این هدف دست یابند. ظاهراً، تنظیم و تعیین اهداف یکسان و واحد، رفتاری را شکل داده است.

با این حال، استانداردسازی، نگاشت، نقشه‌برداری و مدل‌سازی، آدم‌ها و افراد واقعی را کنار زده و میانگین‌های ساده‌سازی شده^{۱۵۶۵} را جایگزین آن‌ها کرده است. به این ترتیب، فعالیت انتزاع یا تجرید مرتبه دوم، خوانش‌ها و نحوه بیانی از تعمیم‌ها و آرمانی‌سازی‌ها در ارتباط با کلیت‌های فرضی را تولید می‌کند که این تأثیر را دارند که بر آنچه به باور کل جمعیت، پراهمیت شمرده می‌شود، تمرکز کرده و این امر می‌تواند و اغلب هم توانسته است تا تجربه تعاملات محلی را نامرئی و نامشهود سازد. این مطلب به‌هیچ‌وجه انتقادی نیست، چراکه بدون فعالیت انتزاع مرتبه دوم، هیچ دولت مدرن یا خط‌مشی برای بهبود، وجود نداشته و همچنین حکمرانی سازمان‌های بزرگ نیز میسر نخواهد بود. در بازتابش و انعکاس ایدئولوژی نظم، عقلانیت، هماهنگی و همسانی، طراحی، کنترل و بهبود، فعالیت انتزاع مرتبه دوم، جهان را تغییر می‌دهد و این برای نوع زندگی که ما در مدرنیته داریم، ضروری است. با این تفاسیر، انتزاع مرتبه دوم، به طور منطقی و عقلایی مسائلی را نظیر بی‌نظمی، تنوع، انحراف، تعارض، سازش‌کاری، خرابکاری، تقلب، فریبکاری، بازی‌های قدرت، پنهان‌کاری، لاپوشانی و آشکارسازی تجربه عادی روزمره، که آن‌هم دست می‌تواند دنیا را تغییر دهد و از این‌رو باید شناخته شود، نامرئی ساخته و از نظرها پنهان می‌دارد.

فعالیت انتزاع مرتبه دوم، ضرورتاً مستلزم فرض و پنداشت یک موجودیت، بیرون و خارج از تجربه محلی ما است و ما به راحتی به این باور می‌رسیم که یا این موجودیت، واقعاً وجود داشته و ما می‌توانیم بیرون آن قرار گرفته، آن را مشاهده کرده و به آن احاطه داشته باشیم یا اینکه این تنها شیوه ممکن برای تفکر در خصوص این موضوع است. این نوع باور و عقیده در انتزاع مرتبه دوم، بنیان و اساس گفتمان حاکم امروزی در مورد سازمان‌ها و

¹⁵⁶⁵ Simplified Averages

مدیریت است. آنچه در مورد این صورت‌بندی برجسته و قابل توجه است، این است که چگونه در این فرمولاسیون، افراد و انسان‌ها کاملاً نادیده گرفته شده و ناپدید می‌شوند. به‌عنوان مثال، "کریس"¹⁵⁶⁶ اخیراً در گردهمایی از مدیران حضور داشت که این مدیران دورهم جمع شده بودند تا ارائه‌ای از مرحله بعدی استراتژی شرکت، که توسط قائم‌مقام مدیریت تدارک دیده شده بود را نظاره‌گر باشند. این ارائه بر اساس انتظار و شناختی که از استراتژی در گفتمان حاکم وجود دارد، پیش گرفته شده بود، یعنی قائم‌مقام مدیریت چشم‌انداز جدید شرکت، مأموریت‌ها و ارزش‌ها و برنامه پیاده‌سازی و اجرا را تنظیم کرده بود. این ارائه حاصل ده‌ها جلسه و مباحثات بسیار بود که در تمامی آن‌ها کارکنان شرکت حضور داشتند. همچنین این ارائه در قالب اسلایدهایی بازنمایی می‌شد که شامل جداول فراوان و سلسله‌مراتبی از اهداف بالادستی و پایین‌دستی بود که برخی از آن‌ها هنوز به طور کامل تکمیل نشده بود. چشم‌انداز، نقطه ارشمیدسی¹⁵⁶⁷ بود که سایر اجزای استراتژی بر پاشنه آن می‌چرخید. برای اینکه تمامی مخاطبان را خاطر جمع کند که او کنترل این فرآیند مدیریت شده را در دست دارد، قائم‌مقام مدیریت حتی اسلایدهایی از جداول تودرتویی را نمایش داد تا نشان دهد که این کار چگونه به‌مرور آشکار شده و رمزگشایی می‌شود. همچنان که این جلسه پیش می‌رفت، برخی از مدیران حاضر در جلسه ناراضیاتی خود را از چشم‌انداز جدید اظهار داشتند که به نظر آن‌ها بسیار چشم‌انداز قبلی بوده است و در این اثنا از طریق قائم‌مقام اعلام شد که هیئت‌مدیره از قبل، در مورد اینکه چشم‌انداز چه باشد، تصمیم خود را گرفته است. این موضوع مهمه و ناراضیاتی برخی از مدیران را برانگیخت که اگر تصمیمات در مورد جنبه‌های کلیدی استراتژی اتخاذ شده است پس دلیل برگزاری جلسات متعدد مشورتی و حضور این مدیران در این جلسات به چه منظور بوده است. برای اینکه این سروصداها و ناراضیاتی‌ها را مدیریت کند، قائم‌مقام مجدداً ارائه را پی گرفت و حاضرین را خاطر جمع کرد که او نسبت به آنچه در توسعه استراتژی باید انجام می‌شده است، آگاهی کامل داشته و کار خود را به نحو احسن انجام داده است. آنچه در این تبادل نظر، جالب به نظر می‌رسید این بود که چگونه قائم‌مقام در پشت این اسلایدهای پر از جداول و سلسله‌مراتب اهداف و ... پناه گرفته و تلاش و تقلا می‌کرد با مدیران حاضر در جلسه کنار آمده و ناراضیاتی آن‌ها را کنترل کند. دنیایی که قائم‌مقام ارائه‌گر بود، دنیایی از اقدامات منظم و مرتب و متوالی بود که با تجربه‌زیسته مدیران گله‌مند حاضر در جلسه، از زمین تا آسمان تفاوت داشت.

امروز، تجرید و انتزاع مرتبه دوم، فعالیت محوری در سازمان‌ها محسوب می‌شود. همچنین این فعالیت، جنبه مهمی از آموزش مدیریت و تحقیقات سازمانی به شمار می‌رود. روندهای اقتصادی، صنعتی و سازمانی همگی انتزاعات هستند. مباحث استراتژی هم چیزی بیش از انتزاعات نیستند. چشم‌اندازها و بیانیه‌های مأموریت نه‌تنها

1566 اشاره به کریس مالز، همکار رالف استیسی

1567 Archimedean Point

تعمیم‌های انتزاعی هستند بلکه شکل آرمانی شده‌ای از این انتزاعات هستند. اهدافی که برای سازمان‌های بخش دولتی یا هر سازمانی از هر نوعی تنظیم می‌شود، نیز انتزاعاتی بیش نیستند. اما باین حال، برچسب انتزاع و تجرید مرتبه دوم زدن به فعالیت‌هایی که زمان کاری بسیاری از افراد در بسیاری از سازمان‌ها را به خود اختصاص می‌دهند، به معنای تحقیر و یا کنار گذاردن چنین فعالیت‌هایی نیست. "اسکات" قویاً بر این موضوع تأکید می‌کند که بهبود و تغییر بزرگ‌مقیاس نیازمند انتزاع مرتبه دوم است؛ اما او همچنین بر این موضوع نیز اصرار دارد که ساده سازی و انتزاع به خودی خود نمی‌توانند ما را به تغییر موفقیت‌آمیز و بهبود برسانند. اگر قرار بر این است که ظرفیت لازم برای تأثیرات منفعت بخش فراهم شود، فعالیت‌های تجرید و انتزاع مرتبه دوم باید در قالب موقعیت‌های اقتضایی محلی در فعالیت‌های عملی و روزانه افراد در موقعیت‌های محلی، تعبیر و تفسیر شوند. بسیاری از سازمان‌ها جو و فضایی از رعب و وحشت را ایجاد می‌کنند که تعامل محلی را سرکوب می‌کند. ما تمایل داریم تا به حدی در انتزاعات مدل‌ها و طرح و برنامه‌ها غرق و غوطه‌ور شویم که کلاً هنر به‌دردبخور تعامل محلی را نابود کرده و به یک فعالیت کلیشه‌ای به نام "پیاده‌سازی و اجرا"^{۱۵۶۸} بسنده می‌کنیم، در نتیجه ما دید و بینایی خود نسبت به آنچه در حال رخ دادن است را از دست می‌دهیم و زمانی متوجه این امر می‌شویم، که دیگر خیلی دیر شده است. این سوژه روایتی است که ما در بالا مطرح کردیم، روایت قائم‌مقام مدیرعامل و استراتژی‌اش.

برخی از متفکرین به مضمون تعهد بیش از اندازه^{۱۵۶۹} به انتزاعات مرتبه دوم، دستورالعمل‌ها، مدل‌ها و رویه‌هایی که مشخصاً بر زیست سازمانی حاکم هستند، اشاره داشته‌اند. آن‌ها عنوان می‌کنند که این موضوع، ظرفیت سرپوش گذاری، هم بر شناخت و هم بر نقش‌آفرینی^{۱۵۷۰} در زیست و زندگی اجتماعی را داراست و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که انتزاعات، شرایط را برای ابتکارات و بداهه‌گری^{۱۵۷۱} های ضروری از سوی افراد دشوار کرده و همچنین شرایط برای اینکه افراد خود و دیگران را به طور تمام‌وکمال، در یک تعامل و برهم‌کنش اجتماعی به رسمیت شناخته و درک کنند، مشکل می‌سازد. به‌عنوان مثال، "گادامر" (۱۹۹۳) حاکمیت و سلطه شناخت تکنولوژی‌زده شده زندگی اجتماعی در مدرنیته را به‌نقد می‌کشد، یعنی جایی که نوعی گسست و جدایی میان نظریه و عمل به وجود می‌آید؛ نظریه در انتزاع دست‌کاری شده و سپس در بافتار اجتماعی به کار بسته می‌شود. تأثیری که گادامر از آن صحبت می‌کند این است که قضاوت عملی افراد تحلیل رفته، سست شده و این قضاوت به یک سری واکنش‌های فنی فروکاسته شده که در آن فرد شاغل متخصص با سؤالاتی در مورد این‌که کیست و چه کاری را انجام می‌دهد، تنها گذاشته می‌شود. سازمان‌های معاصر، اغلب انطباق تحت کنترل و مدیریت شده با

¹⁵⁶⁸ Implementation

¹⁵⁶⁹ Over-commitment

¹⁵⁷⁰ Performing

¹⁵⁷¹ Improvisation

رویه‌ها و قراردادهای بسیار بیشتر از حس همبستگی و تمرین تخیل و تصویرسازی ارزش‌گذاری می‌کنند. "اکسل هونت" (۲۰۰۵)، تلاش می‌کند مفهوم "تجسم یا جسمیت بخشیدن"^{۱۵۷۲} نظریه انتقادی را مجدداً جانی دوباره بخشیده و این مفهوم را با ایده‌های خود در مورد به "رسمیت شناختن"^{۱۵۷۳} پیوند دهد. اعضای اصلی آنچه به عنوان "مکتب فرانکفورت"^{۱۵۷۴} شناخته می‌شود بسیار نگران تهدید سرمایه‌داری، برای ابزاری ساختن روابط انسانی بودند. هونت، صورت‌بندی اصلی ایده تجسم از سوی "لوکاش"^{۱۵۷۵} (۱۹۲۳/۷۱) را چندان متقاعدکننده نیافت، اما به صورت‌بندی مجدد آن از طریق پیوند با ایده خود در مورد شناخت و به رسمیت شناسی متقابل، ادامه داد. به عقیده او، تجسم و جسمیت بخشیدن، زمانی که موجب بروز دو اتفاق و رخداد می‌شود، اشارت‌ها و دلالت‌های بسیار جدی برای زندگی اجتماعی پیدا می‌کند. اول، زمانی که ما اهدافمان را که در قالب انتزاعات شکل گرفته‌اند به نحوی یک‌بعدی و بی‌چون‌وچرا دنبال می‌کنیم که اصل قضیه و شاید عزم^{۱۵۷۶} یا تجربه مهم‌تری که از بطن آن هدف^{۱۵۷۷} باید تنظیم می‌شود، از میان رفته و گم می‌شود - روایت قائم‌مقام مدیریت که با مدیران شرکت در مورد استراتژی صحبت می‌کرد اما اهمیت واکنش و پاسخ زنده و به هنگام مدیران حاضر در جلسه را نادیده می‌گرفت، مثال خوبی برای این مورد است. دغدغه و نگرانی دوم هونت این است که طرح‌واره‌ها^{۱۵۷۸} و قالب‌های مشخص شناختی چنان بر ما احاطه پیدا کرده و مسلط می‌شوند که شناخت ما از واقعیت اجتماعی^{۱۵۷۹} بسیار متعصبانه، انتخابی و سوگیرانه می‌شود - این مسئله این ظرفیت را ایجاد می‌کند که ما به ملاحظه کردن و احترام به دیگران به عنوان یک انسان^{۱۵۸۰}، پایان دهیم.

مشاهده اهمیت و پررنگ بودن این نکات، در شرکت‌های مدرن امروزی چندان دشوار نیست. به عنوان مثال، بانک‌های بزرگ و مطرح سیستم‌های مقرراتی و کنترلی دارند که از معاملات مالی بدهکاران بانکی، افراد کلاهبرداری که کلیت سازمان را به خطر می‌اندازند، جلوگیری می‌کند. با این حال، همچنان که بارها و بارها دیده‌ایم، این مقررات به آسانی بازتفسیر شده، نادیده گرفته شده و یا دور زده می‌شود. تفکر کفایت و بسندگی استقرار و برپایی یک سیستم انتزاعی، همیشه با خطر دائمی غافلگیری‌های ناخوشایند همراه است. به همین شکل، در بریتانیا رسوایی‌های سنگین در بخش دولتی صورت گرفته است، جایی که سازمان‌های با مقررات آن‌چنانی و چفت‌وبست‌های محکم همانند بیمارستان‌ها یا بخش خدمات اجتماعی مهارت و چیره‌دستی آن‌ها در تحقق

1572 Reification

1573 Recognition

1574 Frankfurt School

1575 Lukacs

1576 Purpose

1577 Goal

1578 Schemata

1579 Social Reality

1580 Human Being

اهداف کنترل شده مرکزی^{۱۵۸۱} زیانزد است، اما بسیاری از این سازمان‌ها نکته اصلی در آنچه باید در وهله اول انجام دهند، یعنی توجه به بیماران و مراقبت از اقشار آسیب‌پذیر جامعه را فراموش و یا گم کرده‌اند. از این رو، آن‌ها مجدداً به این فراخوانده می‌شوند که از نو، توجه خود را به اشکال روزمره تجربه معطوف کرده و همچنین به این موضوع توجه داشته باشند که چگونه انتزاعات مشخص مرتبه اول و مرتبه دوم می‌توانند به شیوه‌هایی کمک‌کننده – همچنین در برخی مواقع به شیوه‌هایی زیان‌بار – به کار گرفته شوند. تغییر و جابه‌جایی تمرکز به سوی تعاملات محلی، امکان بازاندیشی بر روی سودمندی یا در غیر این صورت بازاندیشی بر فعالیت‌های انتزاع و تجرید که حالا می‌دانیم به صورت کورکورانه و در قالب شیوه‌های کاملاً بدیهی پنداشته شده انجام شده‌اند را فراهم می‌کند.

تعامل میان فعالیت‌های غوطه‌وری^{۱۵۸۲} و انتزاع^{۱۵۸۳}

اگرچه ما تمایز مفهومی را میان فعالیت‌های غوطه‌وری و انتزاع قائل شده‌ایم، اما در زندگی واقعی هرگز نمی‌توانیم این دو را از هم جدا کنیم: آن‌ها به صورت متناقضی به هم مرتبط هستند به نحوی که هیچ معنایی بدون انتزاع و همچنین معنایی بدون غوطه‌وری وجود نخواهد داشت. بدون انتزاعات مرتبه دوم، هیچ دولت مدرن، سازمان مدرن یا علم مدرنی وجود نخواهد داشت و بدون غوطه‌وری و همراه شدن با انتزاع مرتبه اول نیز، هیچ ابزار و وسیله‌ای برای ساخت دائمی جوامع، سازمان‌ها و علوم وجود نخواهد داشت. انتزاعات مرتبه دوم، به‌ویژه آن‌هایی که ادعای انطباق و سازگاری با علم رادارند، اقدامات لفاظانه بسیار قدرتمندی در دنیای مدرن هستند و یقیناً می‌توانند به‌عنوان فنون و تکنیک‌هایی برای سلطه به کار بسته شوند، اما آن‌ها همچنین یک "میدان دید" گسترده‌تر از راه دور را خلق کرده و به این ترتیب برخی از اشکال و گونه‌های بهبود را میسر می‌سازند. توانایی ابزار، اظهار و بهره‌برداری از انتزاعات مرتبه دوم، که بازتاب‌دهنده ایدئولوژی‌های مدرن و قدرتمند کنترل و بهبود هستند، در پویایی‌های مشمولیت-محرومیت سازمان‌های مدرن از اهمیت بسیاری برخوردار است. انتزاع و تجرید مرتبه دوم همچنان که قبلاً هم توصیف شد، فعالیتی است که افراد به اتفاق یکدیگر در تعاملات عادی روزانه محلی، درگیر آن می‌شوند: دانشمندان، متصدیان، مدیران، سیاست‌گذاران و تحلیلگران در اجتماعات محلی خود، روزانه با یکدیگر تعامل می‌کنند تا استانداردها، معیارها، سنجه‌ها، مدل‌ها، پیش‌بینی‌ها، اهداف، برنامه‌ها و گزارش‌ها پایش را تولید کنند. تجرید و انتزاع مرتبه دوم، به‌نوبه خود یک الگو از تعاملات محلی و شیوه‌ای برای غوطه‌ور شدن در تعاملات محلی است، چنانچه در بالا هم عنوان شد. همچنین، آن‌هایی که درگیر و مشغول فعالیت انتزاع هستند، صرفاً یک نگرش تحلیلی از راه دور را اتخاذ نمی‌کنند، آن‌ها هم عمیقاً در جهان‌هایی از انتزاعات غوطه‌ور می‌شوند. "ریچارد داوکینز" دانشمند معروف و محبوب حوزه تکامل، در کتاب‌های اخیرش و

¹⁵⁸¹ Centrally Controlled Targets

¹⁵⁸² Immersion

¹⁵⁸³ Abstraction

فیلم‌های مستندش، مثال دراماتیکی را می‌زند که در آن، او شغف و هیجان مضاعف خود را برای انتزاع و تجرید علمی نظریه تکاملی و همچنین خشم به‌حق خود علیه کسانی که به این ایده اعتراض دارند را نشان می‌دهد. دانشمندان در علم خود و ایدئولوژی این علم، غوطه‌ور هستند. آن‌ها همچنین در سیاست تأمین مالی کارهای خود نیز غرق و غوطه‌ور هستند. در حقیقت انتزاعات نه‌تنها در تعاملات محلی در یک گروه پدیدار می‌شوند، بلکه این انتزاعات، در چگونگی برخورد و مواجهه با آن‌ها در گروه‌های دیگر، به معناداری می‌رسند. انتزاعات، با توجه به ماهیتشان در قالب تعمیم‌ها و ساده‌سازی‌ها، تنها در عمل‌آوری‌شان، یعنی نحوه‌ای که افراد آن‌ها را در تعاملات محلی، اقتضایی خود تفسیر می‌کنند، منعکس می‌شوند. آن‌ها باید ویژه‌سازی یا کاربردی‌سازی شوند. به‌این ترتیب، یک مدیر ارشد که پس از تعامل محلی مباحثه و مذاکره با همکاران خود، یک چشم‌انداز جدید را اعلام می‌کند باید معنای این چشم‌انداز را در نحوه مواجهه دیگران با این چشم‌انداز یا نه در بسیاری از تعاملات محلی دیگر جستجو کند.

۱۶-۶. استدلال، سنجش، پیش‌بینی و مدل‌سازی در مدیریت استراتژیک

در قسمت‌های قبلی این فصل عنوان شد که تمامی استدلال‌ها و براهین، نیازمند آن هستند که یک پدیده در قالب طبقات و کلیشه‌های تعمیم‌یافته و عمده شده، ساده‌سازی شود. این موضوع به‌عنوان انتزاع مرتبه اول توصیف شد. به‌این ترتیب، انتزاع مرتبه دوم بر سنجش و دست‌کاری این انتزاعات مرتبه اول در قالب مدل‌سازی و پیش‌بینی، به‌عنوان مبنا و اساس تصمیم‌گیری فنی عقلایی، تمرکز می‌کند. در مرور اینکه در گفتمان حاکم، چگونه در مورد، فرایندهای سازمان‌دهی و استراتژی‌پردازی فکر می‌شود، در فصل هفتم به شیوه‌ای اشاره شد که در آن فرآیند عقلانیت فنی تا حد بسیار فزاینده‌ای مشکل‌ساز بود. در روزهای ابتدایی نظریه‌پردازی در مورد سازمان‌ها و استراتژی، تأکید و تمرکز بسیار بر روی استدلال‌های تحلیلی بود که در داده‌های کمی و به‌منظور دستیابی و استنباط اقدامات بهینه به کار گرفته می‌شدند. اوایل، به استراتژی‌پردازی در قالب شناسایی پیوندهای ساده علت-معلولی فکر می‌شد و همگان در پی این بودند که اقداماتی را با احتمال بالای تولید نتایج و عملکردهای بهینه انتخاب کنند. نوک پیکان منتقدان اولیه عقلانیت فنی، متوجه این موضوع بود که چگونه کاربرد امر آرمانی استدلال تحلیلی، تقلیل‌گرای خطی و ابزاری در عمل غیرممکن است چراکه هزینه‌های بسیاری را مصروف خود کرده و از سوی دیگر به دلیل اینکه مغز انسان، ظرفیت محدودی دارد. بحث کردیم که فرآیند استراتژی در عمل، شکلی از عقلانیت محدود است. حتی به این یافته رسیدیم که این تصور و پندار از عقلانیت محدود، یک ایدئال‌سازی و آرمانی‌سازی از برهان و عقل^{۱۵۸۴} است، چراکه در عمل، هر فرآیند استدلال بسیار مقید به چارچوب‌های تفسیری^{۱۵۸۵} است و به همین دلیل هیچ‌گزینه و انتخابی ندارند جز اینکه تنها به شرایطی

1584 Reason

1585 Interpretive Frameworks

که در آن باید دست به انتخاب اقدامات بزنند، فکر کنند. در نتیجه این چارچوب‌های تفسیری، افراد به ناگزیر برخی جنبه‌های شرایط و موقعیت را نادیده گرفته و به دیدگاه‌ها و نقطه نظرات سوگیری شده^{۱۵۸۶} از موقعیت دست پیدا می‌کنند که اغلب آن‌ها را به یک اینرسی و درجا زدن^{۱۵۸۷} می‌رساند. از این‌رو، چشم‌اندازهای روان‌تحلیلی، به نقش فرآیندهای ناخودآگاه، غیر عقل‌شده در تعیین آنچه افراد انجام می‌دهند و همچنین اینکه چگونه این فرآیندها می‌تواند عقلانیت را مسدود کرده و مانع آن شوند، پرداختند. همچنین محدودیت‌ها و قیود فرآیندهای استدلال عینی، حتی بیشتر از سوی کسانی که عنوان می‌کردند افراد باهمدیگر موقعیت‌ها و وضع^{۱۵۸۸} می‌کنند، مورد تأکید قرار گرفت، یعنی که افراد فعالانه انتخاب کرده و دنیای تجربه خودشان را خلق می‌کنند. بر ساخت‌گرایان اجتماعی عنوان کردند که افراد دنیای تجربه‌شان را در زبان^{۱۵۸۹} خلق می‌کنند. پست‌مدرنیسم در بفرنج کردن موضوع دردسرساز استدلال عینی پا را از این هم فراتر گذارده و عنوان می‌کند که به تعداد انسان‌ها بر روی کره زمین دیدگاه‌های مختلف نسبت به جهان وجود دارد و بنابراین هیچ روایت کلانی وجود نداشته و هیچ نظریه‌ای به هر عنوان و معنایی نمی‌تواند ادعای بنیانی بودن داشته باشد. این دیدگاه در افراطی‌ترین حالت خود به دیدگاهی می‌رسد که در آن هیچ واقعیت بیرونی وجود نداشته و این‌ها همه سراسر داستان‌هایی هستند که ما می‌سراییم و هیچ داستانی بر دیگری برتری نداشته و همه به یک اندازه خوب هستند.

نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده هم انتقاد به فرآیند استراتژی از منظر عقلانیت فنی را ادامه داده، اما با عنوان کردن شیوه شناختی که به معنایی یک روایت کلان را ارائه کرده و ادعاهای اساسی را در خصوص روابط انسانی مطرح می‌کند، ترمز پست‌مدرنیسم را می‌کشد. این دیدگاه عنوان می‌کند که تمامی روابط انسانی اساساً محاوره‌ای و مکالمه‌ای هستند و این مکالمه و محاوره، مکالمه میان ژست‌ها^{۱۵۹۰} بوده، هست و خواهد بود. این دیدگاه عنوان می‌کند که تمامی روابط انسانی روابطی از قدرت بوده و هستند و همچنین بنیان و اساس الگوهای روابط قدرت، ایدئولوژیک است. همچنین این چشم‌انداز بیان می‌کند که تمامی تجربیات انسانی یک ساختار روایتی دارند و شاخص و معیار انتخاب افراد در روایت‌های جاری و سازی تجربیات، بر اساس شاخص‌های ایدئولوژیک پی‌ریزی شده است. همچنین عنوان می‌کند که تجربه دست‌اول و انتزاعات مرتبه اول و مرتبه دوم که ما از آن می‌سازیم در یک رابطه متناقض بوده و به این ترتیب هر دو در تحقیق، جستجو و شناخت زندگی اجتماعی مهم و پراهمیت هستند. در ساختن این ادعاها، نظریه فرآیند واکنشی پیچیده خود را در حصار و چارچوب سنت مدرنیسم حفظ می‌کند. با این حال، برخلاف گونه‌ای از مدرنیسم که ما در گفتمان حاکم می‌بینیم، نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده در اقلیت یا در انشعابات انتقادی مدرنیسم، مشخصاً پراگماتیسم، جای

1586 Biased View

1587 Drift

1588 Enact

1589 Language

1590 Conversation of Gestures

می‌گیرد که تفکر آن‌ها بر این است که محدودیت‌ها و مخاطراتی در کاربست روش‌ها و بینش‌های علوم طبیعی و کاربرد مستقیم آن‌ها در زندگی اجتماعی وجود دارد، روش‌ها و بینش‌هایی که جهان طبیعی و جهان اجتماعی را یک پنداشته و مشابه می‌دانند. نظریه فرآیند واکنشی پیچیده، تعقل و عقلانیت انسانی، به‌گونه‌ای که مباحث گفتمان حاکم به آن دامن زده و می‌پردازند را مسئله‌ساز می‌داند و با تأکید بر ماهیت اساساً نامطمئن و دائماً در حال ساخت آینده‌های انسانی^{۱۵۹۱} و همچنین تأکید بر به هم‌وابستگی بنیادین عامل‌های انسانی، این موضوع را بغرنج‌تر کرده و بیش‌ازپیش دردسرساز و مشکل‌آفرین می‌کند.

با این حال، فارغ از اینکه این موضوع تا چه حد مسئله‌ساز است، ظرفیت انسان برای تعقل و استدلال همچنان از اهمیت بسیاری برخوردار بوده و پیامدهای عظیمی دارد. فصول گذشته در این بخش از کتاب چندان اشاره‌ای به فرآیندهای استدلال نداشتند صرفاً به این دلیل که دغدغه این فصول، شناخت ماهیت بنیانی و پایه‌ای عاملیت انسان و اقدام انسانی بود که استدلال، تنها یک جنبه از آن را تشکیل می‌داد. افراد در تعاملات ارتباطی، در روابط قدرت و در انتخاب‌های مبتنی بر ایدئولوژی خود، ظرفیت خود برای استدلال را به کار گرفته و در حقیقت به‌گونه‌ای منطقی و مبتنی بر برهان، در مورد فرآیندهای استدلال خود بازاندیشی می‌کنند. با این احوال، علی‌رغم عدم اشاره به استدلال و برهان، تمامی فصول گذشته در بخش سوم کتاب تمرینات و ورزش‌هایی در استدلال و برهان آوری پیرامون تعامل انسانی در یک حالت ساختارمند و عقلایی بوده‌اند. از این‌رو، فرآیندهای واکنشی پیچیده استدلال، فارغ از اینکه تا چه حد می‌توانند مسئله‌ساز باشند، از اهمیت بنیانی برخوردارند. آنچه نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده به دنبال فراهم کردن آن است، یک شیوه تفکر به شکل سخت‌گیرانه‌ای عقلایی و منطقی و یک شیوه بی‌پروای نظری اما بسیار سودمند پیرامون فرآیندهای تفکر و اندیشه انسانی است که شامل فرآیندهای استدلال هم می‌شود. به جای اینکه به‌سادگی و بی‌چون‌وچرا، عقلانیت را بدیهی بپندارد، این شیوه دعوت می‌کند تا ما در مورد حالت استدلال خود، در موقعیت‌ها و وضعیت‌های مشخص، بازاندیشی و تأمل کنیم.

درست همان‌طور که نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده نوعی توجیه یا تجویز برای کنار گذاشتن تعقل و برهان (مغز!) به نفع رفتار کژدار و مریز یا به نفع احساسات (روح و روان!) نیست، به همین ترتیب، این نظریه، توجیه یا تجویزی برای ترک هرگونه تلاش برای اندازه‌گیری و سنجش جنبه‌هایی از زندگی و زیست‌سازمانی یا رها کردن هرگونه تلاش برای پیش‌بینی نیز نیست. در عوض، این نظریه، شیوه تفکری را در مورد فعالیت‌های سنجش و پیش‌بینی پیشنهاد می‌دهد که از طریق فراهم کردن یک دیدگاه و چشم‌انداز، فرد می‌تواند بپرسد آیا سنجش‌های مشخص یا تلاش‌های معین برای پیش‌بینی، در یک موقعیت خاص و مشخص می‌تواند معنا داشته باشد یا خیر. به‌عنوان مثال، رویکرد به‌صورت گسترده پذیرفته‌شده در خصوص تصمیمات سرمایه‌گذاری که پیامدهای بلندمدت را با خود به همراه دارند، در نظر بگیرید. زمانی که ما با مدیران در مورد آینده‌های غیرقابل پیش‌بینی درازمدت

¹⁵⁹¹ Human Futures

صحبت می‌کنیم، اغلب از سوی افراد عنوان می‌شود که از آنجایی که مدیران باید برای تصمیمات سرمایه‌گذاری را با پیامدهای بلندمدت آن در نظر بگیرند، بنابراین باید قادر به پیش‌بینی باشند. و به‌وضوح هم می‌بینیم که مدیران هم همین کار را انجام می‌دهند. اما آیا این پیش‌بینی‌ها اساساً ارزشی دارند؟ و آیا واقعاً این پیش‌بینی‌ها می‌توانند مبنایی برای تصمیمات سرمایه‌گذاری باشند؟

پیش‌گویی و تصمیمات سرمایه‌گذاری

یک تکنیک معمولی برای تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت، اتخاذ و به‌کارگیری تحلیل جریان‌های نقدی تنزیل شده^{۱۵۹۲} است. این تحلیل، شامل مدل کردن آینده از طریق سنجش هزینه‌ها و عواید سرمایه‌گذاری برحسب اصول مدیریت مالی و پیش‌بینی این متغیرها برای یک دوره طولانی‌مدت، مثلاً ۲۵ سال است. همچنین معمول است که تعدادی سناریوی مختلف مشخص شده و نرخ بازگشت سرمایه برای هر یک از این سناریوها محاسبه می‌شود. قرار است که این تحلیل‌ها مدیران را قادر سازند تا عواید و بازده گزینه‌های سرمایه‌گذاری مختلف در موقعیت‌ها و احتمالات مختلف را باهم مقایسه کرده و به این ترتیب آن‌ها بتوانند تا گزینه‌ای را که با احتمال بالایی، می‌تواند بیشترین عایدی را برای آن‌ها تولید کند، انتخاب کنند. حالا در نظر بگیرید، در جلسه مدیران ارشدی که "رالف"^{۱۵۹۳} به آن‌ها مشاوره می‌دهد، چه اتفاقی افتاده است. تمامی مدیران دور یک میزگرد هم آمده بودند تا در مورد یک پیشنهاد سرمایه‌گذاری که می‌توانست پیامدهای بسیار برای سال‌های آتی را به همراه داشته باشد، پیشنهادها خود را ارائه دهند. زمانی که آن‌ها وارد اتاق می‌شدند، تحلیلگران مالی برگه‌ای را به آن‌ها می‌دادند که ۱۲ سناریو را فهرست کرده بود، سناریوهایی که هر یک بر اساس پیش‌فرض‌های متفاوت هزینه‌ای، قیمتی و حجم محصولات تنظیم شده بودند. نرخ بازده در میان سناریوها از بازدهی بسیار منفی تا بازدهی بسیار مثبت متغیر بود. مدیران شروع به سؤال از تحلیلگران مالی کردند و پرسیدند که علت نوسان بازده چه بوده و چرا یک نرخ بازده کمتر یا بیشتر از دیگری است. تحلیلگران خیلی سریع با دشواری در پاسخگویی به این ابهامات مواجه شده و جواب‌ها و پاسخ‌های رضایت‌بخش و قانع‌کننده‌ای نداشتند چراکه پیش‌فرض‌های مختلف برای هر یک از این سناریوهای متنوع وجود داشت و آن‌ها نمی‌توانستند همگی آن‌ها را به خاطر بیاورند. مدیران جندان این موضوع را برنتابیده و رفته‌رفته صدای اعتراضات بیشتر شد تا جایی که مدیر ارشد شرکت با لبخندی وارد بحث شد و گفت "ناراحت نباشید - یعنی اینکه خیالتان تخت، همگی ما مطمئناً می‌دانیم که هیچ‌یک از این سناریوها رخ نخواهد داد!"

چه اتفاقی افتاد؟ گروهی از مدیران کاربرد و چیره‌دست، وارد رویه‌ای شده بودند که به نظر و براساس داده‌های عینی، بسیار عقلایی و منطقی می‌رسید، اما درواقع، همگی آن‌ها می‌دانستند که آینده قابل شناخت نیست. آن‌ها

¹⁵⁹² Discounted Cash Flow (DCF)

¹⁵⁹³ Ralph Stacey (Author of the Book)

ظاهراً در حال تصمیم‌گیری بر اساس اطلاعاتی بودند که همگی آن‌ها متفق‌القول می‌دانستند که این اطلاعات قابل اتکا نیستند. همگی آن‌ها موافق بودند که در این برهه زمانی، پیش‌بینی با این حجم از جزئیات از توان آن‌ها خارج است. بحث و گفتگوهای بیشتر عیان کرد که مکالمات و محاورات غیررسمی میان مدیران در گروه‌های دو و سه‌نفره در خصوص این موضوع وجود داشته است. همگی آن‌ها از قبل متفق‌القول بودند که از پیشنهاد سرمایه‌گذاری^{۱۵۹۴} حمایت خواهند کرد اگرچه هیچ‌یک هیچ‌کدام از این پیش‌بینی‌ها را ندیده بودند. خب، آن‌ها بر چه اساسی به این توافق رسیده بودند؟ آن‌ها همگی موافق بودند که اگر این سرمایه‌گذاری انجام نشود آن‌ها از "بازی" در این بازار مشخص کنار گذاشته خواهند شد. آن‌ها همگی توافق داشتند که اگر این سرمایه‌گذاری را انجام ندهند، رقیب آن‌ها این کار را خواهد کرد و این امر می‌تواند رقیب آن‌ها را در بازار قدرتمندتر ساخته تا جایی که حتی ممکن است این رقیب دست به اکتساب و تصاحب شرکت آن‌ها بزند. آن‌ها به این حکم رسیده بودند که اگرچه آن‌ها نمی‌توانند از آنچه رخ خواهد داد، آگاهی و شناخت داشته باشند اما باین‌وجود انجام دادن این سرمایه‌گذاری بهتر از انجام ندادن آن است. این به نظر یک استدلال کاملاً منطقی و عقلایی بود و آن‌ها هم همگی همین‌طور فکر می‌کردند. باین‌حال، آن‌ها به دنبال آن نبودند که به‌طور عمومی در مورد دلایل واقعی انجام این سرمایه‌گذاری بحث کنند چراکه این دلایل چندان منطقی و به‌اندازه کافی عینی به نظر نمی‌رسیدند. آن‌ها برای اینکه بتوانند این مورد را برای مدیران غیر اجرایی هیئت‌مدیره ارائه کنند، نیازمند پیش‌بینی جریانات نقدی بودند. به‌عبارت‌دیگر، یک تحلیل به‌ظاهر منطقی باید در قالب یک ترفند لفاظانه به کار گرفته می‌شد تا سایرین را قانع کنند تا داوری و قضاوت این مدیران اجرایی را بپذیرند، البته مدیران غیر اجرایی از این تصمیم آگاه بودند اما نیاز داشتند تا یک تکیه‌گاه و سند منطقی را داشته باشند که اگر زمانی کار به مشکل خورد، آن‌ها سرزنش نشوند.

بنابراین، فرآیندهای واکنشی پیچیده، شیوه‌ای را برای تفکر در مورد آنچه این مدیران انجام می‌دهند، به آن‌ها ارائه می‌کند. تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت بر اساس و بر مبنای پیش‌بینی غیرممکن است، چراکه آینده درازمدت قابل شناخت نیست. به دلیل همین عدم اطمینان ذاتی زیست و زندگی سازمانی است که بنگاه‌های تجاری کوچک و شرکت‌های نوپا، مجال و فرصت کسب سود را پیدا می‌کنند. در اقتصاد بازار سرمایه‌داری، سود، پاداشی برای تحمل عدم اطمینان است. در مقایسه با ریسک، امری یکتا و غیرقابل شناخت است، چراکه ریسک در قالب احتمالات می‌تواند ارزیابی شده و به‌نوعی می‌توان خود را در برابر آن بیمه کرد. سازمانی که ریسک را تحمل می‌کند، حق بیمه را پاداش می‌گیرد. سازمانی که عدم اطمینان را تحمل می‌کند، سود را پاداش می‌گیرد. برای کسب سود، مدیران باید دست به قضاوت‌ها و داوری‌هایی بزنند و سرمایه‌گذاری‌هایی را متحمل شوند که عایدی آن‌ها از پیش، قابل شناخت نیست. در چنین موقعیت‌هایی

¹⁵⁹⁴ Investment Proposal

به‌کارگیری تحلیل جریان‌های نقدی تنزیل شده تنها می‌تواند یک ترفند لفاظانه^{۱۵۹۵} باشد. با علم به این موضوع، مدیران دست‌کم می‌توانند در مورد دلایل واقعی که برای انجام یک سرمایه‌گذاری دارند، کاوش کنند، اگرچه که آن‌ها می‌دانند در مجمع عمومی باید موضوع را به‌گونه‌ای دیگر ارائه کنند.

بنابراین، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، دیدگاه مفید و سودمندی است در شناخت و فهم این موضوع که دقیقاً چه زمانی، یک نفر می‌تواند پیش‌بینی کند، در چه بازه زمانی این پیش‌بینی را انجام می‌دهد و در موقعیت‌های مشخص و ویژه، دقیقاً چه اندازه‌گیری و سنجشی برای دقیقاً چه هدفی می‌تواند معنادار باشد.

در مورد پیش‌گویی نکته دیگری نیز لازم به توضیح است. درحالی‌که یک پیش‌بینی، یک بیانیه کمی است، پیش‌گویی می‌تواند یک شکل کیفی داشته باشد. در فصل چهاردهم، به تبیین "مید" از آگاهی انسان اشاره شد که در آن یک شخص، آگاه است، چراکه این خانم یا آقا ظرفیت این را دارد که نگرش دیگران، از جمله نگرش دیگری تعمیم‌یافته را در نظر بگیرد. به عبارت دیگر، از طریق سوابق زیستی یک اجتماع تاریخ‌دار و باسابقه، هر شخص تا حدودی می‌تواند پیش‌گویی کند که دیگران چگونه به اقدام بعدی او، پاسخ داده و یا واکنش نشان خواهند داد. همچنان که ما به شیوه‌های معمولی در زندگی روزمره با دیگران تعامل می‌کنیم، ما همیشه برخی واکنش‌ها را انتظار داریم، که این انتظارات، خود شکلی از پیش‌گویی هستند. اقدام ما همیشه مبتنی بر آینده و آینده محور است. با این حال، در همین حین، ما نمی‌دانیم که واکنش‌ها چه خواهند بود - می‌دانیم که پیش‌گویی‌های ما در زندگی عادی اجتماعی چندان کامل و تمام‌عیار نخواهند بود. به همین دلیل، افراد اثربخش، گوش‌به‌زنگ اختلافات میان پیش‌گویی‌ها و واکنش‌های برانگیخته‌شده‌شان هستند و به این ترتیب آن‌ها قادر هستند تا اقدامات خود را به‌طور مستمر تنظیم کرده و تغییر دهند. به عبارت دیگر، افراد گوش‌به‌زنگ و حواس‌جمع، افرادی هستند که از ماهیت به‌طور قابل پیش‌گویی غیرقابل پیش‌گویی^{۱۵۹۶} واکنش‌هایی که احتمال برانگیخته شدن رادارند، آگاه هستند. بنابراین، تنها دانستن اینکه آینده، قابل شناخت نیست، آیتی برای ناامیدی نیست، بلکه شناخت و تشخیص این موضوع است که برای سلوک و رفتار اثربخش^{۱۵۹۷}، علم به عدم قابلیت شناخت آینده، ضروری است.

در مثال تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری که در بالا مطرح شد، ما به تکنیک تصمیم‌گیری به‌عنوان یک مدل اشاره کردیم و قسمت بعد، نگاه دقیق‌تری به کاربرد انتزاعات مرتبه دوم از مدل‌ها، از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده خواهد داشت.

1595 Rhetoric Ploy

1596 Predictably Unpredictable

1597 Effective Conduct

مدل سازی

متفکرین سیستم‌های مرتبه دوم و متفکرین انتقادی سیستم‌ها (فصل نهم)، در کارهای خود اساساً از یک رویکرد مدل سازی کیفی بهره می‌گیرند. اولین دغدغه دست‌اندرکاران و شاغلین حوزه سیستم‌ها، "موضوع مسئله^{۱۵۹۸}" یا "موقعیتی" است که گروهی از افراد احساس می‌کنند که نیاز دارند تا در مورد این مقولات تصمیماتی را اتخاذ کرده و اقداماتی را پیش بگیرند تا بتوانند یک بهبود و بهسازی را به سرانجام برسانند. یک شخص حرفه‌ای و کارورز^{۱۵۹۹} به دنبال این هدف است که در این موقعیت مداخله کرده تا در نتیجه بتواند شناسایی کند که چگونه این موضوع یا موقعیت باید صورت‌بندی شود، چگونه تصمیمات باید اتخاذ شوند و چگونه این تصمیمات باید پیاده سازی و اجرا شوند. مقصود، تعیین و مشخص سازی نوعی رویه است که گروه به منظور بهبود موقعیت و یا تشخیص این که احتمالاً بهینه‌سازی پیامدها و خروجی‌های تصمیم، غیرممکن خواهد بود، باید از آن پیروی کنند. بهبود، به عنوان تأمین و حصول اطمینان از خروجی‌های مطلوب و قصد شده، شناخته می‌شود. پیش فرض بی‌چون و چرما و تردیدناپذیر این است که صورت‌بندی و تحلیل مسئله، تصمیم‌گیری و پیاده سازی فعالیت‌هایی جدا و مجزا از یکدیگر هستند. در این میان ممکن است اشتراکات، همپوشانی‌هایی هم وجود داشته باشد، ممکن است این فعالیت‌ها به صورت چرخه‌ای تکرار شوند، اما از لحاظ مفهومی این‌ها جدا از هم هستند. پیش فرض این است که تفکر و اندیشه جدای از اقدام و عمل است.

کارورزی که از دریچه نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده عمل می‌کند، بر این باور است که تفکر و تکلم هر دو عمل و اقدام هستند. نکته جالب، فرآیند محاوره و مکالمه‌ای است که در آن گروهی از افراد به این حس می‌رسند که دغدغه‌ای در قالب یک موقعیت یا یک مسئله وجود دارد، اگرچه هنوز شناختی نسبت به چیستی این دغدغه پیدا نکرده‌اند. از این رو، دیدگاه و چشم‌انداز این نیست که افراد چه کارهایی را باید انجام دهند بلکه این است که زمانی که یک کارورز و یک حرفه‌ای به جمع آن‌ها می‌پیوندند، آن‌ها واقعاً و دقیقاً چه کاری را انجام می‌دهند. در اینجا، کارورز به عنوان یک مشارکت‌کننده به مکالمات و محاورات افراد می‌پیوندد و به دنبال این است که چیزی از تم‌های سازمان دهنده را که از بطن این مکالمات پدیدار می‌شوند را شناخته و فهم کند.

کارورزان سیستم‌ها، از طریق گردآوری داده‌ها و مصاحبه با افراد درگیر موقعیت و افرادی که بر موقعیت اثرگذار هستند، تلاش می‌کنند تا دیدگاهی را در مورد آنچه در حال انجام است، صورت‌بندی کرده و آن‌ها به این ترتیب خود را برای مداخله در این موقعیت آماده می‌کنند. کارورزان سیستمی، تکنیک‌های متنوعی برای انجام این کار دارند از جمله آماده‌سازی یک "تصویر غنی" از موقعیت و یا خلاصه ارزیابی‌هایی از موقعیت که توسط مشارکت‌کنندگان مختلف فراهم می‌شود. (فصل نهم) این اطلاعات، در قالب نوعی ارائه یا بازخورد به آن‌هایی که

¹⁵⁹⁸ Problem Issue

¹⁵⁹⁹ Practitioners

در این مداخله مشارکت دارند، فراهم می‌شود و این مبنایی است که بر اساس آن کارورز پیشنهاد داده و توصیه می‌کند که گروه مناسب مشارکت‌کنندگان چه نوع گروهی باید باشد.

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، کارورز با قصد و نیت ساختاردهی یا شکل‌دهی به موقعیت یا مکالماتی که موضوعات از درون آن‌ها برمی‌آیند، به گروه نمی‌پیوندد. کارورز هیچ قصدی برای خلق شرایط مناسب برای مکالمات بهتر یا شناسایی افراد مناسبی که وارد مطالعات او شوند، ندارد. در اینجا هیچ قصد و نیتی برای طراحی چیزی، بهبود یا مناسب‌سازی و خلاقانه‌تر ساختن آن وجود ندارد. در عوض، قصد او درست همانند قصد و نیت سایر مشارکت‌کنندگان است، یعنی شناخت اینکه آن‌ها همگی در کنار هم چه کاری را انجام می‌دهند، در مورد چه چیزهایی صحبت می‌کنند و چرا. به این ترتیب، خانم "شاو"^{۱۶۰۰} (۲۰۰۲)، بیان می‌کند که چگونه از افراد می‌خواهد که نحوه ورود و کشیده شدن خود به این مکالمات جاری را توضیح دهند، چراکه داستان‌هایی که آن‌ها تعریف می‌کنند، سرآغازی برای اشاره به کارهایی است که آن‌ها واقعاً در زمان حال زنده انجام می‌دهند. در مشارکت در این داستان‌سرای، خانم شاو، توجه خود را نه به جهت‌ها و مسیرهای مختلف بلکه به یک مسیر معین معطوف می‌کند و او این کار را از طریق تأکید بر لحظات معین و مشخص و به کارگیری شیوه‌های بیان مشخص و معین انجام می‌دهد. در انجام این کار، همچنان که افراد به تفکر و صحبت کردن خود ادامه می‌دهند، او توجه خود را به نحوه‌ای که در این داستان‌ها، معنا خلق شده و نحوه‌ای که نقاط تمرکز و تأکید تغییر پیدا کرده و جابه‌جا می‌شوند، جلب می‌کند. افراد با داستان‌های یکدیگر شناسایی و معرفی شده و به این ترتیب روابط خود را حفظ و مستحکم می‌کنند. این فرآیند صرفاً تأیید مجددی بر ایده‌های فعلی موجود نیست، بلکه به احساسات و معنای مشارکت‌کنندگان جانی دوباره بخشیده و تلاش می‌کند تا عادت شرکت در این تجربیات به شیوه‌های آشنا و مرسوم را تغییر داده و آن‌ها را به سوی تجربیات جدید تشویق کرده و احساسات آن‌ها را برانگیخته سازد.

برای خانم شاو، چیزی به نام قصدی و نیتی برای آماده‌سازی و تدارک برای کاری که قرار است بعداً انجام شود، وجود ندارد، چراکه در همین مکالمات فعلی و چیزی که او آن را "گردهمایی"^{۱۶۰۱} می‌نامد، کار آغاز شده و در جریان است. به جای انتخاب یک گروه کلیدی از افراد اثرگذار - چه رسمی چه غیررسمی - برای آغاز کردن تغییر، او توجه خود را به شیوه‌ای معطوف می‌کند که در آن نفوذ و اثرگذاری، در شبکه‌ای از روابط^{۱۶۰۲} در بافتارهای^{۱۶۰۳} مشخص، برخاسته و خود را به گونه‌ای در این گردهمایی‌های افراد باهم، منعکس کرده و بازتاب می‌دهد. این گردهمایی‌ها با نیاز اضطراری به معنابخشی به موضوعات به طور ضعیف ادراک شده، به راه انداخته می‌شوند و به ناگزیر ویژگی این مکالمات این خواهند بود که افراد از دلیل و چرایی حضور خود در گردهمایی آگاهی نخواهند

1600 Shaw

1601 Gathering

1602 Web of Relationships

1603 Contexts

داشت. به جای یک صورت‌بندی شفاف برای حضور افراد و ارسال دعوت‌نامه‌های مخصوص به نمایندگانی از ذی‌نفعان شرکت، خانم شاو به دنبال شیوه‌ای است که بتواند افراد را به هم پیوند دهد و به این ترتیب گردهمایی‌ها به دلیل برخی منافع مشترک، صورت خودانگیخته و خودجوش بروز و ظهور پیدا می‌کنند. چنین گردهمایی‌هایی بازنمایانه، نمایشی یا مشورتی نیستند بلکه در عوض فعالانه و کنش‌مند هستند. هدف و مقصود، کار باهمدیگر با ظرفیتی برای تغییر و همچنین یافتن شیوه‌هایی برای تشکیل جلسات است که می‌توانند علایق، اشتیاق و ناامیدی افراد را تحریک کنند و این گردهمایی‌ها یک تعامل فشرده برای خلق اشکال معناداری از فعالیت را طلب می‌کنند که در نتیجه می‌توانند بانی تغییر و تحول در مورد همه چیز باشند. این مباحثات یک کیفیت روزانه^{۱۶۰۴} دارند، یعنی منشعب شده، در پیچ‌وخم‌های مختلف سرگردان شده، مشارکتی و معاشرتی بوده و همه را درگیر خود می‌کنند. این مباحث مشابه وضعیت‌ها و حالاتی هستند که افراد در آن‌ها در خلال بسیاری از انواع مکالمات غیر رسمی، چیزها را ارزش‌گذاری کرده و به رسمیت می‌شناسند. این مباحث شامل صورت‌بندی‌ها، رجوع به پیشنهادها، تحلیل‌ها و چارچوب‌ها هستند. آن‌ها دربردارنده گمانه‌زنی‌ها، حکایت‌ها و آشکارسازی‌های و برون‌ریزی‌های شخصی هستند. این مباحثات با احساسات و حس‌های بدنی مشخص می‌شوند که طنین‌انداز شده و به آن‌ها به شیوه‌های مختلف واکنش نشان داده می‌شود. این یک شکل و گونه بسیار فعالانه، اکتشافی و پویایی ارتباطات است که در آن، شیوه‌ای که آینده مدام در حال ساخت است، بیش از معمول، مشهود و هویدا می‌گردد.

کارورزان سیستمی^{۱۶۰۵} نوعی مداخله را در قالب جلسه، کارگاه یا یک پنل آموزشی طراحی می‌کنند که در آن مشارکت‌کنندگان به کندوکاو ماهیت موضوع/موقعیت و همچنین پاسخ‌های احتمالی به آن می‌پردازند. کارورزان سیستمی، مجموعه‌ای از روش‌شناسی‌ها، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها را در طراحی این رویدادهای مداخله‌ای^{۱۶۰۶} به کار می‌گیرند. به‌عنوان مثال، ابتکارات و مدل‌های متنوعی از سوی کارورزان سیستمی برای به‌کارگیری در موقعیت‌های ابهام‌آمیز مسئله - که در آن‌ها اختلافات قدرت و برخی ویژگی‌های ایدئولوژیک دخیل هستند - توسعه داده شده است. هدف این تکنیک‌ها و روش‌ها این است که ارزیابی‌های چندگانه از موقعیت را از طریق آنچه رویکرد تکثرگرا نامیده می‌شود، به سطح آورده و عیان سازند. تمامی این روش‌شناسی‌ها، تکنیک‌ها و غیره، سیستمیک هستند. بدین معنا که آن‌ها توجه خود را بر یک کلیت یا یک سیستم و پیوندهای درونی^{۱۶۰۷} که این سیستم را به وجود می‌آورند، متمرکز می‌کنند. پیش‌فرض ضمنی این است که تنها از طریق اثرگذاری بر کلیت می‌توان بهبود را تضمین کرد. این بدان دلیل است که پیوندهای درونی پیچیده می‌توانند بر تلاش‌های موضعی و بخشی برای بهبود غلبه کنند. کارورزان سیستمی در جستجوی آن هستند که افراد را در ترسیم مرزها پیرامون

¹⁶⁰⁴ Everyday Quality

¹⁶⁰⁵ System Practitioners

¹⁶⁰⁶ Intervention Events

¹⁶⁰⁷ Interconnections

موقعیت مسئله یاری کرده و به این ترتیب کلیت سیستمی را شناسایی کنند که این مسئله تنها جنبه‌ای از آن است. آن‌ها بر دشواری‌ها و مشقات انجام این کار در موقعیت‌های پیچیده صحنه گذاشته و به این ترتیب، از ترسیم مرزهای چندگانه و همچنین اکتشاف دلالت‌های اخلاقی^{۱۶۰۸} و اشارت‌های مربوط به قدرت^{۱۶۰۹} در انجام این کار، هواداری و حمایت می‌کنند. هر مدل یا سیستم شناسایی شده تنها به عنوان یک برش و منظری از کلیت به رسمیت شناخته شده و این منظر و زاویه دید، مشخصاً به پارادایم فکری ترسیم‌کنندگان مرزها، وابستگی خواهد داشت.

کارورزان سیستمی خود را به عنوان تسهیلگرانی^{۱۶۱۰} می‌دانند که کارگاه‌ها و رویدادهای مداخله‌ای دیگر را از طریق به کارگیری روش‌شناسی‌های متفکرین سیستمی، ساختار داده، شکل داده و هدایت می‌کنند. آن‌ها این امر را عقلایی و منطقی، کارساز و مطابق با دستور کار می‌دانند. به عنوان مثال، آن‌ها فهرستی از سؤالات را به شرکت‌کنندگان در کارگاه‌ها داده و از آن‌ها می‌خواهند تا موقعیت و وضعیت کنونی را ارزیابی کرده و نحوه برنامه‌ریزی خود، برای انجام متفاوت کارها را مشخص سازند. آن‌ها شرکت‌کنندگان در کارگاه را در مسیر برای نیل به مقصدی که در نظر دارند، حمایت می‌کنند. چنین اطلاعاتی ممکن است بعدها برای طراحی دوره‌های آموزشی آتی استفاده شود. آن‌ها تمرین‌هایی را به شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی می‌دهند، مثلاً تصور کنید شما در یک ماشین زمان سوار شده‌اید و زمان پنج سال جلوتر رفته است، اکنون که از این ماشین پیاده می‌شوید چه برنامه‌هایی داشته و چگونه می‌اندیشید؟

در ارتباط با گروهی که با یک موقعیت مسئله مواجه می‌شود، موضع کارورزان سیستمی این است که درگیرسازی افراد را انتخاب کنند یعنی در این موضع‌گیری کار زمانی انجام می‌شود که افراد درگیر کار شوند. کارورزان سیستمی به گروه ملحق می‌شوند اما همیشه این الحاق به شکل خاصی انجام می‌گیرد، یعنی این کارورزان به عنوان افرادی که مجموعه سیستماتیکی از پارادایم‌های مفهومی، یک سیستمی از روش‌شناسی‌ها، یک تکثری از روش‌ها، تکنیک‌ها، ابتکارات، فهرستی از سؤالات و مدل‌ها را به ارمغان می‌آورند، به گروه می‌پیوندند. متفکرین سیستمی موقعیت را تحلیل می‌کنند تا پارادایم‌ها و روش‌شناسی‌های مناسب را برای موقعیت، مطابق با نوعی فراپارادایم^{۱۶۱۱} یا فراروش‌شناسی^{۱۶۱۲} انتخاب کنند. به عبارت دیگر، متفکرین سیستمی نوعی دستور کار^{۱۶۱۳} را تنظیم می‌کنند.

1608 Ethical Implications

1609 Power Implications

1610 Facilitators

1611 Meta-paradigm

1612 Meta-methodology

1613 Agenda

یعنی در طی مراحل برای رسیدن به این رویدادها، و در خود این رویدادها، کارورزان سیستمی خود را با عنوان مشارکت‌کننده می‌بینند، مشارکت با آن‌هایی که در صورت‌بندی‌ها خود و کنکاش پیرامون موقعیت مسئله به آن‌ها پرداخته و آن‌ها را توصیه کرده‌اند. باین حال، تمامی این کارورزان، موضع یک مشاهده‌گر عینی را اتخاذ می‌کنند چراکه آن‌ها موقعیت را تحلیل کرده، رویدادهای مداخله‌جویانه را طراحی کرده و مدل‌های مناسب را انتخاب می‌کنند. همچنین مشارکت‌کنندگان نیز در به‌کارگیری این مدل‌ها در موقعیت‌های خود، یک جایگاه عینی را اختیار می‌کنند.

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، خانم شاو، عنوان می‌کند که جلساتی که به‌دقت هماهنگ و تنظیم‌شده و از پیش تمامی جزئیات آن‌ها مشخص شده است، احتمال بازسازی موارد و امور آشنا و تکراری را افزایش می‌دهند. بروندادها، رویه‌ها برای کنار همدیگر، دستور کارها، نقش‌هایی که باید توسط افراد حاضر به عهده گرفته شود، اشکال همکاری و مشارکت و ارائه‌های تدارک دیده‌شده، همگی دست‌به‌دست هم می‌دهند تا تجربه عدم اطمینان را کاهش دهند، این امر درست به همان طریقی انجام می‌شود که آن‌ها تلاش می‌کنند تا تجربه کنش و عمل در موقعیت‌های شناخته‌شده و آشنا را مهندسی کنند. او عنوان می‌کند که مشخص‌سازی کمتر، تجربه تنوع و چندگانگی را افزایش داده، مانع پاسخ‌ها و واکنش‌های روتین شده و به‌این ترتیب ظرفیت بروز نوزایی و تازگی را افزایش می‌دهد. به عقیده شاو، تسهیلگری به معنای مشارکت تا سرحد امکان به‌صورت کامل و مسئولانه، بیان و طنین‌انداز کردن عقاید، ایده‌ها و وابستگی‌ها با سایر اعضا است. در این راه، او موضوعات بسیاری از جمله حرکت به سوی توافقات و همچنین به‌دوراز تفاهمات، تغییر در اختلافات قدرت، توسعه و از بین بردن تنش‌ها، تکرار در تغییر عبارت‌ها یا تصویرها، نگاه اجمالی به امکانات و از دست دادن آن‌ها، بالا و پایین شدن و نوسان لحن احساسات، رقص و تغییر محدودیت‌های متقابل را حس و درک می‌کند. او تلاش می‌کند تا به شیوه‌ای در مکالمات شرکت داشته باشد که کمک کند تا درها به روی فعل‌وانفعالات معنابخش گشوده شده و حتی استمرار و دوام آن بیش از زمانی باشد که او در این مکالمات حضور ندارد، همچنین او تلاش می‌کند تا درها به روی تجربه نا شناخته‌ها و نادانسته‌ها گشوده شود. در این مسیر او تلاش می‌کند تا در برابر اشاره‌ای وحشتناک برای بستن این درها، مقاومت کند.

به تفاوت میان دیدگاه سیستمی و دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده در خصوص ورزها توجه کنید. کارورزان سیستمی با مجموعه‌ای از روش‌شناسی‌ها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و غیره به سوی موقعیت می‌شتابند تا مباحث را شکل دهند. در اینجا یک طراحی و یک چیزی به‌عنوان دستور کار وجود دارد. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، روش‌شناسی کارورز، فرآیند محاوره‌ای و مکالمه‌ای عادی روزمره است که از قبل در جریان است و به کار خود ادامه می‌دهد، یعنی در اینجا هیچ مدل رسمی وجود ندارد. کارورز به‌هیچ‌عنوان چیزی را به نام یک دستور کار تنظیم نمی‌کند اما به دنبال این است تا تغییرات در الگوبندی تماتیک فرآیندهای تعاملی را به‌عنوان

مبنایی برای مشارکت و سهم داشتن در مکالمات، همچنان که سایر مشارکت‌کنندگان انجام می‌دهند، فهم و درک کند. در اینجا تأکید بسیار ناچیزی بر تسهیلگری به معنای ساختاربندی، خلاصه‌سازی، نوشتن نکات مهم بر روی کاغذ یا تخته سفید، درخواست بازخورد یا مدل‌سازی، وجود دارد. در عوض، با پاسخگویی به آنچه دیگران می‌گویند، با برقراری پیوند میان تم‌ها، کارورز کمک می‌کند تا تم‌های پدیدار شده و از طریق انجام این کار، او بر الگوبندی مکالمات بعدی نیز اثر می‌گذارد. همین جابه‌جایی و تغییرات در الگوبندی مکالمات و تعریض و تعمیق ارتباطات است که تغییر سازمانی را به وجود آورده و شکل می‌دهد.

این بدان معناست که برخلاف کارورزان سیستمی، کارورز قائل به دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، دغدغه شناخت سازمان به‌عنوان یک کلیت سیستمی را ندارد، بلکه نگرانی او جزئیات تعاملات محلی میان افراد، فعل‌وانفعالات میان مقاصد و منظورها در زمان حال زنده است؛ و در این تعاملات محلی، شناخت نحوه بیان و اظهار تجربه واحد افراد در قالب سازه‌های تخیلی از یک "کلیت" یا سازمان آرمانی شده^{۱۶۱۴}، از اهمیت بسیاری برخوردار است.

در کارورزی سیستمیک، کسانی که در این مداخلات مشغول هستند، تصمیمات را اتخاذ کرده و اقداماتی را برای بهبود موقعیت ترتیب می‌دهند. برای کارورز فرآیندهای واکنشی پیچیده، کار و کنش‌گری همواره در حال انجام بوده و ادامه‌دارند و در انجام این کارها، تصمیمات و کنش‌ها، به‌طور مستمر پدیدار شده و یا مسدود می‌شوند.

کارورزان سیستمی به‌خوبی از ماهیت به‌شدت پیچیده و ساختار بیمار این موقعیت‌هایی که افراد در سازمان‌ها با آن‌ها مواجه می‌شوند، آگاه هستند. واکنش آن‌ها به این شرایط تکثر است، به این معنا که آن‌ها ترکیبی از پارادایم‌ها، روش‌شناسی‌ها، روش‌ها و مدل‌های موجود را به کار می‌گیرند. به‌جای طرح و پیش کشیدن یک یا حتی چند فرضیه مناسب و نامتناقض، آن‌ها افرادی را که با ایشان کار می‌کنند را تشویق می‌کنند تا فرضیات بی‌شماری را توسعه داده و سپس مطابق با فرهنگ سازمان، مدل‌های مشخصی را انتخاب می‌کنند. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، این تصور و پنداشت از تکثرگرایی - یعنی شناسایی و انتخاب پارادایم‌های مختلف برای ارزیابی - محل اشکال و شبهه است. در عوض، به عقیده آن‌ها، عمل و ورزه، با آنچه پدیدار می‌شود، سروکار پیدا می‌کند و از آنجایی که آنچه پدیدار می‌شود، هویت‌های فردی و جمعی است، امکان جابه‌جایی پارادایم‌ها، به‌سادگی که کارورزان سیستمی پیشنهاد می‌دهند، جای شک و تردید دارد. در نوعی از ورزه که در اینجا توصیف شد، تمرکز توجه، بر پدیدارگی تم‌ها است و هیچ‌گونه تصور و پنداشت اینکه هرکس بتواند مرزی را پیرامون یک سیستم ترسیم کند، جایی ندارد.

¹⁶¹⁴ Idealized Organizations

کاربرد مدل‌های کیفی در ارتباط با کلیت سازمان‌ها، توجه خود را بر سطح کلان، الگوهای کلان‌مقیاس، متمرکز می‌کند، به این باور که بر این سطح می‌توان به طور مستقیم اثر گذاشت. رویکرد فرآیندهای واکنشی پیچیده توجه خود را بر سطح خرد متمرکز می‌کند، بر این اساس که به طور مستقیم نمی‌توان بر الگوهای کلان‌مقیاس اثر گذاشته و بر روی آن‌ها کار کرد، چراکه این الگوها در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند. مدل‌ها می‌توانند به نحوه بیان و اظهار الگوهای کلان‌مقیاس کمک کرده و به این ترتیب مکالمات را تحریک کرده و برانگیزند، اما نمی‌توانند ابزاری برای مداخله مستقیم فراهم کنند.

جدول ۱-۱۶	تسهیل‌گری در قالب یک قدرت‌دهنده انضباطی
	<p>در اینجا به مثالی از پدیده‌هایی اشاره می‌کنیم که شواهد تحقیقات خود به آن‌ها اشاره کرده است. اخیراً، کریس در کارگاه آموزشی شرکت کرد، که او و سایر شرکت‌کنندگان زمان زیادی را در ابتدای این کارگاه، صرف انجام بازی‌های مختلف کردند. این بازی‌ها معمولاً برای شکستن یخ فضای حاکم بر جمع، به کار گرفته می‌شوند و مبنای آن ایده است که همگی ما قبل از اینکه وارد صحبت باهم بشویم، باید نسبت به نام و نشان و سوابق یکدیگر آگاه باشیم و باید این کار را تکرار کنیم تا مطمئن شویم نسبت به روحیات و جزئیات احوالات یکدیگر تا حدی به یک تسلط دست پیدا کرده‌ایم. تقریباً همگی به یک شناخت از هم دست پیدا می‌کنند و هیچ‌کس اجازه ساکت ماندن و حرف نزدن ندارد. در این کارگاه مشخص، مشارکت میان افراد ادامه داشت تا زمانی که تکلیف، که یکی از ویژگی‌های ارزش‌های فرقه‌ای است، به جمع عرضه شد. همچنان که ما مشغول بازی بودیم، یکی از تسهیلگران، گروه ما را به‌عنوان یک گروه "مطیع و فرمان‌بردار" تحسین کرد، و صدا البته همچنان که کارگاه به کار خود ادامه می‌داد، نافرمانی و عدم تمکین به طور فزاینده‌ای دشوار و دشوارتر می‌شد. تعبیر "نافرمانی" این بود که شما در زمانی که به شما اجازه سؤال پرسیدن داده نشده است، سؤال پرسید، با بغل‌دستی و سایرین به بازی کردن ادامه ندهید یا شاید اینکه شما صرفاً با دیگری هم‌عقیده نیستید و نظری خلاف نظر او دارید. شاید به‌نوعی این یک بیانیه بود که نباید همه‌چیز را به شوخی بگیرید. بنابراین، یکی از چیزهایی که در زمان انجام این بازی‌ها اتفاق افتاد، استقرار یک نظم مشخص و یک انضباط در این "بزه اجتماعی" مشخص بود.</p> <p>در شرایط و موقعیت‌هایی که انطباق و تمکین، ارزش محسوب می‌شود، چندان جای تعجب ندارد که به‌عنوان یکی از قوانین حضور و اشتغال در مباحث، تأکید بر این است که ماقبل از اینکه شروع به اظهار نظر کنیم باید به یک توافق نظر رسیده و موافق بحث باشیم. در چنین اوضاعی، توافق، موافقت و تأیید کردن به‌عنوان امری "سازنده"، "گشایشگر" و "صادقانه" محسوب می‌شود به‌نوعی که ما پیش از اقدام و کنش، می‌توانیم بدانیم که چه امری سازنده محسوب می‌شود و چه امری غیر سازنده. تعجب من این بود که این صادق بودن و گشاده‌رویی، مشخصاً در این گردهمایی بسیار جدی اجتماعی، تا چه زمانی می‌تواند ادامه داشته باشد، و در ثانی اینکه این حکم و دستور "سازنده" بودن نوعی از خودسانسوری و خود سکوتی را بر شرکت‌کنندگان تحمیل می‌کرد.</p> <p>به‌علاوه، شیوه‌ای که طی آن تسهیلگر عدم وابستگی فرد به گروه را تشویق کرده و با آن‌ها همانند یک کودک و انسان نابالغ رفتار می‌کند نیز جالب است. ما تا زمانی که تسهیلگر کاری را تأیید نمی‌کرد اجازه انجام آن را نداشتیم، یا حتی نمی‌توانستیم استراحت کرده و کلاس را ترک کنیم مگر اینکه تسهیلگر اجازه آن را می‌داد، علی‌رغم اینکه جدول زمانی کارگاه زمان استراحت را تعیین کرده بود. حتی یکی از شرکت‌کنندگان پس از پایان ارائه می‌خواست عنوان کند که زمان استراحت فرار سیده است اما مطمئن نبود که زمان استراحت را اعلام کند یا خیر. او بر روی کاغذ پایان ارائه را اعلام کرده و به تسهیلگر داد، او هم متعاقباً</p>

این برگه را تحویل منشی کارگاه که زمان کارگاه را در دست داشت، داد، تا او اعلام کند که زمان استراحت فرار سیده است. به نظر می‌رسید قبول مسئولیت، به نوعی امری و کنشی غیرمستولانه حس می‌شود.

با این احوال، این مقررات و محدودیت‌های سفت‌وسخت، نارضایتی و نافرمانی برخی را تحریک کرد. یکی از شرکت‌کنندگان تلاش کرد که در خلال یک ارائه پاورپوینت طولانی که چندان اطلاعات خاصی هم تحویل مخاطب نمی‌داد، پرسشی را مطرح کند، اما تسهیلگر از طرح پرسش جلوگیری کرد، چون زمان مناسبی برای طرح سؤال نبود. این فرد بر طرح سؤال اصرار ورزید و پرسش خود را مطرح کرد اما تسهیلگر بلافاصله مداخله کرده و از حضار درخواست کرد تا بایستند و بازی دیگری را شروع کنند- ما به یک‌زمان تسهیل‌کننده دیگر احتیاج داشتیم تا این نظم و انضباط دوباره مستقر شود. علی‌رغم اینکه از ما درخواست شده بود که اوقات خوشی را کنار هم داشته باشیم و به صورت دمکراتیک با یکدیگر مشارکت کنیم، اما جای تردید نبود که برخی از اشکال مشارکت ارزش بیشتری از سایر گونه‌های مشارکت دارند. از هرگونه ناراحتی و ناآرامی، تحت هر شرایطی باید اجتناب می‌شد.

به‌علاوه، در این کارگاه به شدت سازمان‌یافته، نگرانی‌ها و نارضایتی‌هایی وجود داشت، در مورد زمان، دستیابی به نتایج دلخواه و در واقع یادگیری مفاهیم وعده داده‌شده. تکنیک‌های حساب‌شده و عامدانه دستیابی به این سه مهم، برخی اوقات تمام خودانگیزگی و جوشش افراد را به کنار رانده و مکانیسمی را برای تبادل و بده و بستان معنادار را جایگزین آن می‌کرد.

به‌عنوان مثال، به‌خصوص در مورد زمان، فعالیت‌های هماهنگ شده و تنظیم شده، اغلب بسیار طول کشیده و فرسایشی می‌شد. هرچقدر این فعالیت‌ها بیشتر به درازا می‌کشید ناراحتی و عصبیت افراد نیز بیشتر می‌شد، و در نتیجه آنچه معمولاً مایه درد و عذاب بود، فرصتی بود که برای بحث پیرامون آنچه گفته و ارائه شده است، از دست می‌رفت. به این ترتیب بسیاری از مجال‌هایی که برای بحث و پرسش و پاسخ در نظر گرفته شده بود، حذف می‌شد چراکه ما از جدول زمان‌بندی کارگاه بسیار عقب بودیم و زمان برای انجام این مباحث وجود نداشت. تنها مسئله مهم، پایبندی به جدول زمانی و زمان‌بندی کارگاه بود و تلاش می‌شد تا با هر ترفندی کارگاه بر اساس جدول زمانی پیش رفته و به پایان برسد به‌جای اینکه زمانی برای بازاندیشی و بحث پیرامون مسائل پدیدار شده اختصاص پیدا کند که می‌توانستند این مباحث بسیار مهم بوده و گره‌گشای بسیاری از ابهامات و سؤالات باشند.

بحث‌ها در گروه‌های کوچک اغلب مانع از درگیر شدن جدی افراد در مباحث و با احوالات یکدیگر بودند، مشخصاً اگر تسهیلگران تکنیک‌هایی را همچون "کافه جهانی" تشویق می‌کردند که در آن افراد و اعضای گروه باید هر ده دقیقه گروه خود را تغییر می‌دادند. در این کارگاه، تا زمانی برای شروع بحث فراهم می‌شد، فرد باید سریع به گروه دیگر رفته و به این ترتیب قبل از انعقاد کلام و بحث فرد باید گروه خود را تغییر می‌داد. زمانی که مباحث این گروه‌های کوچک پایان می‌یافت، بعد از سپری شدن زمان بسیار کوتاهی، هر یک از گروه‌ها باید به گروه دیگر بازخورد می‌داد که در مورد چه صحبت کرده‌اند و به چه نتایجی رسیده‌اند. به دلیل اینکه همگی افراد درگیر کارگاه بوده و کارگاه میزان شمول بالایی داشت، بازخورها حسابگرانه و به نوعی خسته‌کننده بود و باید نکاتی به صورت مکتوب در مورد آرا دیگران نوشته می‌شد، به نحوی که نوعی بصیرت هم باید در این مکتوبات لحاظ می‌شد.

در یکی از این تمرینات، سؤالات بسیار آرمانی شده‌ای به این گروه‌های کوچک سپرده می‌شد، همانند اینکه "سازمان آرمانی مدنظر شما، چگونه سازمانی است؟"، یا اینکه "ما در آینده چگونه باید خود را سازمان‌دهی کنیم تا بتوانیم کار آبی و خروجی‌مان را بیشینه سازیم؟" چندان جای تعجب نبود که این فهرست‌های مملو از "باید"ها که اغلب در نوع خود، بسیار آرمانی‌سازی هم شده بودند، زمانی که گردآوری شدند، به نظر حاکی از یک اجماع در گروه‌ها بر سر اینکه "چه باید بکنیم" بودند. در ادامه این نتایج منجر به یک برنامه اقدام شد که حالا این ابدها چگونه باید محقق شوند، ابدهایی که ما باید برای تحقق آن‌ها، خودمان و فرهنگمان را تغییر می‌دادیم. این موضوع بسیار انتزاعی و آرمانی شده و همچنین هم‌زمان انگیزه‌بخش و تعالی‌بخش نیز بود. شاید بتوان گفت تعالی‌بخش بود چراکه بسیار انتزاعی و آرمانی شده بود- ما کلیتی را تصویر کرده بودیم که شاید هرگز نمی‌توانستیم به آن دست پیدا کنیم.

کارگاه‌هایی از این دست، طبق تجربیات اخیر من، بیشتر تمایل به تمکین، اطاعت و فرمان‌بری افراد داشته و طوری سازمان‌دهی شده‌اند که فرصت خودانگیختگی، جوشش را نادیده گرفته و دقیقاً اقدامات سرکشانه، مخالفت و نافرمانی را برانگیخته می‌کنند، چیزی که در طراحی این کارگاه‌ها به‌عنوان موضوعی غیرضروری و غیر لازم در نظر گرفته شده است.

مدل‌های کمی

به‌طور کلی، فصول گذشته این بخش طرح کلی از یک مدل را ارائه کردند. این مدلی است از تعاملات محلی میان اعضای یک گروهی از افراد که در این گروه، افراد امیال و مقاصد خود را در مورد تعاملات محلی خود شکل داده و درگیر تعمیم و آرمانی‌سازی‌هایی از الگوهای کلان‌مقیاس می‌شوند که این الگوها در تعاملات محلی پدیدار می‌گردند. این تجربه آن‌هاست و آن‌ها اغلب احساسات و صحبت‌ها در مورد این تجربه را در قالب یک وحدت بیان شده در قامت یک "کلیت" به‌صورت تخیلی برساخته ابراز و اظهار می‌کنند، کلیتی که به‌سوی آینده گام برمی‌دارد، اگرچه ممکن است همگی آن‌ها نسبت به ماهیت به‌صورت تخیلی برساخته این تجربه واحد، آگاهی و اطلاعی نداشته باشند. در این نوع شیوه تفکر، هر نظریه‌ای می‌تواند در قالب یک مدل تبیین شود. با این حال، واژه "مدل"، به معنایی محدودتر و در یک قالب تحلیلی نیز به کار گرفته می‌شود، قالبی که اغلب جنبه ریاضی داشته و برساخته‌ای از یک سیستم است و برخی اوقات نوعی سنجش و اندازه‌گیری تجربی نیز در آن گنجانده می‌شود. چنین مدل‌هایی، برخی اوقات از سوی مدیران و سیاست‌گذاران به‌عنوان ابزاری برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. حال، از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، این مدل‌ها چگونه فهم شده و چگونه شناخته می‌شوند؟

یک مدل رسمی ریاضی، درست همانند یک مدل کیفی که در قسمت قبل توصیف شد، میان گروهی از تصمیم‌سازان، موقعیت مسئله‌ای که با آن مواجه می‌شوند و استراتژی‌های بدیلی که برای سروکار داشتن با این موقعیت مسئله به کار می‌گیرند، تمایز قائل می‌شود. تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان تمایل دارند فکر کنند که در درون و یا پیرامون این موقعیت مسئله دست به کنشگری می‌زنند و برای اینکه کمک کند تا تصمیم مناسبی اتخاذ شود، یک مدل ساز، مدلی از موقعیت را می‌سازد که افراد را قادر سازد تا پیامدهای احتمالی تصمیمات را مدنظر داشته و به تصمیم بهتری برسند. آن‌ها به شیوه‌ای با یکدیگر مکالمه و محاوره می‌کنند که این شیوه از طریق فعالیت‌های انتزاع مرتبه دوم، الگوبندی می‌شود.

بنابراین، مدل بر موقعیت و شیوه‌های بدیل مواجهه با آن تمرکز می‌کند، درحالی که گروه تصمیم‌گیران به سوی نادیده‌گیری پشت‌صحنه و کارهایی که در پس این اتفاقات رخ می‌دهد، لغزش پیدا می‌کنند. به‌طور ضمنی این پیش‌فرض وجود دارد که افراد تصمیم‌گیر مطابق با علیت عقلایی^{۱۶۱۵} عمل می‌کنند (فصل سوم) و نه بر اساس

¹⁶¹⁵ Rational causality

پیش‌فرض‌هایی که در نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده و بر اساس علیت تحول‌گرای اقدام انسانی ساخته می‌شود. انتزاع و تجرید از تجربه خود تصمیم‌گیران، همچنان که در کاربرد مدل نیز همین اتفاق صورت می‌گیرد، کاملاً قابل‌درک و فهم است چراکه یک مدل رسمی ریاضی نمی‌تواند جزئیات ظریف و ریز تعاملات ایدئولوژیک، مکالماتی و مرتبط با روابط قدرت را در میان افراد، طوریکه نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده بر بنابرین، اولین نکته‌ای که باید به آن توجه کنیم، این است که چگونه این آن‌ها تمرکز می‌کند، مدنظر قرار دهد. مدل‌های رسمی ریاضی از تجربه مستقیم انسانی تجرید و انتزاع شده^{۱۶۱۶} و چگونه یک مجموعه از روابط رسمی، انتزاعی را در مورد کلیت موقعیت می‌سازند. به‌طور معمول، موقعیت به‌عنوان یک سیستم در سطح کلان شناخته می‌شود و مدل‌های سنتی سیستمی میانگین‌ها را در نظر داشته و تنوعات خرد و ریز را به شمار نمی‌آورند و از این‌رو به‌صورت ضمنی علیت تکوینی^{۱۶۱۷} (فصل سوم) که در آن مدل سیستمی، فرضیه‌های شخص‌مدل‌کننده و مدل‌ساز را عیان کرده و از آن پرده‌برداری می‌کند، مفروض دارند. متفکرین سیستم‌های مرتبه دوم که در قسمت قبل به آن‌ها اشاره شد، این موضوع را می‌پذیرند که تصمیم‌گیران جدای از موقعیت نبوده و به‌این ترتیب هم در آن بگنجند. باین‌حال، آن‌ها مدل موقعیت را تا حدی تعریض و گسترده می‌کنند که خود تصمیم‌گیران خود را به‌عنوان ناظران سیستم مشاهده کرده و در نظر می‌گیرند که این موضوع ما را به بازگشت نامتناهی یا بازگشت بیکران^{۱۶۱۸} می‌رساند.

از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، موقعیت، یک موضوع از پیش داده‌شده نیست که بتواند جدای از تصمیم‌گیران، مدل شود، اگرچه به‌طور موقت این تفکر می‌تواند آموزنده باشد. در عوض، موقعیت، تاریخچه و سابقه تصمیم‌گیران و فرآیندهای آن‌ها است. این تاریخچه، پیکره مشخصی از منابع (به‌عنوان مثال، پیکربندی مشخصی از وسایل نقلیه) و همچنین الگوی مشخصی از عادات که ما آن را "فرهنگ" یا "ساختار اجتماعی" می‌نامیم را تولید کرده و به وجود آورده است. در زمان حال زنده، زمانی که گروهی از تصمیم‌گیران در حال کنشگری هستند، اقدامات و کنش‌های آن‌ها به‌صورت هم‌زمان توسط این پیکربندی‌های منابع و الگوهای فرهنگی تحدید شده و هم‌توانمند می‌شود. در کنش‌ها و اقدامات خود، آن‌ها به‌صورت مستمر، اما به شیوه‌های بسیار ماهرانه^{۱۶۱۹} و متفاوت، این پیکربندی‌ها و الگوها را باز وضع^{۱۶۲۰} می‌کنند و به‌این ترتیب به‌صورت بالقوه آن‌ها را متحول می‌سازند. در این شیوه، هیچ شکاف علیتی^{۱۶۲۱} وجود ندارد، چراکه هر دو، یعنی هم موقعیت و هم تصمیم‌گیر، مطابق با علیت تحولی فکر می‌شوند. موقعیت بخشی از تصمیم‌گیر است و برعکس. تصمیم‌گیران موقعیت را

¹⁶¹⁶ Abstract from

¹⁶¹⁷ Formative Causality

¹⁶¹⁸ Infinite Regress

¹⁶¹⁹ Subtly

¹⁶²⁰ Re-enact

¹⁶²¹ Split Causality

بازآفرینی کرده و یا وضع می‌کنند. ممکن است آن‌ها این مدل‌ها را ساخته و از آن‌ها استفاده کنند، ممکن هم است این کار را نکنند، اگر این کار را نکنند، مدل‌ها، ابزارهای آن‌ها هستند و نکته مهم این است که آن‌ها دقیقاً چگونه این ابزارها را در فرآیند واکنشی پیچیده تصمیم‌گیری به کار می‌گیرند.

مدل‌های محدودی هستند (قسمت مربوط به کار آن در فصل یازدهم را ببینید.) که موضوع تنوع انسان را به حساب آورده و مدل‌هایی را بر اساس علیّت تحولی (فصل دوازدهم) تولید می‌کنند. باین حال در اینجا هنوز یک شکاف علیّتی میان تصمیم‌گیران عقلایی پشت صحنه و علیّت تحولی خودِ مدل وجود دارد. علاوه بر این، از آنجایی که این مدل بازتاب‌دهنده علیّت تحولی است، این نوع مدل حالا به صورت غیرقابل پیشگویی تکامل پیدا می‌کند - و به زیست خود به این نحوه ادامه می‌دهد. از آنجایی که این مدل نمی‌تواند تمامی جزئیات موقعیت را تسخیر کند، مدل و موقعیتی که بازنمایی می‌کند به شیوه‌های کاملاً متفاوتی تکامل پیدا خواهند کرد. تنوعات خُرد مدل تنها به یک شیوه می‌توانند تشدید شوند، درحالی که تنوعات خُرد موقعیت، به شیوه‌های متفاوتی می‌توانند تشدید شوند. همچنین در پی این موضوع، تصمیم‌گیرندگان نمی‌توانند مدل‌هایشان را به شیوه محاسبات عقلایی - که مدل‌های سنتی امیدوار به انجام آن هستند - به کار ببرند.

با این اوصاف، اگرچه به طور مستقیم نمی‌توانند تصمیمات را از این مدل‌ها محاسبه کنند، آن‌ها می‌توانند چیزهای بسیاری را در مورد پویایی‌ها و تحرکات موقعیت، عدم قطعیت و عدم قابلیت پیش‌گویی آن، یاد بگیرند. این موضوع بلافاصله علیّت عقلایی که در مورد تصمیم‌گیرندگان مفروض است را تحلیل برده و تضعیف می‌کند. به این ترتیب این موضوع این امکان را برای ما فراهم می‌کند که استدلال کنیم تصمیم‌گیرندگانی که تصمیمات را اتخاذ می‌کنند باید در قالب علیّت تحولی نیز شناخته شوند چراکه آن‌ها بخش جدایی‌ناپذیر این موقعیت هستند. این همان چیزی است که فرآیندهای واکنشی پیچیده به دنبال انجام آن است. از این چشم‌انداز، مدل‌ها به عنوان ابزارهایی میان سایر ابزارها، فهم و درک می‌شوند که در فرآیندهای ارتباطی تصمیم‌گیری به کار برده می‌شوند.

حال، افراد از این ابزارها چگونه استفاده خواهند کرد؟ تصمیم‌گیران در مقابل آینده‌های محتمل و ممکن بسیاری قرار دارند و به این ترتیب به دنبال آن هستند تا ایده‌هایی را در مورد پیامدهای محتمل اقداماتی که انتخاب می‌کنند، توسعه دهند. یک مدل کلان از موقعیت، به‌ویژه مدلی که میزانی از تنوع، را در خود جای می‌دهد، ابزاری را برای اکتشاف پیامدهای ممکن، در قالب تصمیم‌ها فراهم می‌کند. در قاموس فرآیندهای واکنشی پیچیده، فرد می‌تواند در مورد مدل‌های ابژه‌های اجتماعی و ارزش‌های فرقه‌ای، که شامل آرمانی‌سازی‌ها نیز می‌شود، تفکر کند. هر موقعیت مسئله باید در قالب بافتارهای اجتماعی گسترده‌تر خود نیز شناخته شود - یعنی در قالب تصمیم‌هایی از ابژه‌های اجتماعی و ارزش‌های فرقه‌ای که شامل فناوری و منابع نیز می‌شود. مدل رابطه میان چنین تصمیم‌هایی می‌تواند بینش و بصیرت سودمندی را به دست دهد، اگرچه این مدل هرگز نمی‌تواند کشف

کند که ویژه سازی‌های واقعی این تعمیم‌ها چگونه انجام می‌گیرند. به‌عنوان مثال، فصل یازدهم، مدل آلن را در مورد پلی‌سی که مظنونان را هدف می‌گیرد و پیامدهای قصدنا شده که این هدف‌گیری می‌تواند به همراه داشته باشد را توصیف کرد. این بینش می‌تواند به مکالمات و محاورات بسیار بسیار متفاوت در مورد اهداف بیانجامد.

۱۶-۷. خلاصه

به طور خلاصه، سازمان‌ها وجود دارند تا اقدامات مشترک را توان‌بخشی کنند و افراد تنها از طریق روابط با یکدیگر، می‌توانند به صورت مشترک عمل کنند. افراد از طریق فرآیندهای واکنشی پیچیده که می‌توانند در قالب تم‌های روایتی و گزاره‌ای متعامل با یکدیگر شناخته و درک شوند، با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند. این تم‌ها می‌توانند تم‌هایی ایدئولوژیک باشند. این تم‌ها ممکن است شکل مقاصد و منظورها، بیانی از احساسات، توصیفات و غیره را به خود بگیرند. تعاملات هم‌زمان میان بسیاری از تم‌ها، شکل‌های مختلفی به خود گرفته و زندگی محاوره‌ای و مکالماتی یک سازمان و روایت‌های استراتژیکی که از میان آن‌ها پدیدار می‌شود را تشکیل می‌دهد. فرایند ارتباط‌گیری از طریق مکالمات، این روابط را محدود ساخته و به‌این ترتیب، روابط قدرت را ایجاد و مستقر می‌کند. مکالمه و روابط قدرت صرفاً کلمات و واژه‌هایی متفاوت برای یک پدیده مشابه و یکسان هستند: یعنی فرآیند برقراری ارتباط میان افراد. یک سازمان فرآیندهایی از برقراری ارتباط و رابطه سازی است، یعنی جایی که رابطه، زندگی مکالماتی اعضای سازمان است که در آن افراد الگوهایی از روابط قدرت ساخته و انتخاب‌های مبتنی بر ایدئولوژی را ترتیب می‌دهند. زندگی مکالماتی، نمی‌تواند مطابق با یک نقشه راه کلی توسعه داده شود چراکه هیچ‌کس قدرت این را ندارد که تعیین کند که دیگران در طول زمان در مورد چه چیزها و چه موضوعاتی صحبت خواهند کرد. بنابراین، مکالمه، یک تعامل محلی است، که شامل استفاده از نقشه‌ها و مدل‌ها در قالب ابزار و تولید مستمر الگوهای کلان‌مقیاس پدیداره در قالب روایت‌های استراتژی می‌شود.

برای مطالعه بیشتر

ایده‌های این فصل به طور گسترده‌تر در آثار فونسکا (۲۰۰۱) و استریت فیلد (۲۰۰۱) توسعه داده شده‌اند. مطالعات بیشتر را می‌توانید با مروری بر آثار استیسی و گریفین (۲۰۰۵)، گریفین و استیسی (۲۰۰۵)، استیسی (۲۰۰۵)، استیسی و گریفین (۲۰۰۶)، شاو و استیسی (۲۰۰۶)، استیسی و گریفین (۲۰۰۸)، مالز، استیسی و گریفین (۲۰۰۸) و استیسی (۲۰۱۲) و مالز (۲۰۱۵) انجام دهید.

پرسش‌هایی برای کمک به بازان‌دیشی بیشتر

۱. از واژه "انتزاع مرتبه دوم" چه درک و برداشتی دارید؟
۲. در مورد آن‌هایی که از داستان‌سرایی به‌عنوان یک شیوه مفید مداخله در سازمان‌ها حمایت می‌کنند، چه نظری دارید؟
۳. چه داستان‌هایی را از مکالمات سایه‌ای در سازمان خود می‌توانید مطرح کنید؟
۴. به نظر شما طنز، چه نقشی را، حتی اگر ناچیز، در زندگی سازمانی ایفا می‌کند؟
۵. چه فعالیت‌هایی در سازمان، شما را به این باور می‌رسانند که فرآیندهای ناخودآگاه در سازمان نقش دارند؟ این فرآیندها استراتژی را چگونه تحت تأثیر خود قرار می‌دهند؟

فصل هفدهم

فرآیندهای واکنشی پیچیده استراتژی پردازی کنشگری محلی بر اساس اهداف جهانی، چشم‌اندازها، انتظارات و مقاصد برای "کلّیت" سازمان در آینده درازمدت

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- استراتژی سازمانی چگونه می‌تواند در قالب روایت‌های هویتی به طور مستمر تکرار شونده و روایت‌های هویتی به طور بالقوه متحول شونده شناخته شود.
- تفکر و اندیشه در مورد نقش انتزاعات مرتبه دوم در فعالیت‌های استراتژی پردازی در سازمان‌ها.
- نقش‌هایی که رهبران و مدیران در استراتژی سازمانی ایفا می‌کنند.
- نحوه بیان و کنشگری در مورد اهداف، چشم‌اندازها، انتظارات، و مقاصد برای کلّیت سامان در آینده بلندمدت
- معنای فناوری در تعامل انسانی
- بازارها به‌عنوان الگوهایی از روابط و به‌عنوان یک ایدئولوژی
- نقش برنامه‌ریزی استراتژیک
- منابع سازمانی به‌عنوان الگوهایی از اعتماد و به‌عنوان مبنایی برای روابط قدرت.

این فصل در جستجوی آن است تا یک شناختی از آنچه افراد در سازمان‌ها واقعاً در فعالیتهای استراتژی پردازی انجام می‌دهند، به دست داده و همچنین شناخت و فهمی را از جنبه‌هایی از سازمان و استراتژی، همانند مبنا قرار دادن منابع و مزیت رقابتی که امروزه در بسیاری از محافل استراتژی و سازمان جایگاه ویژه‌ای به آن‌ها اختصاص داده می‌شود، ایجاد کند، مفاهیمی که تا بدین جای بخش سوم کتاب و در فصول تاکنون ارائه شده در این بخش، بندرت به آن‌ها اشاره شده و یا اصلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند.

در طول این بخش، به این جنبه‌ها اشاره نشده یا به صورت بسیار پراکنده و گذرا به برخی از آن‌ها اشاره شده است، اما این امر نه به دلیل بی‌اهمیت بودن این جنبه‌ها، بلکه به این دلیل بوده است که در این دیدگاه، دغدغه اصلی، به‌عنوان مبنایی برای مطالعه دقیق‌تر و تفکر ویژه بر روی مقوله استراتژی، مفاهیم بنیادین تعاملات انسانی - به طریقی کاملاً متفاوت از شیوه پی گرفته شده در گفتمان حاکم، - بوده است. چرخش به سوی شیوه متفاوتی از شناخت تعاملات انسانی، منجر به شیوه متفاوت اندیشه و تفکر در خصوص بازارها، منابع، فناوری، عملکرد، بهبود و استراتژی پردازی می‌گردد و این دقیقاً همان چیزی است که این فصل به آن خواهد پرداخت. این فصل، به کنکاش و بسط موضوعاتی که در فصل شانزدهم مطرح شد، ادامه داده و در جستجوی آن است تا فعالیتهای عادی محلی روزمره و روزانه استراتژی پردازی در سازمان‌ها را شناخته و فهم کند. در ست به همان دلایلی که برای فصل قبل ارائه شد، خواندن این فصل هم بسیار مهم است، چراکه اینجا هم تلاش در این است تا با کنار هم قرار دادن ایده‌ها در مورد عاملیت انسان، که در فصول قبلی بخش سوم کتاب مطرح شدند، شیوه شناختی از مدیریت استراتژیک از دریچه نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده ارائه شود.

۱-۱۷. مقدمه

فصل گذشته به کنکاش پیرامون این موضوع پرداخت که چگونه تفکر و بازاندیشی در مورد تجربه زندگی سازمانی در قالب روایت‌های مختلف و همچنین در قالب نقشه‌های انتزاعی و مدل‌هایی که برچسب "استراتژی" و "استراتژی پردازی" را می‌توان به آن‌ها الصاق کرد، خود را بازنمایی می‌کند. حال، ما به نحوی ویژه و اختصاصی به این موضوع خواهیم پرداخت که استراتژی چیست و استراتژی پردازی از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده چه معنایی دارد؟

فصل شانزدهم به این مسئله اشاره داشت که چگونه کارکرد دولت‌های مدرن به‌طور جدی بر توانایی گروه‌های نسبتاً کوچک در اعمال کنترل، از یک جایگاه مرکزی و محوری، بر فعالیتهای تعداد بسیار زیادی از افراد، بستگی دارد. این اعمال کنترل از سوی تعدادی اندک، که نقش‌های نهادی را در قله یک سلسله‌مراتب متمرکز بر عهده‌دارند، به‌ناچار و ناگزیر، بسیار دورتر از موقعیتهای اقتضایی محلی - که در آن‌ها بسیاری از افراد تحت کنترل، مشغول عملیات هستند - انجام می‌شود. این صاحبان قدرت در تلاش هستند تا از یک جایگاه مرکزی و

محوری دست به کنترل بزنند، بنابراین آن‌ها باید بر تعمیم‌ها و ساده‌سازی‌ها در سراسر موقعیت‌های محلی و کل جمعیت - جایی که ساده‌سازی‌ها از جزئیات تعاملات محلی تجرید و انتزاع می‌شوند- اتکا کنند. اگر بنا بر این است که دولت به صورت اثربخش و مؤثر فعالیت کند، آن‌هایی که در رأس ساختار متمرکز مدیریتی قرار دارند، هیچ گزینه‌ای ندارند مگر اینکه بر این ساده‌سازی‌های انتزاعی اتکا کنند تا بتوانند اهداف نهادی را از طریق اعمال میزانی از کنترل بر رفتار افراد دنبال کنند. این اعمال کنترل از طریق تنفیذ قوانین رفتاری تعمیم یافته که بهره‌وری و سازندگی فعالیت‌ها را در حد قابل قبولی نگاه داشته، افزایش درآمد را به‌گونه‌ای کارآمد و قابل قبول میسر ساخته و امکان حساب پس دهی در مورد هزینه‌ها و بهبود خدمات را فراهم می‌کند، صورت می‌پذیرد. با این حال، این بدان معناست که تعداد اندکی از افراد صاحب قدرت، باید اندیشه کرده و خط‌مشی‌های خود را در قالب طبقه‌بندی‌های کلیشه‌ای جهانی^{۱۶۲۲} صورت‌بندی کنند؛ آن‌ها باید بر اساس استانداردها و مقیاس‌ها عمل کنند؛ آن‌ها همچنین باید مطابق با مدل‌ها و نقشه‌های جهانی عمل کنند. چنانچه در فصل شانزدهم توصیف شد، این‌ها فعالیت‌های انتزاع مرتبه دوم هستند.

نکاتی که در پاراگراف بالا در مورد حکمرانی^{۱۶۲۳} در دولت‌های مدرن عنوان شد تا حدی در مورد سازمان‌های مدرن از هر نوع نیز می‌تواند به کار گرفته شود. این سازمان‌ها هم نمی‌توانند بدون حضور رهبران و مدیران در نوعی از سلسله‌مراتب متمرکز، به طور اثربخش کار کنند، رهبران و مدیرانی که سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها را صورت‌بندی کرده، به کار گرفته و تنفیذ می‌کنند که این سیاست‌ها به‌جایی می‌رسند که تبدیل به انتزاعات مرتبه دوم شده و افراد آن‌ها را در بسیار بسیاری از تعاملات محلی خود، ویژه سازی می‌کنند. آن‌هایی که بر رأس سلسله‌مراتب سازمان‌های مدرن تکیه زده‌اند، بسیار دور از کسانی هستند که فعالیت‌های کسب‌وکار را انجام می‌دهند و این‌گونه می‌پندارند که آن‌ها تنها در قالب مدل‌ها و نقشه‌های به‌شدت انتزاعی سازمان خود و سازمان‌های دیگر می‌توانند عمل کنند. درست همانند مورد دولت‌های مدرن، در مورد سازمان‌های مدرن هم، این مدل‌ها و نقشه‌های انتزاعی هستند که رفتارها را در سرتاسر جمعیت سازمانی تغییر می‌دهند. با این حال، این فاصله‌گیری ضروری از تجربیات واقعی در تعاملات محلی، هزینه‌هایی را هم به این صاحبان قدرت تحمیل می‌کند. افراد واقعاً به این ژست‌های به صورت اجتناب‌ناپذیری انتزاعی رهبران و مدیران‌شان به شیوه‌ای واکنش نشان می‌دهند که پویایی‌های متنوع موقعیت‌های محلی آن‌ها را بازتاب می‌دهد. موضوعی که در خصوص این دولت‌ها و سازمان‌های مدرن از اهمیت بالایی برخوردار است، این است که کنترل انتزاعی مرکزی و محوری، در بسیاری از موقعیت‌های محلی، تعابیر بسیار متفاوتی را در پی خواهد داشت که می‌تواند مولد تعارض، مخالفت‌های آشکار و استفاده ماهرانه از هنر مقاومت و مخالفت ورزی باشد. به این ترتیب، این‌ها می‌توانند به‌عنوان

¹⁶²² Stereotypical Global Categories

¹⁶²³ Governance

اقدامات قصد شده و عامدانه به کار گرفته شده و رفتارهای غیرمنطقی و/یا پیامدهای ناخواسته را به دلیل و علت عدم تناسب تجویزهای عمومی برای موقعیت‌های ویژه و خاص، موجب شوند. بنابراین، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های انتزاعی مرکز‌نشینان، هرگز به‌خوبی کار نخواهند کرد و همیشه تو سعه و بسط‌های غیرمنتظره و ناخواسته‌ای را به دنبال خواهند داشت که تغییر در استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها را برانگیخته و تحریک خواهد کرد. نکته حائز اهمیت این است که ما نمی‌توانیم به‌سادگی و از طریق تمرکز توجه بر انتزاعات جهانی که از سوی رهبران و مدیران بیان می‌شود - درست همان کاری که گفتمان حاکم انجام می‌دهد - حکمرانی شرکتی، خط‌مشی گذاری و مدیریت استراتژیک را فهم و درک کنیم. علاوه بر این، به‌صورت هم‌زمان، ما نیازمند آن خواهیم بود که نسبت به واکنش‌های محلی به این انتزاعات جهانی - که این انتزاعات معانی خود را از این واکنش‌های محلی، استخراج می‌کنند - حساس با شیم، موضوعی که به طور ویژه، هدف اصلی فصول سیزده، چهارده و پانزده کتاب، کنکاش و کاوش در تبیین‌های ماهیت این واکنش‌های محلی بوده است.

بنابراین، مطابق با نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده، مدیریت استراتژیک، حکمرانی سازمان بر اساس انتزاعات مرتبه دوم جهانی در قالب ژست‌هایی است که رهبران و مدیران می‌گیرند و می‌سازند، که این ژست‌ها، بسیار بسیاری از واکنش‌های محلی را که سیاست عادی زندگی روزانه را شکل می‌دهند، برانگیخته و تحریک می‌کند. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، واژه استراتژی به الگوهای حکمرانی گهگاه بیان شده، تعمیم‌یافته، عمده سازی شده و تماتیکی اشاره می‌کند که افراد این الگوها را در نظر گرفته و در بسیار بسیاری از تعاملات محلی خود در سراسر جمعیت سازمان و در طول دوره‌های بلندمدت، ویژه سازی می‌کنند. به‌علاوه، تغییرات در این تعمیم‌های استراتژیک در فعالیت‌های ویژه سازی محلی افراد در سراسر جمعیت، پدیدار شده و رهبران و مدیرانی که از این تکامل آگاه می‌شوند می‌توانند این تغییرات را در توسعه‌های بعدی مدل‌ها و نقشه‌های انتزاعی بیان کنند. زمانی که افرادی که به یک گروه کوچک تعلق دارند به صورت محلی با یکدیگر به شیوه‌ای تعامل می‌کنند که جمعیت‌های بزرگ‌تر را در طول دوره‌های بلندمدت تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، ما می‌توانیم این تعاملات را در قالب "استراتژی پردازی" دسته‌بندی کنیم. بنابراین، استراتژی پردازی، دسته و طبقه‌ای از تعاملات محلی است که ما برای کمک به تفکر و اندیشه خودمان، این برچسب به‌خصوص را به آن الصاق می‌کنیم. استراتژی پردازی می‌تواند شکل بسیاری از تعاملات محلی که ما به دنبال شناسایی آن‌ها هستیم، باشد و آنچه استراتژی پردازی را از سایر گونه‌های تعاملات محلی متمایز می‌کند، حد و میزانی از واکنش‌های برانگیخته‌شده در طول زمان و مقیاس فضا و برخی اوقات موضوع و آبه مورد توجه این تعاملات، همانند مدل‌ها و نقشه‌های انتزاعی است. استراتژی، به‌عنوان الگوی کلان‌مقیاس حکمرانی درست همانند هر الگوی کلان‌مقیاس دیگر، در فعل و انفعالات بسیار بسیاری از تعاملات محلی پدیدار می‌شود.

استراتژی‌های سازمانی محقق شده و تحقق یافته، نه به‌عنوان نتایج و ماحصل اجرا و پیاده‌سازی‌های مدیران، بلکه به‌عنوان الگوهایی از فعالیت‌های مشترک که در سطح جمعیت افرادی تشکیل‌دهنده سازمان و در بسیار بسیاری از تعاملات محلی که مدل‌ها و نقشه‌های انتزاعی بیان شده توسط افراد قدرتمند سازمان، در آن‌ها ویژه سازی می‌شوند، پدیدار می‌گردند. استراتژی به‌عنوان الگوی تحقق‌یافته‌ای از اقدامات مشترک از طریق بسیار بسیاری از تعاملات محلی میان اعضای سازمان و میان آن‌ها و اعضای سایر سازمان‌ها پدیدار می‌شود یعنی جایی که این تعاملات محلی اساساً و ماهیتاً محاوره‌ای و مکالماتی بوده و با روابط قدرتی که از سوی ایدئولوژی‌ها محافظت و مستحکم می‌شوند، مشخص می‌گردد، ایدئولوژی‌هایی که خود مبنا و اساس انتخاب‌هایی که افراد انجام می‌دهند و مقاصد و برنامه‌هایی را که شکل می‌دهند، بوده و شامل آمیال، مطلوب‌ها، مقاصد و برنامه‌ها برای پدیدآیی الگوهای کلان‌مقیاس استراتژی می‌شوند. به‌این ترتیب، استراتژی مطلوب صرفاً نمی‌تواند بر اساس انتخاب‌هایی که رهبران انجام می‌دهند، شناخته شود، بلکه باید در قالب آمیال و مقاصدی که افراد برای الگوهای کلان‌مقیاس، توسعه می‌دهند و همچنین بیانیه‌هایی که افراد از این مطلوب‌ها و آمیال می‌سازند، همگی در قالب یک تعامل محلی مستمر و جاری با یکدیگر، شناخته شود. رهبران حتی بیشتر از سایرین درگیر این سیاست محلی روزانه زندگی سازمانی^{۱۶۲۴} هستند و معمولاً اقدامات آن‌ها بسیار اثرگذارتر از اقدامات سایرین درگیر در این تعاملات است. به‌عنوان مثال، یکی از قدرتمندترین شیوه‌هایی که در آن، این نفوذ و اثرگذاری اعمال می‌شود، آشکارسازی و ارائه بیانات انتزاعی^{۱۶۲۵} استراتژی‌های مطلوب^{۱۶۲۶} و آینده‌های مطلوب^{۱۶۲۷} در قالب اهداف، چشم‌اندازها و مأموریت‌ها به دیگران است. به‌عبارت‌دیگر، این رهبران هستند که بیانات و لحن استراتژی‌های مطلوب را انتخاب می‌کنند. اما باین حال، این چنین انتخاب‌هایی تنها زمانی مؤثر خواهند بود که با آمیال و مطلوب‌های دیگران تشدید و طنین‌انداز شده و در بسیار بسیاری از تعاملات محلی در سراسر سازمان، مدنظر قرار داده شده و در مورد آن‌ها بحث شود. به‌علاوه، اگر هم مطلوب‌ها و آمیال رهبران، مشتاقانه از سوی اعضای مدنظر قرار داده شود، رهبران نمی‌توانند استراتژی محقق شده را انتخاب کنند چراکه این استراتژی تنها در فعل‌وانفعالات بسیار بسیاری از مقاصد در سراسر بسیار بسیاری از سازمان‌های دیگر می‌تواند پدیدار شود.

بنابراین، طبق نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده، فعالیت‌های استراتژی پردازشی اساساً فعالیت‌های محلی از سیاست‌ورزی‌های عادی روزمره هستند که افراد در آن‌ها انتزاعات را صورت‌بندی کرده و از طریق مذاکره انتخاب‌ها، مقاصد و نیات و واکنش‌ها به پیامدهایی که اغلب غافلگیرکننده و ناخواسته هستند، آن‌ها را ویژه سازی می‌کنند. بنابراین، در محور هرگونه شناختی از فرآیندهای استراتژی پردازشی، پدیدآیی الگوهای روابط

¹⁶²⁴ Local, ordinary politics of Organizational Life

¹⁶²⁵ Abstract Articulation

¹⁶²⁶ Desired Strategy

¹⁶²⁷ Desired Future

قدرت و پویایی‌های منعکس شده مشمولیت و محرومیت، قرار دارند. روابط قدرت از طریق ایدئولوژی محافظت و مستحکم شده و تغییر داده می‌شوند. بنابراین، قدرت و ایدئولوژی در بطن و محور تمامی فعالیت‌های استراتژی پردازشی قرار گرفته و خود را در الگوهای کلان‌مقیاس که ما آن را استراتژی می‌نامیم، بازتاب داده و منعکس می‌کنند. از این رو، صورت‌بندی و تدوین انتزاعات مرتبه دوم استراتژی که در گفتمان حاکم یافت می‌شود، در قالب شیوه‌های مهمی از بیان ایدئولوژی‌ها و اشتغال به روابط قدرت شناخته شده و فهم می‌شوند. قسمت بعد به کنکاش این موضوع خواهد پرداخت که ما نظریه انتخاب استراتژیک را چگونه می‌توانیم در قالب انتزاع مرتبه دوم شناخته و درک کنیم.

۱۷-۲. نظریه انتخاب استراتژیک در قالب انتزاع و تجرید مرتبه دوم

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، "کلّیت سازمان" چیزی نیست جز یک بر ساخت و سازه تخیلی، که بیانگر حسی از یک تجربه واحد در میان افرادی که به کار با یکدیگر مشغول هستند، است. این بر ساخت تخیلی یک شیء یا یک چیز نیست بلکه یک پویایی است، فرآیندی جاری است که در تعامل اجتماعی خود را بروز می‌دهد و چنین فعالیتی به‌ناچار این اثر را دارد که برخی را در پویایی‌های جاری و مستمر روابط قدرت، مشمول ساخته و برخی دیگر را محروم می‌کند. این بر ساخت تخیلی^{۱۶۲۸} از کلّیت سازمان، کاملاً به‌وضوح، دربرگیرنده انتزاع و تجرید است چراکه یک تعمیم، یک کلیشه، یک طبقه ساده‌سازی شده از تفکر و اندیشه بوده و همچنین، چنانکه مرزهایی را به دور یک انتزاع، که یک "سازمان" نامیده می‌شود، ترسیم می‌کند، انتزاعات بیشتری برای تفکر در مورد فرآیندهای مشمول سازی^{۱۶۲۹} و محروم سازی^{۱۶۳۰} را نیز شامل می‌شود. در تفکر و تکلم بدین نحو، ما ضرورتاً از تجربه خود در مورد سازمان‌های واقعی در تمامی انواع آن و همچنین فرآیندهای واقعی مشمولیت و محرومیت فاصله می‌گیریم. تنوع تجربه جاری و مستمر از یک سازمان مشخص، فاصله بسیاری از میانگین داشته و هرگونه تفاوت و اختلاف میان آن و سازمان‌های دیگر در قالب یک بر ساخت تخیلی ساده‌سازی می‌شود. نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده به دنبال آن است تا توضیح دهد چگونه افراد در تعاملات جاری محلی شان، چنین بر ساخت‌های تخیلی را که به‌عنوان انتزاعات مرتبه اول و مرتبه دوم شناخته می‌شوند، بیان می‌کنند، بر ساخت‌هایی که در همین تعاملات محلی پدیدار شده و تکامل پیدا می‌کنند. در طول تاریخ و گذر زمان، بسیاری از بر ساخت‌های تخیلی از "کلّیت" ها که در تعاملات محلی پدیدار گشته‌اند، آرمانی شده‌اند- یعنی آن‌ها به ارزش‌های فرقه‌ای یا ایدئولوژی‌هایی تبدیل شده‌اند که افراد آن‌ها را در تعاملات محلی خود کاربردی سازی^{۱۶۳۱} می‌کنند.

¹⁶²⁸ Imaginative Construct

¹⁶²⁹ Including

¹⁶³⁰ Excluding

¹⁶³¹ Functionalize

بنابراین، در تجربه، سازمان‌ها می‌توانند به‌عنوان الگوهایی از تعاملات که در سطح جمعیت پدیدار می‌شوند، شناخته شوند، الگوهایی که تجربه‌شده و در برخی اوقات، در قالب انتزاعات و "کلیت" های آرمانی شده در تصورات بسیار بسیاری از افراد در تعاملات محلی خود با یکدیگر به هنگام کار کردن، بیان^{۱۶۳۲} می‌شوند. افرادی که به‌صورت مشترک و به‌هم‌پیوسته در یک سازمان کنش دارند، همیشه به‌صورت محلی با یکدیگر تعامل می‌کنند و این امر را بر اساس آرمانی‌سازی‌ها و تعمیم‌های انتزاعی تخیلی جهانی^{۱۶۳۳} انجام می‌دهند. افراد در تجربه سازمانی، خود را کاملاً غوطه‌ور شده و عمیقاً درگیر در این تجربه می‌یابند و هم‌زمان این ظرفیت را دارند تا در مورد تعمیم‌ها و آرمانی شده‌هایی که تعاملات محلی را شکل داده و از آن‌ها شکل می‌گیرند، بازاندیشی و تأمل کنند. در دنیای مدرن، چنین بازاندیشی به ناگزیر، به شکل و شیوه‌ای بسیار گسترده، دربردارنده انتزاعات مرتبه دوم مدل‌ها و نقشه‌ها است.

با این حال، نظریه انتخاب استراتژیک^{۱۶۳۴}، بر مبنای پنداشت و مفهومی از "کلیت" به‌عنوان یک "برساخت تخیلی" بنانهاده نشده است. این نظریه بر اساس پنداشتی از "کلیت" سازمان، یا به‌عنوان یک سیستم (یک‌چیز) با یک مرز مشخص که در دنیای خارج وجود داشته یا به‌عنوان فرضیه کاربردی که بر طبق آن چنین فرض می‌شود که سازمان انگار که وجود دارد و دارای مرزهای مشخصی است، بنا می‌شود. این شیوه مفهوم بندی از "کلیت"، به تجرید و انتزاع از سازمان به‌عنوان یک طبقه‌بندی یا یک کلیشه جسمیت بخشیده و آن را تبدیل به یک شیء می‌کند- در حقیقت، کلیت در قامت یک انسان مجسم می‌شود، برخی اوقات هم، این ادعا مطرح می‌شود که این کلیت، کلیتی زنده است. به کلیت سازمان‌ها به‌عنوان عامل‌هایی مستقل از افراد، که در واقع خود دست به کنش می‌زنند، فکر می‌شود. در واقع، افراد واقعی در این فرآیندی که به انتزاع مرتبه دوم می‌انجامد به‌عنوان موجوداتی نامرئی عرضه می‌شوند، انتزاع مرتبه دومی که در آن، اکنون، انتزاعات مرتبه اول، کلیت کلیشه‌ای سازمان‌ها، در قالب مدل‌های انتزاعی از صنایع و بازارها، با یکدیگر تعامل می‌کنند. این حرکت و جنبش در تفکر و اندیشه، گفتگو به شیوه‌ای به‌مراتب ساده‌تر در مورد اقدامات استراتژیک - اقداماتی که گروهی از افراد در هر سازمان انجام داده و یا در آینده انجام خواهند داد- را میسر ساخته و همچنین اندازه‌گیری فعالیت‌های تعمیم‌یافته و انجام گونه‌های بسیار پیچیده تحلیل را امکان‌پذیر می‌سازد. این انتزاعات مرتبه دوم، به یقین بر آنچه افراد انجام می‌دهند، اثر می‌گذارد اما خطر اینجاست که توجه ما به طور ویژه متمرکز بر انتزاعاتی می‌شود که حتی دیگر ما در مورد انتزاعی بودن آن‌ها هم آگاهی نداریم و به‌این ترتیب ما نسبت به آنچه واقعاً به‌عنوان یک فرد، انجام می‌دهیم، بینایی خود را از دست داده و بی‌اعتنا می‌شویم. اگر ما به دنبال آن هستیم که بدانیم واقعاً چه اتفاقی رخ می‌دهد، از این‌رو ما باید قادر باشیم تا نه‌تنها انتزاع سازمان و انتزاعات بعدی در مورد "جهت‌گیری سازمان" را

¹⁶³² Articulate

¹⁶³³ Imaginative Abstract Global Generalizations

¹⁶³⁴ Strategic Choice Theory

فهم و درک کنیم بلکه باید تجربه زیسته^{۱۶۳۵} افرادی که در زندگی روزمره سازمانی - زندگی که در آن افراد این انتزاعات را ویژه سازی می‌کنند- غوطه‌ور شده‌اند را نیز درک کنیم.

نظریه انتخاب استراتژیک بر مبنای این ایده بناشده است که رهبران و مدیران می‌توانند هم بیان^{۱۶۳۶} بر ساخت‌های تخیلی- یعنی تم‌های انتزاعی تعمیم‌یافته از حکمرانی سازمانی- را انتخاب کنند و هم می‌توانند، دست‌کم تا حدودی، پیامدهای کنش افراد بر طبق این تم‌های تعمیم‌یافته^{۱۶۳۷}، را نیز انتخاب کنند، احتمال و امکانی که از سوی نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده رد می‌شود. تجویزهای مدیریت استراتژیک مبتنی بر نظریه انتخاب استراتژیک نیازمند تحلیل محیط، شامل صنعت و بازارها، تحلیل سازمان، منابع سازمان، شامل منابع انسانی، مهارت‌ها و شایستگی‌ها است. با این حال، همان‌طور که سازمان یک مفهوم انتزاعی است، به همین ترتیب صنعت، بازارها و منابع نیز انتزاعی هستند. تمامی این‌ها طبقه‌بندی‌های استاندارد شده‌ای هستند که در درون این طبقات، تفاوت‌ها و اختلافات حول میانگین در نظر گرفته می‌شود. به این ترتیب، ویژگی‌های آن‌ها همانند اندازه، می‌تواند اندازه‌گیری شده و همچنین سنج‌های دیگری نیز برای مقوله‌های کیفی، همانند رضایت مشتریان می‌تواند توسعه داده شود. اندازه‌گیری طبقات استاندارد انتزاعی می‌تواند با به کارگیری فنون آماری و ریاضی تحلیل‌شده و روندهایی را همچون افزایش هزینه‌ها و روابط میان یک مقوله انتزاعی با مقوله دیگر، همانند سهم بازار را به دست دهد. کاملاً آشکار است که تمامی این‌ها از تجربه زیسته واقعی افرادی که کارهای سازمان را انجام می‌دهند، انتزاع و تجرید شده است، چراکه این افراد با روندها، سهم‌ها، بازارها یا صنایع مواجه شده و با آن‌ها برخورد ندارند، بلکه آن‌ها با افرادی برخورد دارند که محصولی را از آن‌ها می‌خرند یا به آن‌ها می‌فروشند.

بر طبق نظریه انتخاب استراتژیک، رهبران و مدیران باید در بافتار تحلیلی که توصیف آن رفت، اهداف، آماج‌ها، مقصود و منظور سازمان را در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری همانند سود، ارزش فروش و تعداد مشتریانی که از خدمت خاصی استفاده می‌کنند، مشخص سازند. تمامی این واژگان پررنگ شده^{۱۶۳۸}، ساده‌سازی‌های استاندارد شده‌ای هستند که در آن‌ها جریان‌های پولی در قالب هزینه‌ها، درآمدها و مخارج دسته‌بندی می‌شوند. مجدداً می‌بینیم که در اینجا هم همگی این مفاهیم انتزاعاتی هستند از آنچه باید به آن دست‌یافته شود، و حتی انتزاعاتی از آنچه احتمال دستیابی به آن در بسیار بسیاری از موقعیت‌های محلی که فعالیت‌های سازمان در آن‌ها انجام می‌گیرد، وجود دارد. با انتخاب اهداف قابل دستیابی از سوی سازمان، فرآیند انتزاع همچنان در قالب بیان طرح و برنامه‌ها برای اقدامات نیت‌مندانه‌ای که برای دستیابی به اهداف باید انجام شوند- همانند سرمایه‌گذاری در فناوری‌هایی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش حجم فروش- ادامه پیدا می‌کند. این‌ها هم همگی انتزاعاتی از

¹⁶³⁵ Lived Experience

¹⁶³⁶ Articulation

¹⁶³⁷ Generalized Themes

¹⁶³⁸ Highlighted Terms

اقدامات واقعی هستند، اقداماتی همانند استقرار تجهیزات جدید توسط گروه مشخصی از افراد، در زمان و مکان مشخص.

بنابراین، تمامی مراحل تجویز شده در نظریه انتخاب استراتژیک، عملیات انتزاعی بر پایه ساده‌سازی‌های انتزاعی^{۱۶۳۹} و طبقه‌بندی‌های استاندارد هستند. با نگاه به این فعالیت‌ها از زاویه دید فرآیندهای واکنشی پیچیده، همگی این‌ها را می‌توانیم در قالب یک جمعیت^{۱۶۴۰}، فهم و درک کنیم. این مفاهیم می‌توانند به شیوه‌های دیگری نیز توصیف شوند، یعنی اساساً با معانی همچون ابژه‌های اجتماعی، یا به‌عنوان بیاناتی از عادت‌واره‌های سازمانی^{۱۶۴۱} یا به‌عنوان تلاش‌هایی برای تعریف قوانین بازی‌سازمانی که افراد در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. همچنان که بارها هم تکرار کردیم، این ساده‌سازی‌های تعمیم‌یافته و عمده سازی شده تنها زمانی می‌توانند بانی اثر باشند که در بسیار بسیاری از موقعیت‌های اقتضایی که افراد خود را در آن‌ها می‌یابند، ویژه سازی شوند. در هدایت سازمان‌ها به‌صورت واقعی، این انتزاعات تعمیم‌یافته یعنی طرح‌ها، برنامه‌ها و اهداف ویژه سازی شده، تنوع و تفاوت‌های این موقعیت‌های مشخص لحاظ می‌شوند و در واقع این چنین نیست که به‌سادگی با ترسیم یک طرح و برنامه، اهداف دستیابی شوند. این طرح و برنامه‌ها، خودشان، فعالیت‌های ساده سازی شده و تعمیم‌یافته‌ای از انتزاع و تجرید هستند. فرآیندهای پایش متعاقب این برنامه‌ها نیز در قالب این انتزاعات، هدایت و راهبری خواهند شد.

صحت‌های ما به این معنا نیست که مدیریت استراتژیک مطابق با نظریه انتخاب استراتژیک، به‌عنوان فعالیت‌هایی انتزاعی و تجریدی، غیر ضروری یا گمراه‌کننده است. مسلماً این فعالیت‌ها بر آنچه افراد در تعاملات محلی خود انجام می‌دهند، اثر می‌گذارند اما مسئله اینجاست که این نگاه، فعالیت‌هایی را به حرکت وامی‌دارد که اساساً هدف اصیل و بکر تولید نتایج غیرمنتظره و پیامدهای ناخواسته را نفی می‌کند. به‌عنوان مثال، زمانی که اهداف عملکردی تعیین شده و به پاداش‌هایی مرتبط با آن‌ها در نظر گرفته می‌شود، افراد عموماً به این اهداف دست پیدا می‌کنند. زمانی که دولت انگلستان، اهدافی را برای زمان‌های انتظار در بیمارستان‌ها تعیین کرد، کارکنان این بیمارستان‌ها اعلام کردند که به این اهداف دست یافته‌اند، هرچند تمامی آن‌ها به‌درستی نتوانسته بودند این اهداف را محقق سازند. در هر رویدادی، اهداف انتزاعی جهانی، به‌واقع در بسیار بسیاری از تعاملات محلی مدنظر قرار داده می‌شوند و کاملاً ممکن و میسر است که برخی از این اقدامات به بهبودهای درست و حقیقی منجر شوند. با این حال، از آنجایی که بهبود، در بسیار بسیاری از تعاملات محلی خود را بروز می‌دهد، این حرکت ممکن است با انواعی از پیامدهای ناخواسته همراه باشد و همچنان که در فصل قبل ملاحظه کردیم،

1639 Abstract Simplifications

1640 Population

1641 Organizational Habitus

ممکن است باعث شود تا کارمندان به شیوه‌هایی غیرمنطقی و نامعقول کار کرده و یا برخلاف برخی ارزش‌های اولیه کلیدی عمل کنند. تمرکز توجه بر مدیریت استراتژیک آشکار به‌عنوان فعالیت‌هایی انتزاعی، شیوه‌های متفاوت تفکر را در مورد آن‌ها دامن می‌زند، چراکه اکنون آن‌ها به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از تعاملات محلی شناخته می‌شوند که ممکن است در این تعاملات برانگیخته شده و یا نشوند. این تعاملات محلی سیاست ورزی عادی زندگی روزانه درست همان اندازه فرآیندهای مدیریت استراتژیک هستند که تحلیل‌های انتزاعی و دست‌کاری و تنظیم انتزاعی اهداف و برنامه‌ها هستند. درواقع، این تحلیل‌های انتزاعی خودشان در تعاملات محلی به وقوع می‌پیوندند به‌این‌ترتیب، این تحلیل‌ها، سنجش و اندازه‌گیری‌ها، هدف‌گذاری‌ها، گزینه‌ها و برنامه‌های اقدام، همگی جنبه‌هایی از سیاست ورزی عادی زندگی روزمره سازمانی هستند.

نقش برنامه‌ریزی استراتژیک

در ادبیات سازمان و شیوه‌ای که مدیران درباره سازمان‌ها صحبت می‌کنند، برنامه‌ریزی استراتژیک به معنای تصمیم‌گیری در مورد نوعی از پیامدهای کلان‌مقیاس است که آثار بلندمدتی داشته و مدت‌های طولانی پیش روی ما هستند: بگویید، پنج سال. زمانی که این برنامه تدوین شد، سپس اجرا و پیاده‌سازی می‌شود. فرض این است که طراحی الگوهای کلان‌مقیاس، درست قبل از اینکه محقق شوند، امکان‌پذیر است و این موضوع به طور ضمنی اشاره بر این دارد که پیش‌گویی و پیش‌بینی برون‌دادها و پیامدهای اقدامی که امروز اتخاذ می‌شود، تا حد قابل قبولی میسر است به‌نوعی که می‌توان یک گزینه را از میان اقدامات مختلف انتخاب کرد. از این‌رو، تعامل محلی به‌عنوان فرآیند پیاده‌سازی و اجرای یک طرح یا برنامه شناخته می‌شود. طرح و برنامه، "اندیشه" است و اجرا و پیاده‌سازی، "اقدام". این عصاره برنامه‌ریزی در مکاتب طراحی مدیریت استراتژیک است و این همان چیزی است که دولت‌ها به‌عنوان یک مبنای متمرکز و گونه مدیریتی حکمرانی بخش دولتی، از ادبیات حوزه کسب‌وکار استخراج کرده و وام گرفته‌اند.

چنانچه در بخش اول کتاب دیدیم، تعدادی از اندیشمندان و کارورزان حوزه استراتژی تا مدت‌ها انتقادات قابل توجهی را به این رویکرد وارد کرده و در شکل‌گیری استراتژی، بر فرآیندهای یادگیری تأکید ورزیدند. پیتز سنگه، به‌عنوان یکی از افراد کلیدی این سنت، ادعا می‌کند که سازمان‌ها مطابق با تعداد محدودی از کهن‌الگوهای عمومی، توسعه پیدا کرده و اینکه تفکر سیستمی این اجازه را به مدیران می‌دهد که نقاط اهرمی (اندیشه) سازمان را شناسایی کرده و سپس خود را از یک کهن‌الگو ناکارآمد به سوی کهن‌الگوی دیگر جابجا کنند. (اقدام). بنابراین می‌بینیم که در اینجا هم این ایده وجود دارد که الگوهای کلان‌مقیاس از پیش قابل‌شناسایی بوده و مستقیماً می‌توان آن‌ها را از طریق کار بر روی نقاط اهرمی تغییر داد. به‌این‌ترتیب، تعامل محلی می‌شود کار در قالب تیم‌ها به‌منظور یادگیری و همچنین تغییر مدل‌های ذهنی افراد و کهن‌الگوهای جهانی. در هر دو رویکرد‌های برنامه‌ریزی و یادگیری، تمرکز توجه بر روی الگوهای کلان‌مقیاس، آینده بلندمدت و همچنین سطح کلان است و

چنین پنداشته می شود که کار مستقیم بر روی الگوهای کلان مقیاس میسر است به نحوی که می توان قصد و نیت اولیه در خصوص الگوهای کلان مقیاس را محقق ساخته و به عمل نشانند. تعامل محلی در هر دو مورد صرفاً به پیاده سازی و اجرا فروکاسته می شود.

دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده بر عدم قابلیت پیش بینی آینده و الگوهای کلان مقیاس تأکید داشته و بر این عقیده است که هر طرح و برنامه برای یک الگو- یعنی برای سازمان به عنوان یک "کلّیت"- برای دستیابی به آنچه ادعا می شود، تنها زمانی محلی از اعراب دارد که ما با یک آینده کوتاه مدت تکراری و به نوعی با یک فعالیت منطقی قابل پیش گویی مواجه باشیم. حتی تازه، هرگونه طرح و برنامه، چشم انداز، یا توصیف هایی از کهن الگوها هم صرفاً بیاناتی از تعمیم های کلان مقیاس بوده و به این ترتیب آنها هم انتزاعی هستند. برنامه های استراتژیک، انتزاعات مرتبه دومی هستند که شکل نقشه ها و مدل ها را به خود می گیرند. علاوه بر این، از چشم انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، این انتزاعات می توانند در قالب بیاناتی از ابژه های اجتماعی و ارزش های فرقه ای یا به عنوان توصیفاتی از بازی های مطلوب سازمانی و قوانینی مطلوبی که این بازی ها باید بر اساس آنها بازی شوند، در نظر گرفته شوند. به هر حال، به عنوان ابژه های اجتماعی و قوانین بازی، این بیانات باید در هر موقعیت ویژه اقتضایی ویژه سازی شوند، امری که به تعارضات اکتشافی ختم شده و باید پیرامون آنها مذاکره شود. به این ترتیب، قوانین در شرایط ویژه و اختصاصی، تعبیر و باز تفسیر می شوند، به عنوان مثال، قوانین در خصوص چیزهایی که باید در تراز بانکها منعکس شود از سوی کارمندان بانک باز تفسیر می شود و ممکن است اقلامی که از سوی این کارمندان "نامربوط" تلقی می شوند از ترازنامه کنار گذاشته شوند. به این ترتیب، حتی در ارتباط با امور تکراری و کوتاه مدت هم، نگاه به فعالیت های برنامه ریزی به عنوان چیزی که رک و راست و بی پرده هر آنچه را که اتفاق خواهد افتاد، تعیین می کند، مسئله ساز خواهد بود. در محور و مرکز چشم انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، موضوع و مفهوم پدیدارگی قرار دارد که بر طبق آن الگوهای کلان مقیاس به طور مستمر، در تعاملات محلی پدیدار می شوند و این بدان معناست که این الگوها، حاصل و پیامد یک طرح و برنامه کلی نیستند بلکه اینها حاصل فعل و انفعالات میان طرح و برنامه های محلی هستند. آنها ممکن است به خوبی نمایانگر بیاناتی از امیال و تمایلات برای الگوهای کلان مقیاس محقق شده، و در قالب طرحها و برنامه های جهانی باشند، اما آنها نمی توانند به عنوان علتی برای الگوی کلان مقیاس عمل کنند چراکه چنین تمایلات و بیاناتی صرفاً ژست هایی هستند و آنچه در واقع اتفاق می افتد به فرآیندهای ویژه سازی نیز بستگی خواهد داشت، در واقع یعنی به فعل و انفعالات بسیار بسیاری از مقاصد و منظورها بستگی خواهد داشت.

پس، در این شرایط، هرگونه ادعا مبنی بر اینکه برنامه ریزی استراتژیک و فعالیت های تغییر و تحول سازمانی باعث و موجب بروز اتفاقات می شوند، بسیار بسیار مسئله ساز خواهد بود. اگر وضع به این صورت است، پس

برنامه‌های استراتژیک، چشم‌اندازها و مأموریت‌ها در واقع چه نقشی را ایفا می‌کنند؟ می‌توانیم احتمالات زیر را در نظر بگیریم:

- به‌جای اینکه دلیل و علتی برای وقوع امر و اتفاقی باشند، طرح‌ها و برنامه‌ها به خیال‌پردازی‌هایی^{۱۶۴۲} بدل می‌شوند که کارکرد اصلی آن‌ها یک دفاع اجتماعی در مقابل عصبیت‌ها و نگرانی‌ها خواهد بود. مسئله‌ای که در خصوص چنین دفاع‌هایی وجود دارد این است که ممکن است این حرکات به افراد علامت بدهند و اگر این علامت‌ها جدی گرفته شوند، به‌سادگی می‌توانند به شکل رفتارهای بداهه و خودجوش خود را نشان دهند، چیزی که برای انجام کارها ضروری است. چنین فعالیت‌هایی ممکن است تا حد زیادی به‌عنوان فعالیت‌های وقت تلف‌کن و گیج‌کننده پنداشته شود که باید خیلی سریع جلو آن‌ها گرفته شود چراکه منفعت پایان دادن به این فعالیت‌ها بر مضرات آن سنگینی می‌کند.
- با این حال، اگر بیان الگوهای کلان‌مقیاس و تمایل به آن‌ها به‌عنوان ژست‌هایی^{۱۶۴۳} در فرآیندهای جاری و ساری تعاملات محلی شناخته شود، ممکن است در راستای خدمت به اهداف فرافعالانه یا حتی اهداف الهام‌بخش عمل کرده و مکالمات بیشتری را تولید کرده و به وجود آورند. با این حال، به‌جای اینکه الگوهای کلان‌مقیاس برنامه‌ریزی شوند، در همین مکالمات بیشتر در بسیار بسیاری از تعاملات محلی پدیدار شده و این برای الگوهای کلان‌مقیاسی که نمایشگر تازگی و نوزایی هستند می‌تواند مشخصاً بسیار صحیح و درست هم باشد. افرادی که درگیر چنین تعاملات محلی هستند مقاصد، منظورها و برنامه‌هایی را برای تعاملات محلی خود و همچنین امیال و آرزو‌هایی برای الگوهای کلان‌مقیاس دارند اما الگوهای کلان‌مقیاس واقعی در فعل‌وانفعالات میان تمامی این مقاصد، منظورها و برنامه‌ها پدیدار می‌شوند. از آنجایی که فعل‌وانفعالات نمی‌توانند طراحی شوند، الگوهای کلان‌مقیاس را هم نمی‌توان طراحی کرد. در عوض، تعامل محلی، شکل یک کنشگری بداهه^{۱۶۴۴} با میزان بالایی از جوشش و خودانگیختگی^{۱۶۴۵} یا متناوباً^{۱۶۴۶}، درجا زدن و گیرکردن در یک تکرار را به خود خواهد گرفت. نمی‌توان گفت که چنین کنشگری خودجوش و بداهه، یک برنامه‌ریزی است، اگرچه این بدان معنا نیست که هیچ قصد و منظوری در مشارکت و درگیر شدن در چنین فعالیت‌هایی وجود ندارد. با این حال، از آنجایی که این‌ها واکنش‌هایی به برنامه‌ها هستند، برنامه‌ها هم به‌عنوان ژست‌ها، نقش خود را ایفا می‌کنند، مسلماً آن‌ها بر رفتار اثر می‌گذارند، اما نه به آن سادگی که ما فکر می‌کنیم.

1642 Fantasies

1643 Gestures

1644 Improvisational acting

1645 Spontaneity

1646 Alternatively

- فرآیندهای تدوین و صورت‌بندی برنامه‌های استراتژیک بلندمدت ممکن است خودشان یک بازی مشخص سازمانی را شکل دهند که افراد به صورت غیر بازنمایشانه^{۱۶۴۷}، به آن مشغول شده و درگیر می‌شوند. برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است یک بازی بسیار مهم باشد و افراد ممکن است برای حفاظت و مراقبت از منافع خود وارد این بازی شده و در آن سرمایه‌گذاری کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور معمول ویژگی‌های یک آیین یا مراسم سازمانی را خواهد داشت که از ایدئولوژی‌های رسمی مراقبت و محافظت کرده و به این ترتیب مشروعیت را به الگوهای کنونی روابط قدرت بخشیده و اعطا می‌کند. هدف صوری^{۱۶۴۸}، خلق یک آینده مطلوب است، و حتی اگر هم هدف این باشد، اهداف فاش نشده دیگری در خصوص ایدئولوژی و قدرت وجود دارد. این کارویژه‌ها. کارکردهای آیینی^{۱۶۴۹}، ایدئولوژیک و مشروعیت بخش، کنار گذاشته نمی‌شوند- این‌ها جنبه‌های مهمی از زندگی سازمانی هستند.
- اسناد برنامه استراتژیک، به‌عنوان مصنوعات لفاظانه^{۱۶۵۰}، ممکن است در راستای خدمت به یک هدف باشند. آن‌ها ممکن است در سیاست‌ورزی‌های عادی روزمره زندگی سازمانی به کار برده شوند تا دیگران را برای جلب موافقت در خصوص یک اقدام معین، متقاعد سازند. این برنامه‌ها می‌توانند برای زمانی که اقدامات منجر به پیامدهای بد و ناخوشایند می‌شوند، حکم بیمه را داشته باشند. بنابراین، برنامه‌ها باید به‌عنوان بخشی از فرآیند وام‌گیری از بانک‌ها، به آن‌ها ارائه شوند. تمامی افراد درگیر موضوع می‌دانند که احتمال دستیابی به برنامه‌ها کم است، اما حداقل این موضوع دستاویزی برای وام‌دهندگان و بانک‌ها است که بگویند یک‌رویه منطقی را در اعطای وام دنبال کرده‌اند. ممکن است برنامه‌ها به‌عنوان ابزارهای گزارش دهی استفاده شوند تا به‌نوعی انطباق و سازگاری با احکام بالادستی را نشان دهند. سهام‌داران نیاز به برنامه دارند و برنامه‌ها این هدف را برآورده می‌سازند. همانند مطبوعات، این اسناد می‌توانند گونه مهمی از روابط عمومی و حتی پروپاگاندا باشند.
- همچنین، اسناد برنامه استراتژیک می‌توانند به‌عنوان یک کارت عضویت برای تعلق به یک باشگاه خاص از سایر سازمان‌ها، عمل کنند. نیاز به خلق و تولید یک برنامه استراتژیک ممکن است برآمده از هم فشارهای درونی و هم فشارهای بیرونی باشد. به‌عنوان مثال، در بخش غیرانتفاعی، گفتمانی هم در دولت محلی و هم در دولت مرکزی به راه افتاده است که سازمان غیرانتفاعی به‌منظور اینکه از حمایت‌های مالی مستمر بهره‌مند شود و همچنین به‌منظور اینکه نشان دهد کلیه عملیات آن مطابق با بالاترین استانداردهای مدیریتی است، باید حرفه‌ای شده و حرفه‌ای عمل کند. هر سازمان دیگری که آرزوی

¹⁶⁴⁷ Unreflectively

¹⁶⁴⁸ The Ostensible Aim

¹⁶⁴⁹ Ritualistic

¹⁶⁵⁰ Rhetorical Artefacts

پیوستن به باشگاه " سازمان‌های زیر چتر دولت " را دارد باید برنامه استراتژیک تولید کند، و در ست زمانی که کارکنان این سازمان‌ها مدیران خود را تشویق به خلق چنین برنامه‌ای می‌کنند، آن‌ها وارد باشگاه " حرفه‌ای " ها شده و خود را حرفه‌ای حس می‌کنند.

بنابراین، این چشم‌انداز نیازمند آن است تا قدری دقیق‌تر تأمل و تفکر کنیم نسبت به آنچه زمانی که از برنامه‌های بلندمدت برای کلیت جمعیت صحبت می‌کنیم، فکر می‌کنیم که انجام می‌دهیم و تأمل کنیم در مورد این باور که " به این طریق می‌توانیم کلیت جمعیت را تغییر داده و متحول کنیم ". این باور، باور گسترده‌ای است که در برنامه‌های تغییر فرهنگی، تضمین کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار و بسیاری دیگر از چنین برنامه‌های جهانی تغییر منعکس شده است. دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده به نوعی گفتمان حاکم را سر و ته می‌کند. به جای اینکه تغییر در نتیجه یک برنامه رخ دهد، برنامه تغییر یا چشم‌انداز رهبران یا ائتلاف‌های مسلط و حاکم، در بسیاری از تعاملات محلی پدیدار می‌شود که در آن، رهبران و صاحبان قدرت مشارکت‌کنندگان پرنفوذ و اثرگذار آن‌ها هستند، اما با همه این احوال خود یک مشارکت‌کننده هستند. فعالیت‌های برنامه‌ریزی، به جای اینکه دلیل و علت بی‌چون‌وچرای تغییر باشند، چشم‌اندازها و غیره را شکل داده و در راستای بسیاری از اهداف دیگر خدمت می‌کنند. آن‌ها ممکن است به عنوان یک دفاع اجتماعی در برابر عصبیت و نگرانی‌ها عمل کنند. آن‌ها ممکن است ابزارهای لفاظانه یا ترفندهایی در فرآیندهای سیاسی باشند که استراتژی از درون آن‌ها پدیدار می‌شود. آن‌ها ممکن است ابزارهای روابط عمومی باشند که به سوی مخاطبان، چه در درون سازمان و چه در بیرون سازمان، جهت‌گیری شده‌اند. آن‌ها ممکن است حتی یک پروپاگاندا بوده و دسترسی به منابع را تسهیل یا غیرممکن سازند. آن‌ها ممکن است در صورت اشتباه و ناکارآمد بودن، برای اجتناب و فرار از سرزنش‌ها و اتهامات به کار گرفته شوند- افراد همیشه می‌توانند به رویکردهای عقلایی که برای انتخاب اقدامات به کار می‌گیرند اشاره کرده و ادعا کنند که اگر مشکلی در کارها به وجود آمده است، مقصر آن‌ها نبوده‌اند چون برنامه‌ها به خوبی تدوین و تنظیم شده‌اند.

به طور خلاصه، نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده برخلاف این تفکر که برنامه استراتژیک منشأ و علت اتفاقات پیش‌آمده برای یک سازمان است، موضع‌گیری می‌کند، چراکه آنچه اتفاق می‌افتد وابسته به فعل‌وانفعالات اقداماتی است که اعضای یک سازمان و اعضای بسیار بسیاری از سازمان‌های دیگر انجام می‌دهند. باین حال، تجویز نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده این نیست که برنامه استراتژیک را رها کنید. این نظریه، شیوه‌ای برای تفکر است. تفکر پیرامون اینکه افراد واقعاً در سازمان‌ها چه کاری را انجام می‌دهند، از آنجایی که افراد یک سازمان در واقع به صورت استراتژیک، برنامه‌ریزی می‌کنند، این نظریه دعوت می‌کند تا در مورد چرایی انجام این کارها و آنچه قرار است این فعالیت‌ها به آن دست یابند، تأمل و بازاندیشی شود. این نظریه این فضا را ایجاد می‌کند که

آیا در تمامی شرایط باید امر برنامه‌ریزی صورت گیرد یا خیر، همچنین این نظریه عنوان می‌کند که بر اساس آنچه افراد در تلاش و تکاپوی دستیابی آن هستند، برنامه‌ریزی چه شکل و فرمی را باید به خود بگیرد.

به‌جای اینکه خیلی ساده‌لوحانه برنامه‌ریزی را به‌عنوان امری "کاربردی" لحاظ کرده و دعوت به بازاندیشی و تأمل را "غیرکاربردی" بخواند، نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده به دیدگاهی، اگرچه نامأنوس و ناآشنا، می‌رسد که در آن چیزی کاربردی‌تر از تجربه و آزمون مکرر "آنچه انجام می‌دهیم" و "چرا انجام می‌دهیم" وجود ندارد چراکه این امر، معنای آنچه فکر می‌کنیم با یکدیگر و در کنار یکدیگر انجام می‌دهیم را تغییر می‌دهد.

اکنون ما بر روی برخی انتزاعات کلیدی که نظریه انتخاب استراتژیک بر روی آن‌ها استوار شده است، تأمل و بازاندیشی کرده و دقیقاً آن چیزی را که این مفاهیم از آن‌ها انتزاع شده‌اند را موردبررسی قرار می‌دهیم.

منابع: منابع مالی، شایستگی‌های انسانی و فناوری

نظریه انتخاب استراتژیک، با تکیه بر اقتصاد خرد کلاسیک، منابع را در قالب مواد خام، تجهیزات و دارایی‌های ثابت، فناوری‌ها و سرمایه‌های انسانی^{۱۶۵۱} تعریف می‌کند که سازمان از آن‌ها برای تولید محصولات و خدماتی که موجودیت و حضور آن‌ها را توجیه می‌کنند، استفاده کند. چنانچه قبلاً هم عنوان شد، سازمان و هر یک از منابع آن، طبقه‌بندی‌های ساده‌سازی شده‌ای هستند که از تجربه روزانه انجام کارهای سازمانی، انتزاع و تجرید شده‌اند. قسمت بعد، به این موضوع خواهد پرداخت که از نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، هر یک از این طبقه‌بندی‌ها از منابع، از چه تجربه‌ای انتزاع و تجرید شده‌اند. مقصود، اشاره به یک شیوه متفاوت تفکر در مورد منابع است که توجه خود را به طور کامل بر روی انتزاعات متمرکز نمی‌کند. در ابتدا، با منابع مالی آغاز می‌کنیم، چراکه این منبع، منبعی است که افراد یک سازمان را قادر می‌سازد تا اغلب اشکال و گونه‌های دیگر منابع را اکتساب کرده و به دست آورند.

منابع مالی

از چشم‌انداز کلاسیک اقتصاد، پول، خدمات بسیاری را می‌تواند برای ما انجام دهد:

- پول، واسطه و وسیله‌ای است برای تبادل کالاها و خدمات، از این‌رو می‌تواند جایگزین مناسبی برای مبادله پایاپای کالاها و خدمات باشد.
- پول، به‌عنوان سنج و مقیاسی برای درآمدها و مخارج عمل می‌کند: یعنی به‌عنوان یک واحد محاسبه نقش مهمی دارد.

¹⁶⁵¹ Human Capital

• پول یک ذخیره و اندوخته ارزشمند است و به این ترتیب به عنوان یک دارایی^{۱۶۵۲} عمل می کند که می تواند برای تسویه و پرداخت دیون و تعهدات استفاده شود.

در اصل، پول حکم یک کالا و متاع^{۱۶۵۳} ارزشمند که به راحتی قابل حمل و نقل است را پیدا کرد، اما حتی از همان اولین روزها، پول، صرفاً یک کالا همانند کالاهای دیگر نبود، بلکه این پول زمانی می توانست به اهداف سه گانه ای که مطرح شد، جامه عمل پوشانده و کارکرد خود را داشته باشد که از سوی دیگران پذیرفته شده و این اطمینان در میان افراد وجود داشته باشد که پول می تواند کارکرد واقعی خود را به درستی نشان دهد. بنابراین، پول مستلزم آن است طی قراردادهای و توافقات اجتماعی مشخص و در قالبی نهادی تبیین شود، به عنوان مثال پشتوانه ای از یک کالای با ارزش همانند طلا باید برای مسکوکاتی که در مبادلات مورد استفاده قرار می گیرند، فراهم شود. بنابراین، حتی در قالب کالایی همانند طلا و یا نقره، پول همیشه یک پدیده اجتماعی بوده است. این موضوع حتی زمانی آشکارتر می گردد که مبادله، از طریق بروات، سفته و چک هایی انجام می شوند که در آن ها، شخص صادرکننده، تعهد می دهد که ثمن معامله را در زمان مشخصی به فروشنده پرداخت کند. البته که حمل پول کاغذی، بسیار ساده تر از حمل حجم عظیمی از کالا، در مبادلات پایاپای است، اما کاربرد آن، وابسته به یک رابطه مبتنی بر اعتماد و اطمینان میان افراد است. بانک ها به عنوان های امین و مورد اعتمادی که پول کاغذی را تأمین می کنند، پدیدار شدند، پول کاغذی که توسط طلا موجود در خزانه بانک ها^{۱۶۵۴}، پشتیبانی می شد. این توافقات نهادی این امکان را برای بانک ها فراهم کرد تا سفته های بیشتری نسبت به طلایی که در خزانه خود دارند، منتشر کنند چراکه با وجود اطمینانی که افراد به بانک ها داشتند، پول خود را بلافاصله از بانک ها طلب نکرده و آن را در بانک ها به امانت می گذاشتند. اگر این رابطه مبتنی بر اعتماد شکسته می شد، افراد به سرعت پول خود را از بانک ها بیرون می کشیدند و این یعنی فروپاشی بانک ها، که می توانست پیامدهای اجتماعی بسیار بسیار گسترده ای را به همراه داشته باشد.

به این ترتیب، سایر اشکال نهادی، همچون بانک مرکزی تکامل و توسعه پیدا کردند تا از بانک ها حمایت کرده و آن ها را کنترل کنند. نهایتاً، پیوند و رابطه میان طلا و این وعده های کاغذی پرداخت (اسکناس) باریک و باریک تر شد تا جایی که دیگر موضوع پشتوانه و ضمانت کالایی به طور کلی کنار گذاشته شد. اساساً، سیستم پولی مدرن، شامل تعدادی شبکه پیچیده از نهادهای مالی از انواع مختلف می شود. تمامی این نهادها، دارایی ها و بدهی ها و تعهداتی دارند. یک طبقه از این بانک ها به بانک ها تجاری اختصاص پیدا می کند، بانک هایی که دارایی های آن ها در قالب وام، به سازمان های دیگر سپرده می شود. در حقیقت، دارایی های آن ها، تعهدات و بدهی های دیگران

1652 Asset

1653 Commodity

1654 Banks' Vault

است. همچنین بانک‌های تجاری هم خود تعهداتی دارند، و این‌ها مبالغی هستند که این بانک‌ها به سازمان‌ها و افراد مقروض و مدیون هستند، سازمان‌ها و افرادی که پول خود را در این بانک‌ها سپرده کرده و بانک‌ها باید هرزمانی که این سازمان‌ها و افراد تقاضا کردند، پول آن‌ها را پس بدهند. پول مدرن، شامل این تعهدات بانکی می‌شود و تنها زمانی ارزش داشته و تنها زمانی می‌تواند به سه وظیفه تصریح‌شده خود عمل کند که افراد به توانایی بانک‌ها در حفظ و مراقبت از دارایی‌های خود توسط این بانک‌ها و همچنین پرداخت تعهدات، اعتماد و اطمینان داشته باشند. البته، بانک‌های مدرن، عملیات بسیار پیچیده‌تری از آنچه در بالا اشاره شد را انجام می‌دهند و این بانک‌ها در سراسر جهان بسیار به هم پیوند خورده و متصل هستند. هرگونه سقوط و فروپاشی معنادار^{۱۶۵۵} یک بانک مطرح، به معنای ناتوانی بانک در پرداخت تعهدات خود و نابودی پول است که این امر می‌تواند به سرعت در سراسر شبکه گسترده شده و در نهایت منجر به نابودی کلی پول و فروپاشی فعالیت‌های اقتصادی در سراسر جهان گردد.

گرایش و تمایل بسیار شدیدی وجود دارد که از پول به‌عنوان یک شیء یا چیز صحبت شود. این تمایل ریشه در واقعیت داشته و به قرن‌ها قبل بازمی‌گردد زمانی که پول یک کالا بود، اما در عصر مدرن، پول چیزی بیشتر یا کمتر از تعهدات و دیون نهادهای مشخص به سازمان‌ها و افراد نیست. در این دیدگاه، پول یک دارایی، یک انتظار برای پرداخته شدن است که تعهدات و دیون بانکی آن را شکل می‌دهند. به‌علاوه تعهدات و دیون بانک‌ها و همچنین توانایی آن‌ها برای پرداخت، بستگی به قابلیت اتکای دارایی‌های آن‌ها دارد، یعنی تعهدات و وعده‌های دیگران به پرداخت به آن‌ها، و البته این وعده‌های پرداخت، تعهدات و بدهی‌های سازمان‌ها و افراد دیگر را شکل می‌دهد، یعنی همان‌هایی که وعده پرداخت به بانک‌ها را سر موعد داده‌اند. بنابراین، واقعیت بنیادین منابع مالی مدرن، الگوهای کلان‌مقیاسی از روابط به‌صورت سفت و محکم چفت شده^{۱۶۵۶} میان تعداد بسیاری از افراد و سازمان‌هایی است که در این روابط، هر یک وعده پرداخت به دیگری را داده و انتظار پرداخت از سوی طرف دیگر را دارد و همچنین توانایی هر یک برای پرداخت، بستگی به توانایی دیگران برای پرداخت دارد - یعنی ما با الگوهای چرخه‌ای از روابط روبه‌رو هستیم که کاملاً وابسته به کیفیاتی همچون اعتماد و اطمینان بوده و به‌نوبه خود، مبتنی بر باور در توانایی و تمایل دیگران به انجام تکالیف و تعهدات خود هستند. آنچه این موضوع را بسیار عجیب می‌کند این است که انجام و تحقق تعهد پرداخت، خودش یک تعهد به پرداخت است. تمامی این‌ها در قالب وعده‌هایی برای وعده‌ها^{۱۶۵۷} کار می‌کند که توسط رایانه‌ها ثبت و ضبط شده و مدیریت می‌شوند، بدون اینکه

¹⁶⁵⁵ Significant Collapse

¹⁶⁵⁶ Tightly Coupled Relationships

¹⁶⁵⁷ Promises of Promises

پای یک واقعیت فیزیکی در میان باشد. تنها واقعیت در این بازی مهم، ساخت مداوم و جاری اعتماد^{۱۶۵۸} و اطمینان است.

مطابق با نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده، این الگوهای کلان‌مقیاس از انتظار و اعتماد، که در واقع منابع مالی ما هستند، همگی در بسیار بسیاری از تعاملات محلی پدیدار می‌شوند. ما این موضوع را می‌توانیم به وضوح در الگوی کلان‌مقیاس تعامل که در سال ۲۰۰۷ به‌عنوان "بحران اعتبار"^{۱۶۵۹} شناخته شد، مشاهده کنیم. در ایالات متحده، در سال‌های منتهی به ۲۰۰۷، تعداد بسیاری از بانک‌ها، وام‌هایی با مبالغ کم به افرادی اعطا کردند که چندان سابقه اعتباری درستی نداشتند، که در کوچه و بازار این وام‌ها را به‌عنوان "وام‌های نینجا"^{۱۶۶۰} صدا می‌زدند. (وام‌دهی به افرادی که نه درآمد، نه شغل و نه اعتبار درست حسابی داشتند). به این ترتیب، در سراسر ایالات متحده، در بسیار بسیاری از تعاملات محلی، بانک‌ها منفرداً وام‌هایی را به افراد مشخص و در زمان مشخص داده بودند و زمانی که این الگوی گسترده شروع به پدیدار شدن کرد، برچسب "نینجا" به آن الصاق شد. در سایر تعاملات محلی، دیگر نهادهای مالی، این وام‌ها را در قالب آرایه بزرگ‌تری از اغلب ضمانت‌ها و مشتقات مالی^{۱۶۶۱} پیچیده و سخت فهم^{۱۶۶۲}، بسته‌بندی مجدد کرده و آن‌ها را به سایر نهادهای مالی می‌فروختند. سود سازی و به عبارتی کسب سودهای بزرگ از طریق این بسته‌بندی مجدد وام‌ها و انتقال ریسک به دیگران، زیر سایه این باور که این کار یک فعالیت با سود بالا و ریسک پایین است، میسر و امکان‌پذیر شد. مشوق‌های بسیاری برای مدیران فراهم می‌شد تا جایی که می‌توانند میزان فروش را افزایش داده و بدون توجه به کیفیت کار، پاداش‌های بسیاری برای رسیدن به اهداف فروش برای مدیران در نظر گرفته شد. باین‌حال، در حالی که ممکن بود یک بخش از نهاد مالی با فروش محصولات به نهادهای دیگر، ریسک مالی را منتقل کند، واحد دیگری از همان نهاد، محصول مالی بسته‌بندی مجدد شده‌ای را از یک نهاد مالی دیگر، خریداری می‌کرد. به‌علاوه، در هر لحظه‌ای از زمان، هر یک از نهادهای مالی در انتظار این بود که ضمانت‌های مالی بسته‌بندی مجدد شده خود را به دیگران انتقال دهد. بنابراین، اگر هرگونه شکست و یا اتفاق ناگواری پیش می‌آمد، "اگر در این بازی صندلی به ناگهان موسیقی قطع می‌شد"^{۱۶۶۳}، نهادها در آن واحد هم باید از شر کالاهای درد سر ساز خود خلاص می‌شدند و هم از شر کالاهای دیگر نهادها که در اختیار آن‌ها بود. هرگونه شکست و اشکالی در این کار، به‌سرعت تمامی نهادهایی که دارایی‌های پر ریسک را در اختیار داشتند، تحت تأثیر قرار می‌داد، -از جمله نهادهایی که این محصولات را تولید

¹⁶⁵⁸ Ongoing Construction of Trust

¹⁶⁵⁹ Credit Crunch

¹⁶⁶⁰ Ninja Loans

¹⁶⁶¹ Financial Derivatives

¹⁶⁶² Difficult-to-Understand

^{۱۶۶۳} اشاره به بازی صندلی، که در آن تعداد محدودی صندلی در میانه صحنه قرار داده می‌شود و با پخش موسیقی، افراد به دور آن می‌گردند، به محض قطع موسیقی افراد بر روی این صندلی‌های محدود بنشینند و افرادی که موفق به جایگیری نمی‌شوند، از بازی کنار رفته و حذف می‌شوند.

کرده و هنوز موفق نشده‌اند از شرشان خلاص شوند - چراکه تمامی این نهادها، همگی به هم و هر یک به دیگری وابسته بود. "بحران اعتبار" در فعل و انفعالات مقاصد و منظوره‌های واکنشی محلی پدیدار گشت و الگوهای را ایجاد کرد که نه کسی آن‌ها را انتخاب کرده بود و نه کسی آن‌ها را خواسته بود.

بنابراین، در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده، یک منبع مالی، یک "ابژه اجتماعی" است، که در این "ابژه اجتماعی"، تمایل عمومی در تعداد بسیاری از افراد برای کنشگری، به شیوه‌های مشابه، در خصوص آنچه "دارایی‌ها و تعهدات مالی" نامیده می‌شود، توصیف می‌شود. این ابژه اجتماعی یا تمایل به کنش، در کل مجموعه نهادهای مالی شامل بانک‌ها، بانک مرکزی، بخش‌ها و واحدهای مالی دولت با سیاست‌ها و خط‌مشی‌های خود و نهادهای قانون‌گذار^{۱۶۶۴} و تنظیم‌کننده با کارکردهای پایشی^{۱۶۶۵}، می‌گردد. منابع مالی، به شیوه‌های مختلف، خود را در اغلب کنش‌های اجتماعی نشان می‌دهند. در جوامع مدرن، اغلب افراد می‌دانند که چگونه باید به پول دست‌یافته و چگونه با بانک‌ها و سایر نهادهای مالی معامله کنند. آن‌هایی که به منابع مالی مهم و قابل توجه دسترسی دارند، به شکل متفاوتی از آن‌هایی که دسترسی کمتری به منابع مالی دارند، با آن‌ها برخورد شده و رفتار می‌شود. "ابژه اجتماعی" پول، معنا را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که این معنا، با تلقی ساده دسترسی به منابع، فرسنگ‌ها فاصله دارد. شاید مهم‌ترین ویژگی پول از نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، نقش آن در پیکربندی روابط قدرت باشد. از آنجایی که همه ما برای زنده ماندن و برای سرپا ماندن کسب‌وکارهایی که در آن‌ها دست داریم، به پول احتیاج داریم، آن‌هایی که بر پول و گردش پول کنترل دارند، بیشتر به درد ما می‌خورند تا آن‌هایی که این کنترل را ندارند. چنین نیازی، مبنا و اساس روابط قدرت را شکل می‌دهد، با این توضیح که موازنه قدرت و کفه ترازو به طور معناداری، به سمت کسانی که دسترسی حداکثری به منابع مالی دارند، سنگینی می‌کند و گفتنی است که این پدیده در طول سی سال گذشته به طرز فزاینده‌ای تشدید شده است.

در اظهار نظر پیرامون نحوه برخورد "الیاس" با فرآیند متمدن سازی، "باومن"^{۱۶۶۶} (۱۹۸۹) و "بورکیت"^{۱۶۶۷} (۱۹۹۶) هر دو برکشش و تمایلات اخلاق ساز و اخلاق‌زدای زنجیره‌های طولانی و طولانی به هم‌وابستگی‌های مالی^{۱۶۶۸} اشاره می‌کنند. از سوی دیگر، پول، فرصت‌ها برای تشویق دوراندیشی و به تأخیر اندازی خشنودی و رضایت آنی را از طریق امکان پس‌انداز کردن و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت مالی، تشدید کرده است. و از طرفی دیگر، متنوع سازی روزافزون گونه‌های متفاوت هم پول و هم اعتبار، اجازه می‌دهد که فاصله میان اعتباردهنده و وام‌گیرنده بیشتر و بیشتر شود، چراکه اکنون پیوند ها و اتصالات بسیاری میان آن‌ها در این زنجیره وجود دارد.

1664 Regulating Institutions

1665 Monitoring Functions

1666 Bauman

1667 Burkitt

1668 Financial Interdependencies

به‌عنوان مثال، عصر مدرن این اجازه را به اعتباردهندگان کشورهای شمالی با نهادهای مالی بسیار قدرتمند می‌دهد تا به طور فزاینده‌ای هم از فقر و بدبختی و هم از شرایط سخت و ناگوار به دور باشند تا حدی که برنامه و زمان‌بندی جرائم بازپرداخت بدهی‌ها، فشار بسیار شدیدی را بر افراد کم‌برخوردار در کشورهای کمتر توسعه‌یافته وارد می‌کند، چراکه این افرادی که زیر این فشارهای شدید هستند فرسنگ‌ها با این قدرتمندان فاصله داشته و در انتهای زنجیره بلند "به هم‌وابستگی" قرار دارند. ماهیت انتزاعی روابط مالی، زمانی که اعتباردهندگان و وام‌گیرندگان به صورت بسیار نزدیک و خیلی شخصی یکدیگر را می‌شناسند، فرصت هر چه بیشتر را برای تفکر دور شده از ماجرا و فاصله‌دار از موضوع، فراهم می‌سازد.

در دوران بحران مالی اخیر در اروپا^{۱۶۶۹}، که هنوز ترکش‌های این بحران در تن کشورهای مقروض بسیاری همچون یونان، ایتالیا و اسپانیا برجای‌مانده است، امکان فهم و درک مذاکره میان سیاستمداران، مثلاً بین کشورهای با تولید مازاد و تراز مالی مثبت همچون آلمان و کشور تا گریبان زیر قرضی همچون یونان - به معنایی دیگر، به‌عنوان دنباله‌ای از سیاست بین‌الملل - میسر و فراهم می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، امتناع از مذاکره مجدد پیرامون نحوه بازپرداخت بدهی‌های کشورهای یونان، شیوه‌ای برای تمرین قدرت نظام بخش در فهم فوکویی^{۱۶۷۰} داستان و همچنین حصول اطمینان از برتری و سلطه منافع پیکره مشخص قدرت، زیر ما سک و نقاب گفتمان اخلاقی و اخلاق محور پیرامون تکلیف، وظیفه انسانی و غیره است.

اینکه چه کسی پول را تحت کنترل و سیطره خود دارد، انعکاس و بازتابی از سوابق و تاریخ یک اجتماع و همچنین چیدمان و آرایش نهادی^{۱۶۷۱} آن است. صدها سال پیش در اروپای غربی و آمریکای شمالی، کسب ثروت به طور مداوم از طریق اعمال خشونت، از جمله به‌زور ستاندن خراج و مالیات، از طریق حمایت و حفاظت از کسانی که به‌زور دسترسی دارند، و از طریق قوانین وراثت^{۱۶۷۲} که انتقال ثروت از یک نسل به نسل دیگر را میسر می‌ساخت، صورت می‌گرفت. همچنان که الیاس هم به آن اشاره داشت، توسعه و گسترش جامعه غربی شامل انحصاری سازی تدریجی^{۱۶۷۳} زور از سوی دولت بود که در نتیجه آن دولت با انحصاری کردن اقتدار و اختیار به دنبال مالیات‌گیری از مردم بود. کنترل پول، بیشتر و بیشتر به آرایش و چیدمان نهادی وابسته‌تر می‌شد تا جایی که برخی صاحب این قدرت مشروع شده و این نقش را داشتند که به سایرین، اجازه و اختیار استفاده پول از را بدهند یا ندهند. اخیراً، تغییر سازوکارهای مالیاتی^{۱۶۷۴}، تا حدودی انتقال موروثی ثروت از یک نسل به نسل دیگر را محدود کرده است. بنابراین، برای افراد جوامع مدرن، کنترل بر روی تخصیص منابع پولی به سازمان‌ها

¹⁶⁶⁹ Eurozone

¹⁶⁷⁰ In Foucault Terms

¹⁶⁷¹ Institutional Arrangements

¹⁶⁷² Laws of Inheritance

¹⁶⁷³ Gradual Monopolization

¹⁶⁷⁴ Tax Regime

واگذار شده است و اگر بخواهیم دقیق‌تر بگوییم به منتصبان قانونی در سلسله‌مراتبی از مدیران واگذار شده، که این مدیران این اختیار را دارند که پول را به دیگران و افرادی که در سازمان‌های دیگر، در ازای دریافت پول باید پاسخگو بوده و جواب پس بدهند- همانند بانک‌ها و نهادهای مالی- تخصیص می‌دهند.

نکته بسیار مهم در مورد منابع مالی، از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، آرایش نهادی، رویه‌ها و روال‌ها برای مشروعیت بخشی به تخصیص این منابع و پایش چگونگی استفاده کردن از آن است. این روال‌ها و رویه‌ها، پیکره‌هایی از روابط قدرت را ایجاد کرده و حجم قابل توجهی از مکالمات و محاورات سازمانی را به وجود می‌آورند. فعالیت‌های عادی و روزانه استراتژی پردازی شامل مکالماتی است که در آن، شخصی که به دنبال اجرای پروژه است باید صاحبان اختیار را متقاعد سازد تا منابع مالی و بودجه را به وی، تخصیص دهند. به عبارت دیگر، منابع مالی در سیاست‌ورزی‌های عادی روزانه در زندگی سازمانی، توزیع می‌شوند. هرچقدر، موردی که متقاضی برای آن تقاضای بودجه کرده است، از لحاظ ظاهری عینی و معتبر باشد و یا حتی مهم‌تر از آن، هرچقدر سوابق متقاضی و نحوه استفاده از منابع تخصیصی قبلی درخشان‌تر و اثرگذارتر باشد، احتمال بسیاری وجود دارد که بودجه و منابع مالی به وی تخصیص پیدا کند. بنابراین، فعالیت‌های تخصیص منابع، ظاهری متناسب به عقلانیت فنی دارند، در واقع داشتن این ظاهر و نما، بسیار بسیار مهم است و باید هم این ظاهر داشته باشد، اما فعالیت‌های تخصیص منابع در ذات خود بسیار سیاسی هستند. این فعالیت‌ها در حفظ، استحکام و تغییر الگوی روابط قدرت بسیار مهم هستند، به این ترتیب، آن‌ها ایدئولوژی‌هایی را منعکس می‌کنند که اغلب قابل بحث نیستند. اینکه پول صرف چه مصارفی شود و چگونه می‌تواند به کار برده شود، ارزش‌ها و هنجارهایی را منعکس می‌کند که در سازمان‌ها و در یک جامعه وسیع‌تر تکامل یافته‌اند. خود رویه‌های تخصیص منابع، بازتاب‌دهنده ایدئولوژی‌هایی در مورد چگونگی نظارت و کنترل هستند.

آنچه در پاراگراف‌های قبلی توصیف شد، تجربه مستمر جاری منابع مالی به‌عنوان تجربه تعامل سیاسی میان افراد در تعاملات محلی است، که از درون این تعاملات، اعتماد و عدم اعتماد بروز پیدا کرده و همچنین، الگوهای کلان‌مقیاس منابع مالی پدیدار می‌شوند. با این حال، یکی از جنبه‌های مهم این تعاملات محلی، نوع بیان و باور انتزاعات است. خود مفهوم "منابع مالی"، یک طبقه‌بندی ساده‌سازی شده است که از الگوبندی پیچیده اعتماد و عدم اعتمادی که در واقع "خودش" از آن‌ها تشکیل شده است، انتزاع می‌شود. نهادهایی که سیاست‌ها و خط‌مشی‌های پولی را تنظیم می‌کنند و قوانینی که این نهادهای مالی باید از آن‌ها تبعیت کنند، خود یک انتزاع هستند. صحبت از "عرضه پول"، استعاره‌ای از یک چیز فیزیکی بوده و خود یک انتزاع است. قوانین و مقرراتی که نهادهای مالی و سایر سازمان‌ها و افراد باید از آن‌ها پیروی کنند همگی خود ساده‌سازی‌هایی بوده و بنابراین، انتزاعی هستند. سیاست‌های پولی و مالی در مکالماتی بسیار انتزاعی در مورد تصورات انتزاعی از کلیت

اقتصاد^{۱۶۷۵} و جریان و گردش پول، مالیات‌ها و مخارج دولتی تو سعه داده می‌شوند. این انتزاعات در تو سعه یک شیوه تعمیم‌یافته برای شناخت شبکه روابط پیچیده جاری^{۱۶۷۶} و الگویی که از درون آن‌ها پدیدار می‌شود، از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند. تفکر و اندیشه نیازمند انتزاع است و به‌این ترتیب تفکر در مورد منابع مالی، ضرورتاً شامل تفکر و گفتار در قالبی از انتزاعات می‌شود. از درون این مکالمات و محاورات، سیاست‌ها و قوانین و مقررات به‌عنوان تعمیم‌هایی سر برمی‌آورند که باید در بسیار بسیاری از تعاملات محلی مدنظر قرار داده‌شده و در مورد آن‌ها صحبت شود. شناخت و به رسمیت شناسی ماهیت انتزاعی سیاست‌ها و مقررات به معنای به رسمیت شناسی تعمیم و عمده سازی‌هایی است که باید در بسیار بسیاری از موقعیت‌های محلی ویژه سازی شوند، موقعیت‌های محلی که سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران نمی‌توانند آن‌ها را کنترل کنند. از این رو، خط‌مشی‌گذاری و تنظیم مقررات به‌عنوان فرآیندهای جاری، مستمر و بی‌پایان تعاملی خود را نشان می‌دهند.

بنابراین، منابع مالی و تخصیص منابع، بدواً بر مبنای تحلیل‌های منطقی عقلایی که بازتاب‌دهنده انتخاب‌های صورت گرفته در مورد پایگاه منابع^{۱۶۷۷} موردنیاز برای تضمین مزیت رقابتی هستند، صورت نمی‌گیرد. البته که نگرانی در مورد یک پایگاه و تکیه‌گاه مناسب از منابع، یکی از عوامل در فرآیند تخصیص منابع است، اما زبان عقلایی منطقی مزیت رقابتی، اغلب تمایل به استفاده از الفاظی^{۱۶۷۸} در توجیه تصمیمات تخصیصی دارد که درواقع بر اساس قضاوت و داوری‌های مبتنی بر تجربه^{۱۶۷۹} و همچنین بر اساس حفاظت و تغییر روابط قدرت ساخته می‌شوند.

حال به این موضوع می‌پردازیم که دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، در مورد منابع انسانی به‌عنوان یک طبقه‌بندی انتزاعی، چگونه می‌اندیشد.

منابع انسانی و شایستگی‌ها

کاملاً واضح و آشکار است که برای ردیابی تغییر در قالب یک کارکرد سازمانی، با افراد سروکار داریم. قبل از میانه قرن بیستم، بسیاری از سازمان‌ها، بخشی را به نام "واحد کارگزینی"^{۱۶۸۰} داشتند که معمولاً نقش آن این بود که منافی را که سازمان برای کارمندان فراهم می‌کند، اداره کرده و راهبری کند. آرمان این بود که دغدغه‌ها و نگرانی‌های کارکنان به شیوه‌ای بازنمایی شود که از تعارضات و اعتصابات احتمالی پیشگیری شده و یا در نطفه آن‌ها را خفه کرد. در نیمه دوم قرن بیستم، نام این بخش‌ها به "واحد پرسنلی"^{۱۶۸۱} تغییر نام داد که این حرکت

¹⁶⁷⁵ The whole Economy

¹⁶⁷⁶ Complex Ongoing Network of Relationships

¹⁶⁷⁷ Resource Base

¹⁶⁷⁸ Rhetoric

¹⁶⁷⁹ Experience-based Judgments

¹⁶⁸⁰ Staff Department

¹⁶⁸¹ Personnel Departments

حاکمی از یک رویکرد رسمی‌تر به مذاکره در قالب قیدوبندهای استخدامی بوده و از همگان دعوت می‌شد تا چارچوب‌های قانونی را برای حکمرانی و اداره امور استخدامی گسترش دهند. در این دوران، آرمان این بود که از انطباق قوانین سازمان با قوانین استخدامی اطمینان حاصل شده و با اتحادیه‌ها به طور مؤثر و اثربخش مذاکره شود. نمایه^{۱۶۸۲} و جایگاه این کارویژه پرسنلی یقیناً بالاتر از واحدهای کارگزینی در گذشته بود، اما با این حال، بندرت می‌دیدید که مدیران واحدهای پرسنلی بر صندلی‌های هیئت‌مدیره سازمان تکیه زده و جایی در آن‌ها داشته باشند؛ این واحد بیشتر یک واحد خدماتی و مرکز هزینه بود تا واحدی که نقش محوری را در فعالیت‌های سازمان داشته باشد. در سال ۱۹۸۰، این واحد بار دیگر تغییر نام داده و این بار به واحد منابع انسانی، تغییر پیدا کرد. این تغییر، نشانه‌ای از یک جابه‌جایی در کارکرد آرمانی بود، کارویژه‌ای که بیشتر متمرکز بر امور کارمندان بود به کارویژه‌ای تغییر پیدا کرد که کارکنان را به‌عنوان منابعی برای دستیابی سازمان، به اهدافش، محسوب می‌کرد. در اینجا نشانه‌هایی از یک رویکرد ابزاری‌تر به چشم می‌خورد و در همین زمان قوانین و مقررات که تمامی جنبه‌های رفتار و برخورد با کارکنان را پوشش می‌دادند، از جمله قوانین که حامی عدالت در میان کارکنان بوده و تبعیض را مطرود می‌دانستند، گسترش پیدا کردند و این به آن معنا بود که کارویژه منابع انسانی، قبل از هر چیز دغدغه حفاظت از سازمان در مقابل کارکنانی را دارد که احتمال می‌رفت علیه سازمان طرح دعوی سنگین کرده و سازمان را به مخاطره بیندازند. این تحولات در دوران حرکت به سوی سرمایه‌داری سرمایه‌گذارانه^{۱۶۸۳} در دهه هشتاد بود که در آن، ذی‌نفعان عالی‌رتبه^{۱۶۸۴}، سهام‌داران بودند و نقش رهبران و مدیران این بود که بازده سهام‌داران را بیشینه سازند. در این فرآیندها، کارمندان در میان ذی‌نفعان سازمان، در پایین‌ترین رده قرار داشته و به صورت ابزاری، به‌عنوان منابعی که باید برای بیشینه‌سازی سود از آن‌ها کار کشید، محسوب می‌شدند. شاید دلیل عدم حضور مدیران منابع انسانی در میان اعضای هیئت‌مدیره، همین باشد.

اخیراً واحدهای منابع انسانی، مسئولیت آنچه به‌عنوان "مدیریت استعداد"^{۱۶۸۵} از آن یاد می‌شود را نیز به عهده گرفته‌اند، و حتی بر این اساس برخی نام خود واحد منابع انسانی را نیز به این نام جدید تغییر داده‌اند. مدیریت استعداد که گفته می‌شود اولین بار در سال ۱۹۹۷ طی گزارشی که شرکت مشاوره "مکنزی" تحت عنوان "جنگ برای استعدادها"^{۱۶۸۶} ارائه کرد، بر سر زبان‌ها افتاد. در این نگاه جدید هم هنوز به کارمندان به‌گونه‌ای ابزاری برخورد می‌شود اما در اینجا مقصد آن است تا کارمندان با استعداد، جذب، توسعه و نگهداری شوند، کارمندانی که روی افزایش عملکرد (و البته افزایش بازدهی به سهام‌داران) بر روی آن‌ها حساب می‌شود. همچنان که امواج جدیدی از تکامل در استخدام، به‌کارگیری و نگهداری کارکنان بروز پیدا می‌کنند، ابزارها، فنون و مدل‌های نوینی

1682 Profile

1683 Investment Capitalism

1684 Supreme Stakeholders

1685 Talent Management

1686 The War for Talent

نیز شایع می‌شوند که مدعی هستند به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا استعداد کارکنان خود را - معمولاً بر اساس رویکرد شایستگی کارکنان - بهتر اندازه‌گیری کرده و این موضوع را مستقیم به برآورده سازی اهداف برنامه استراتژیک پیوند می‌دهند.

پس، آنچه اتفاق افتاده است، فرآیند افزایش انتزاعات، از تجربه واقعی افرادی است که به صورت محلی با یکدیگر تعامل می‌کنند تا کار خود را به انجام برسانند. منفعت این انتزاعات و افزایش عظیم سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که بر هر جنبه از زندگی سازمانی حاکم هستند این است که تا حد بسیاری، کنترل از مرکز میسر و ممکن شده و همچنین محافظت سازمان در برابر طرح دعاوی و شکایات تا حد بسیاری افزایش پیدا می‌کند. باین‌حال، در پوشاندن و سرپوش گذاری بر تجربه واقعی تعامل محلی، تمرکز بر انتزاعات، کنش و عمل مقاومت در سازمان را افزایش داده و این امر اغلب موجب می‌شود تا کارکنان دچار سرخوردگی شده و انگیزه کاری آن‌ها تا حد زیادی کاهش پیدا کند. درواقع، نگاه ابزاری به انسان، برخورد با اشخاص به‌عنوان منابع، به‌عنوان ابزاری برای دست یافتن به هدف یک شیء بی‌جسم و جان، آشکارا غیراخلاقی است چراکه اشخاص، اشخاصی که ذهن، جسم و روح دارند بدون شک هدف هستند و نه وسیله‌ای برای رسیدن به یک هدف.

در عمل به "کارویژه" جذب و استخدام منابع انسانی که همسو با نیازهای سازمان است، کارویژه‌های منابع انسانی یا مدیریت استعداد، به صورت فزاینده‌ای تمرکز بر شناسایی مهارت‌های ضروری و شایستگی‌ها را توسعه داده و مرحله‌ای را تعریف کرده‌اند که یا نیروها را به طور مستقیم، از طریق استخدام جذب کرده و یا از طریق آموزش و توسعه، آن‌ها را به خدمت گرفته و وارد فضای کسب‌وکار کنند. بنابراین آنچه رخ داده است، انتزاعی از مهارت‌ها و شایستگی‌ها برگرفته از ماهیت ابهام‌آمیز^{۱۶۸۷}، غامض و بداهه گونه مهارت‌ها و شایستگی‌های واقعی است که توسط کارکنان خبره و متخصص در موقعیت‌های اقتضایی محلی تمرین شده^{۱۶۸۸} و انجام می‌گردد. در نتیجه، تجربه واقعی از مهارت با یک طبقه‌بندی انتزاعی که "مهارت" نامیده می‌شود، پوشش داده می‌شود. دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، توجه خود را از "آنچه باید اعضای یک سازمان مطابق با طبقه‌بندی انتزاعی شایستگی انجام می‌دادند" به "آنچه آن‌ها تاکنون و همیشه و همه‌جا در برخورد و برقراری ارتباط با دیگران در موقعیت‌های محلی انجام داده و تجربه کرده‌اند"، جلب می‌کند. این یک فعالیت انعکاسی و بازاندیشانه است که از هریک از ما می‌خواهد تا توجه بیشتری به نقش خود، در آنچه دوروبر ما اتفاق می‌افتد، داشته باشیم، به این ترتیب در این جدی گرفتن تجربه خود، ما یک خوددانی بازاندیشانه^{۱۶۸۹} را توسعه و گسترش می‌دهیم. این موضوع به معنای بی‌اهمیت شمردن طبقه‌بندی‌های انتزاعی مهارت و شایستگی‌ها نیست، بلکه به معنای فهم این موضوع

1687 Nebulous

1688 Exercised

1689 Reflective Self-Knowledge

است که این انتزاعات، معنای خود و آثار خوب و بد خود را در بسیار بسیاری از تعاملات محلی کسب کرده و به آن‌ها جامه عمل می‌پوشانند.

به‌علاوه، زمانی که میدان دید و توجه، از تمرکز صرف بر طبقه‌بندی‌های انتزاعی مهارت و شایستگی فراتر رفته و گستره وسیع‌تری را مدنظر قرار می‌دهد- یعنی گستره‌ای که این مهارت‌ها و شایستگی‌ها در آن‌ها پدیدار شده و تکامل می‌یابند- متوجه خواهیم شد که مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز برای بازاندیشی و انعکاس این توجه گسترده شده و عریض، به سادگی قابل توسعه نبوده و همچنین حفظ و نگهداری آن‌ها نیز بسیار دشوار خواهد بود. این‌ها شایستگی‌هایی هستند که معمولاً در مجموعه مهارت‌های^{۱۶۹۰} لازم برای مدیران، جایی نداشته و نامی از آن‌ها به میان نمی‌آید. نمونه‌هایی از مهارت‌های ضروری عبارت‌اند از: ظرفیت خوداندیشی و اشراف بر نقش خود در آنچه اتفاق می‌افتد، مهارت در تسهیل جریان و سیالیت محاورات و مکالمات، توانایی بیان و ادای مناسب پدیداره‌ها در مکالمات و حساسیت به پویایی‌ها و تحرکات گروه. این مهارت‌ها در نقش‌آفرینی رهبران و مدیران ارشد، جایگاه بسیار مهمی دارند چراکه قدرتمندی هر چه بیشتر این رهبران و مدیران، نفوذ و اثرگذاری آن‌ها بر دیگران را بیشتر و بیشتر می‌سازد. علاوه بر این، این مهارت‌ها به سادگی آموخته نمی‌شوند، شاید هم اصلاً به یک شیوه انتزاعی، نتوان آن‌ها را آموزش داد. این مهارت‌ها در تجربه تمرین، ممارست و ورزیدن کسب می‌شوند. خیلی جالب توجه است که چطور این مهارت‌ها در شرح شغلی‌ها، آیین‌نامه‌های استخدامی و برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان جایی ندارند. درنهایت، تمرکز بیش‌ازحد بر مهارت‌ها و شایستگی‌های انتزاعی که رویه‌ها تدوین شده است، افراد را از تمرین و ورزه خودجوش^{۱۶۹۱} و خودانگیخته مهارت‌های تخصصی در انجام کارهایشان منحرف کرده و این امر به‌واقع می‌تواند عملکرد و انعطاف‌پذیری افراد را تضعیف کرده و کاهش دهد.

حال، به منابع فناورانه می‌پردازیم.

فناوری

از چشم‌انداز نظریه انتخاب استراتژیک، فناوری یک سازمان، در وهله اول، از "ابژه‌های فیزیکی"^{۱۶۹۲} تشکیل شده است، اگرچه این واژه اکنون اغلب نشان‌دهنده رویه‌ها یا چارچوب‌های تحلیلی است که برای استفاده مدیران و به‌منظور مدیریت و اداره اثربخش، تجویز می‌شود. در وهله دوم، واژه فناوری، دربردارنده شیوه استفاده افراد از ابزارها است- یعنی، فنون، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که از سوی منابع انسانی سازمان به کار گرفته می‌شود تا کارهای سازمان اثربخش‌تر و کارآتر انجام شوند. از این‌رو، فناوری، منبع مهمی برای مزیت رقابتی است و سرمایه‌گذاری در طراحی، اکتساب و استفاده از آن، یک استراتژی بسیار مهم محسوب می‌شود. رویکردهای

¹⁶⁹⁰ Skill set

¹⁶⁹¹ Spontaneous Exercise

¹⁶⁹² Physical Objects

نظریه انتخاب استراتژیک، به فناوری به‌عنوان یک طبقه‌بندی انتزاعی که باید به‌صورت عقلایی و منطقی تحلیل‌شده و در برنامه‌های استراتژیک گنجانده شود توجه کرده و اغلب این انتزاعات، از نوع انتزاع مرتبه دوم محسوب می‌شوند. بحث، پیرامون تصورات و پنداشت‌های انتزاعی از سازمان، منابع، فناوری‌ها و برنامه‌های استراتژیک است و این‌ها، همگی، انتزاعاتی هستند محصول تجربه برآمده از ابزارها، تکنیک‌ها و مهارت‌های افراد که در تجربه تعاملی محلی^{۱۶۹۳} افراد و در حین انجام کارهای سازمانی رقم می‌خورند.

در تجربه تعامل محلی، ابزارها و سایر اشیای فیزیکی در طبیعت، تنها اشیایی نیستند که ما با بر روی آن‌ها کار کرده و با آن‌ها سروکار داشته باشیم، چراکه این چیزها و این اشیاء، معنایی برای ما دارند که این معنا شامل یک مفهوم و معنای بسیار احساسی نیز می‌شود. در اینجا، نکته کلیدی این است که ما با یک معنا سروکار داریم. ما به‌صورت خردمندانه و احساسی به معنایی که ابژه‌های فیزیکی همچون رایانه‌ها، خطوط تولید، خودروها، تن‌پوش‌ها، جواهرآلات، بدن خودمان، کوه‌ها و دریاچه‌ها برای ما دارند، واکنش نشان می‌دهیم. "مید"، به یک نکته عمیقاً مهم اشاره می‌کند و آن این است که معنا، در درون یک شیء فیزیکی جای ندارد. (فصل سیزدهم) ابژه‌های فیزیکی معنا ندارند چراکه فعل "داشتن" را در مورد معنا نمی‌توان به کار برد، معنا را نمی‌توان صاحب شد، معنا به صورت مستمر در ژست‌ها و واکنش‌های تکرار شونده پدیدار می‌شود و در این واکنش‌ها و پاسخ‌ها است که معنا "بیرون" کشیده شده و استخراج می‌شود. به عقیده مید، معنا یک کنش اجتماعی است و کنش اجتماعی معنا است. در این شیوه تفکر، معنا در تعامل برمی‌خیزد و درجایی بیرون از ما، حتی به‌عنوان کنش آوایی یک کلمه، وجود خارجی ندارد، چه رسد به اینکه در یک شیء فیزیکی جای داشته باشد. پس به‌این ترتیب، به اینجا می‌رسیم که یک شیء فیزیکی همانند یک ابزار، تنها زمانی می‌تواند معنادار داشته باشد که ما آن را در تعاملات خود با یکدیگر، به نحوی به کار بگیریم. معنا به هنگام ویژه سازی "ابژه اجتماعی" در موقعیت‌های خاص و مشخص، طلوع می‌کند. به‌عنوان مثال، یک خودرو را در نظر بگیرید. خودرو، به‌خودی‌خود به‌عنوان یک شیء فیزیکی معنایی ندارد و به‌این ترتیب نمی‌تواند احساساتی را در افرادی که از آن استفاده می‌کنند، برانگیخته سازد. اما با این اوصاف، خودرو، صرفاً یک شیء فیزیکی نیست، بلکه این خودرو، یک ابژه اجتماعی است یعنی یک تمایل و کشش تعمیم‌یافته برای کنش و عمل که این امر در بسیاری از افراد مرسوم و متداول است. به‌عنوان مثال، این کشش و تمایل تعمیم‌یافته می‌تواند برای افرادی که صاحب خودروهای گران‌قیمت هستند، شکل احترام را به خود بگیرد. آنچه واکنش "احترام" را برانگیخته می‌سازد، خودروی گران‌قیمت به‌عنوان یک شیء فیزیکی نیست، بلکه این ابژه اجتماعی "خودروی گران‌قیمت" است که واکنش را برمی‌انگیزد. چنین ابژه‌های اجتماعی می‌توانند تا حدی آرمانی‌سازی شوند که "خودروی گران‌قیمت" به‌عنوان یک ارزش فرقه‌ای محسوب شده و بنابراین می‌تواند احساسات بسیار شدیدی را چه مثبت و یا چه منفی، در افراد برانگیخته کند.

¹⁶⁹³ Local Interactive Experience

برداشت مید از ابژه‌های اجتماعی، شیوه‌ای را برای فهم فناوری، از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده فراهم می‌کند. (یوهانسن و استیسی^{۱۶۹۴}، ۲۰۰۵). ابتدا اینکه، باید میان ابژه اجتماعی فناوری و فناوری به‌عنوان یک شیء فیزیکی تمایز قائل شد. برخی از ابزارهای فناوری را می‌توان به‌عنوان ابژه‌های فیزیکی که توسط افراد طراحی و ساخته می‌شوند تا هدفمندانه آن‌ها را در فعالیت‌های خود به موفقیت برسانند، شناخت و فهم کرد. به‌این ترتیب، فناوری را هم می‌توانیم همینند سایر اشیای فیزیکی در طبیعت بیابیم. اما با همه این اوصاف، فنون استفاده از این ابزارها- یعنی دانش، مهارت‌ها، کاربری و فنون استفاده از این ابزارها - همیشه با کنش‌های اجتماعی پیچیده افراد سروکار داشته است. (برای بازاندیشی بیشتر پیرامون نقش رسانه‌های اجتماعی در تشدید این فرآیندهای اجتماعی پیچیده به فصل دوازدهم رجوع کنید). بر این اساس، فناوری، ابژه اجتماعی است که تنها در تجربه یافت می‌شود. همچنین فناوری به‌عنوان ابژه‌های فیزیکی هم، در کاربرد و عمل، یک ابژه اجتماعی است- یعنی تمایلات تعمیم‌یافته‌ای در میان تعداد بسیار زیادی از افراد، که به‌هنگام استفاده از این ابژه‌های فیزیکی فناوری، به شیوه‌های نسبتاً مشابهی عمل می‌کنند. در ویژه سازی‌ها، این تمایلات تعمیم‌یافته، همچنان که تفاوت‌های اندک تشدید شده و روزبه‌روز بیشتر می‌شوند، تکامل می‌یابند- در اینجا علیت تحولی یا متحول شونده است. از این‌رو، فناوری نه صرفاً به‌عنوان ابژه‌های فیزیکی که در طبیعت هم می‌توان آن‌ها را پیدا کرد، بلکه هم‌زمان، به‌عنوان ابژه‌های اجتماعی که در تجربه کنش‌های پیچیده اجتماعی یافت می‌شوند، شناخته و درک می‌شود. این موضوع شناختی از فناوری، به‌عنوان یک امر مدام تکرار شونده در ویژه سازی تمایلات تعمیم‌یافته برای کنش، در زمان حال، به دست می‌دهد. همانند سایر ابژه‌های اجتماعی، فناوری‌ها هم می‌توانند آرمانی‌سازی شده و ارزش‌های فرقه‌ای را شکل بدهند. به‌عنوان مثال، فناوری و پیشرفت به‌عنوان ارزش‌های فرقه‌ای، کنار هم آمده‌اند تا به تصورات افراد، آینده‌ای عاری از فقر، بیماری و نابرابری و تبعیض را ارائه کنند. از این‌رو، انتشار گسترده فناوری، ارزش فرقه‌ای می‌شود، ارزشی که بر عواقب زیان‌بار فناوری سرپوش گذاشته و آن را سرکوب می‌کند.

یک نمونه و مثال خوب از فناوری به‌عنوان یک ابژه اجتماعی فناوری اینترنت و پست الکترونیک است. ابزارها، رایانه‌ها، سرورها و برنامه‌های نرم‌افزاری هستند و این‌ها همگی ابژه‌هایی فیزیکی هستند. وجود صرف این‌ها، تمایلاتی را برای بسیاری زیاد از افراد ایجاد می‌کند تا بتوانند از طریق پست الکترونیک و دسترسی به پایگاه داده‌ها، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. این یک تمایل تعمیم‌یافته برای کنشگری به شیوه‌های مشابه، به‌عنوان یک ابژه اجتماعی است. این تمایلات تعمیم‌یافته در هر آن و در هر لحظه از زمان حال، عمدتاً به‌عنوان فنونی عادی و تکراری، تکرار می‌شوند. در این تکرار شونده‌گی مستمر، فناوری‌ها در موقعیت‌های خاص و مشخص، ویژه سازی می‌شوند. ما به یکدیگر پیام فرستاده، ایمیل ارسال می‌کنیم و از طریق اینترنت تراکنش‌های مالی و بانکی خود را

¹⁶⁹⁴ Johansson and Stacey

انجام می‌دهیم. چنین ویژه سازی هایی، به ناگزیر، فرآیندهای معارضی هستند که در آنها، فنون و تکنیک‌ها با مقاصد موقعیاتی مشخص، با درک و شناخت منحصربه‌فرد آنها از گذشته و انتظاراتشان از آینده، منطبق می‌شوند. به‌عنوان مثال، هنگامی که استفاده از پست الکترونیک در سازمان‌ها گسترش یافت، تعارض‌ها در مورد اهداف کاربرد این فناوری بالا گرفت. افراد شروع به استفاده از پست الکترونیک برای مقاصد شخصی کردند و این اغلب با الزامات کسب‌وکار در تعارض بوده و منجر به این شد که مشخصاً سیاست‌هایی برای منع و یا استفاده از پست الکترونیک وضع شود. احتمال و امکان تحولات فناورانه در این ویژه سازی‌ها بروز پیدا می‌کرد زمانی که فنون و تکنیک‌ها به‌صورت خودجوش با تنوعات موجود در موقعیت‌های مشخص خود را منطبق کرده و سپس به‌صورت بالقوه این امکان تشدید می‌شد. به‌عنوان مثال، در حال حاضر، اینترنت تبدیل به ابزاری برای انجام تراکنش‌ها و پرداخت‌های مالی شده است. به همین موازات، کاربردهای غیرقانونی، کلاهبردارانه و غیراخلاقی، ویروس‌ها و شیوه مواجهه با آنها نیز توسعه پیدا کرده است. فناوری به‌عنوان یک ابژه اجتماعی تنها تا جایی که در تعاملات محلی روزانه میان افراد ویژه سازی شده یا مدنظر قرار داده شده است، وجود دارد. این فناوری ارتباطات الکترونیک هم، آرمانی‌سازی شده و گسترش دسترسی به آن، یک ارزش فرقه‌ای شده است که نویدبخش آینده دسترسی به ابزارهای ارتباطی برای همگان و به‌این ترتیب، دموکراسی گسترده‌تر است. ارزش فرقه‌ای دیگری که حول این فناوری ایجاد شده، اعمال کنترل بیشتر از طریق افزایش نظارت‌های الکترونیک است. تفکر در مورد فناوری بدین شیوه، توجه خود را نه‌تنها بر ابژه‌های فیزیکی ابزارها بلکه بر فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی متمرکز می‌کند که در آنها، این ابژه اجتماعی تعمیم‌یافته/آرمانی‌سازی شده که فناوری نامیده می‌شود، ویژه سازی می‌گردد. این موضوع، پرسش‌هایی را که ما جلوتر در مورد قدرت، کنترل و هویت مطرح کردیم، پیش می‌کشد. اجازه دهید با چند مثال، کار را پیش ببریم.

خواندن و نوشتن، فناوری‌هایی هستند که برای پیشرفت علمی و توسعه ابزارها و تکنیک‌ها، ضروری‌اند. اما همین خواندن و نوشتن هم ابژه‌های اجتماعی هستند. "آبرام"^{۱۶۹۵} (۱۹۹۶) اشاره به این موضوع دارد که چگونه خواندن و نوشتن منجر به جایگزینی سبک تجسم‌یافته، آمیخته با احساسات^{۱۶۹۶} از آگاهی که در فرهنگ‌های شفاهی^{۱۶۹۷} یافته می‌شود با یک حالت تفکر^{۱۶۹۸} انتزاعی و منفصل^{۱۶۹۹}، گشته است. زمانی که مفاهیمی همچون "تقوا" و "عدالت" در مکتوبات و نوشته‌ها ثبت و ضبط می‌شوند، آنها یک جاودانگی و خودگردانی مستقل از تجربه عادی معمولی کسب می‌کنند. انتزاع، شیوه‌ای برای تفکر، صحبت کردن و همچنین نوشتن می‌شود. "دونالدسون"^{۱۷۰۰}

¹⁶⁹⁵ Abram

¹⁶⁹⁶ Sensuous

¹⁶⁹⁷ Oral Culture

¹⁶⁹⁸ Mode of Thinking

¹⁶⁹⁹ Detached

¹⁷⁰⁰ Donaldson

(۲۰۰۵) عنوان می‌کند که خواندن و نوشتن نه تنها طبیعت را دچار کسوف^{۱۷۰۱} می‌کنند بلکه حتی میل دارند تا تعاملات انسانی و محلی در زمان حال را نیز دچار کسوف و گرفتگی کنند. با استفاده از آرا و نظرات الیاس (۲۰۰۰)، خانم دونالدسون پیشنهاد می‌دهد که یک فناوری جدید (از جمله نگارش و چاپ) می‌تواند به عنوان یک فرآیند برنامه‌ریزی نشده‌ای شناخته شود که جامعه‌ای که آن فناوری را تولید کرده است، دچار تحول می‌کند. همچنین با استفاده از آرا "اونج"^{۱۷۰۲} (۲۰۰۲) او عنوان می‌کند که چگونه قدرت خواندن و نوشتن و صنعت چاپ، بر الگوهای روابط انسان‌ها اثر گذاشته‌اند. فناوری نگارش و نوشتن، انتزاع و منطق را پرورش داده و تغذیه می‌کند. همچنین نوشتن و نگارش شرایط را برای عینیت^{۱۷۰۳} فراهم می‌کند. نگارش، دقت و صحت را رشد داده و اشکالی از ارتباطات دور میان افراد را می‌پروراند. نگارش و نوشتن منتهی به عزیمت و جابه‌جایی از "سلطه شنیدن"^{۱۷۰۴} به "سلطه دیدن"^{۱۷۰۵} شده و صنعت چاپ این روند را استمرار می‌بخشد. تفکر عینی، انتزاعی پرورده شده از طریق خواندن و نوشتن هم آرمانی‌سازی شده است تا تبدیل به ارزش‌های فرقه‌ای عقلانیت و عینیت شود.

فناوری‌های مدرن اطلاعات و ارتباطات، نمونه‌های دیگری از ابژه‌های اجتماعی هستند که عمیقاً بر روی الگوی تعاملات افراد و حتی مفهوم بندی که ما از خودمان داریم، اثر می‌گذارند. توسعه رایانه‌ها همراه شد با توسعه روان‌شناسی شناخت‌گرا که در آن ذهن به عنوان یک وسیله پردازنده اطلاعات در نظر گرفته می‌شود چیزی شبیه به یک رایانه. در این نگاه، مغز به عنوان یک چیز مدل شده همانند یک نقشه پنداشته می‌شود که خود این هم باز یک بازتابی از فناوری است. در مقابل این استدلال، توسعه "تاریکخانه" های عکاسی در ۲۵۰ سال قبل مطرح می‌شود که این توسعه با دیدگاهی از ذهن به عنوان یک دنیای درونی همراه شد که این دنیای درونی، اشیاء در واقعیت بیرونی را بازنمایی می‌کرد. فناوری، به عنوان یک ابژه اجتماعی، تفکر و اندیشه ما را در بسیاری از حوزه‌های دیگر شکل می‌دهد که این حوزه‌ها چندان ارتباطی با خود فناوری ندارند. فناوری، استعاره‌هایی را برای تفکر در مورد همه چیز، فراهم می‌کند. به این ترتیب ما سازمان‌ها را به عنوان ماشین‌ها یا کشتی‌هایی در نظر می‌گیریم که باید توسط راهبران هدایت و راهبری شوند. بنابراین، ابژه اجتماعی فناوری، بر اینکه ما چگونه خودمان را و هویتمان را تجربه می‌کنیم، اثر گذاشته و صدا البته بر الگوهای روابط اجتماعی ما نیز اثر می‌گذارد. از طریق ارزش‌های فرقه‌ای که از درون این فناوری‌ها برمی‌خیزند، این‌ها در درون ایدئولوژی‌ها گنجانده می‌شوند. تنها کافی است تا در مورد فناوری "فست فودها" و "قرص‌های پیشگیری از بارداری" فکر کنیم تا ببینیم چه تغییرات عظیمی در روابط اجتماعی، همراه با تکامل فناوری، صورت گرفته است.

1701 Eclipse

1702 Ong

1703 Objectivity

1704 Hearing Dominance

1705 Sight Dominance

پس، نکته اینجاست که فناوری، همانند آنچه در نظریه انتخاب استراتژیک پنداشته می شود، تنها یک منبع، که باید تحلیل شده و برای دستیابی به اهداف سازمانی یا خلق موفقیت، انتخاب شود، نبوده و نیست. این نوع نگاه، یعنی پنداشت فناوری به عنوان یک ابژه فیزیکی. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، فناوری، بیش از اینکه یک ابژه فیزیکی باشد، به شدت به عنوان یک ابژه اجتماعی در نظر گرفته می شود. فناوری بر تعاملات محلی افراد و اشخاص استراتژی پرداز اثرگذار بوده و از این رو بر الگوهای پدیداره کلان مقیاس استراتژی نیز تأثیر دارد. این تأثیر خود را در ویژه سازی تعمیم ها / آرمانی سازی شده هایی از فناوری به عنوان یک ابژه اجتماعی و در موقعیت های مشخص، خود را نشان می دهد؛ و در این فعالیت های ویژه سازی استراتژی های انتزاعی فناوری است که فناوری به روند تکاملی خود ادامه می دهد. تفکر در مورد فناوری در قالب این شیوه های نسبتاً پیچیده، ظرفیت تعریض و تعمیق تعاملات محاوره ای و مکالماتی در سازمان ها را به همراه دارد.

چشم انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده به منابع - از هر نوع آن -، ماهیت اجتماعی و اساساً ارتباطی منابع را به رسمیت شناخته و فرآیندهای انتزاع و تجرید از این تجربیات پیچیده را مدنظر قرار می دهد تا بتواند به شیوه های عمومی در مورد آنچه از این تجربیات، در قالب طبقه بندی های انتزاعی از ابزارها، تکنیک ها، مهارت ها و شایستگی ها پدیدار می شود، تفکر کند. در حالی که تفکر در این قالب انتزاعی نقش مهمی را در انتخاب اقدامات استراتژیک ایفا می کند، اما اغلب این تفکر در برابر میل به جسمیت بخشیدن به مفاهیم، تسلیم شده و به این ترتیب، فناوری ها و تکنیک ها اغلب به عنوان اشیایی که موجودیت دارند، در نظر گرفته می شوند. این امر، توجه را صرفاً بر انتزاعات متمرکز کرده و به این ترتیب، روی تجربیات تعاملی محلی را می پوشاند، تعاملاتی که در آن ها، فناوری به عنوان یک معنا پدیدار می شود. تقریباً اغلب این مطالبی که عنوان شد در مورد طبقه بندی انتزاعی دیگر یعنی "بازارها" نیز صدق می کند.

بازارها

در گفتمان حاکم بر سازمان و استراتژی، بازارها، با بازتاب ریشه های این مفهوم در علم اقتصاد، تحت عنوان نیروهایی از "تقاضا"^{۱۷۰۶} و "عرضه"^{۱۷۰۷} و همچنین در قالب گزاره هایی همچون "ترجیحات مصرف کننده"^{۱۷۰۸}، پیشران تقاضا^{۱۷۰۹} هستند و "ویژگی های محصول باید نیازهای مشتریان را تأمین و برآورده کنند، بیان می شوند. در اینجا دغدغه ها، "ساختارهای"^{۱۷۱۰} صنعت و "جایگاه ها"^{۱۷۱۱} در بازارها هستند. نیروها، پیشران ها، ساختارها و جایگاه ها معمولاً کمی می شوند تا اطلاعاتی را برای فن های تحلیلی که برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک به کار

¹⁷⁰⁶ Demand

¹⁷⁰⁷ Supply

¹⁷⁰⁸ Consumer Preferences

¹⁷⁰⁹ Demand Drivers

¹⁷¹⁰ Structures

¹⁷¹¹ Positions

گرفته می‌شوند، فراهم کنند. همانند رویکرد گفتمان حاکم در مورد منابع، در اینجا هم دغدغه، سطح کلان "کلیت" و انتخاب عوامل کلیدی موفقیت برای این کلیت است. این‌ها یقیناً واژگانی هستند که هنوز هم مدیران در سازمان‌ها از آن‌ها صحبت می‌کنند. به حد کافی در پاراگراف‌های قبلی توضیح داده شد که این واژگانی که در سطور فوق، با علامت‌های نوشتاری مشخص شده‌اند، طبقه‌بندی‌های معدل سازی شده، ساده سازی شده و استاندارد شده‌ای از انتزاعات هستند و اینکه چگونه بازارها و صنایع، مدل‌هایی متشکل از طبقه‌بندی‌های انتزاعی و امثالهم بوده‌اند، انتزاعات مرتبه دوم را شکل می‌دهد. بنابراین، فعالیت‌های تحلیل بازارها و صنایع، به‌عنوان بنیان و اساسی برای انتخاب استراتژی‌ها، همگی فعالیت‌هایی به‌شدت انتزاعی هستند.

انتزاعاتی که در پاراگراف قبل توصیف شدند، انتزاعاتی برآمده از تجربه فعالیت‌های محلی هستند که افراد، در این فعالیت‌های محلی، کالاها و خدمات را با یکدیگر مبادله می‌کنند. در واقعیت، هیچ نیرویی، هیچ پیش‌رانی، هیچ مشتری و مصرف‌کننده با نیازهای تعمیم‌یافته، وجود ندارد بلکه تنها افرادی خاص و مشخص، در زمانی خاص و مشخص هستند که به هر نوع دلیل اقتضایی یا فردی، درگیر فعالیت‌های تبادل و مبادله می‌شوند. افراد، سرگرم و مشغول الگوهایی از روابط می‌شوند که می‌توانند به‌عنوان ابژه‌های اجتماعی شناخته شوند یا سرگرم "بازی" هایی می‌شوند که در آن‌ها، همگی افراد کم‌وبیش، به نقشی که ایفا می‌کنند - به‌هنگام انجام سرمایه‌گذاری‌ها و اشتغال در بازی‌های بازار - واقف هستند. بازارها، پدیده‌هایی اجتماعی هستند و تا آنجا که می‌دانیم، این پدیده‌ها به‌جایی رسیده‌اند که به‌نوعی، یا آرمانی سازی شده‌اند - و این روند طی ۳۰ سال گذشته ادامه داشته است - و یا به طرز شیطنت‌آمیزی شکل ارزش‌های فرقه‌ای را به خود گرفته‌اند. تجربه واقعی از بازارها را در تعاملات محلی می‌توان یافت که در آن‌ها تعمیم‌ها و آرمانی‌سازی ارزش‌های فرقه‌ای و ابژه‌های اجتماعی، مشخص شده و ویژه سازی می‌شود. در گفتمان حاکم بر استراتژی، ارزش‌های فرقه‌ای و ابژه‌های اجتماعی بازارها به‌عنوان طبقه‌بندی‌های تعمیم‌یافته و مدل‌هایی از انتزاعات مرتبه دوم، بیان^{۱۷۱۲} می‌شوند و این بیانات در تعاملات محلی تبادل و مبادلات میان افراد، مدنظر قرار داده می‌شود. معنای این انتزاعات و تأثیری که آن‌ها دارند، همگی در تعاملات محلی عیان می‌شود.

مجدداً اشاره می‌کنیم که تصدیق اهمیت تعاملات محلی به‌هیچ‌عنوان به معنای انکار سودمندی تفکر و تکلم در قالب انتزاعات نیست، چراکه اگر قرار است تصمیمات در فاصله‌ای دور از تعاملات محلی کاری، اتخاذ شوند، - همچنان که در بسیاری از سازمان‌های مدرن هم این‌گونه است - لذا این تصمیمات را نمی‌توان بر اساس هر اقتضا و شرایطی اتخاذ کرد، این تصمیمات تنها بر اساس انتزاعات می‌توانند اتخاذ شوند و تلاش‌های متعاقب، برای کنترل از راه دور نیز، وابسته به همین انتزاعات است. آنچه نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده، توجه خود را به آن معطوف می‌دارد، حالت، وضعیت و شرایطی است که این مفاهیم - از تجربه عادی روزمره مدیرانی که درگیر

تعامل روزانه با بازارهایشان هستند،- انتزاع و تجرید می‌شوند. این نظریه تلاش می‌کند تا برای انجام این کار، توجه خود را معطوف به این موضوع کند، یعنی این موضوع که "مدیران و سایر افراد در یک سازمان در تعاملات محلی خود با افراد واقعی در دیگر سازمان‌ها و یا خانوارها، انتزاع "بازار" را چگونه مدنظر قرار داده و چگونه با آن مواجه می‌شوند." مدیران، بازاریابان، فروشندگان و خریداران همیشه در حال ملاقات با افراد در سازمان‌های دیگر هستند و همانند هر فعالیت سازمانی دیگری، آن‌ها در تعاملات محلی با این افراد، وارد مکالمه و محاوره شده و با آن‌ها ارتباط می‌گیرند. بنابراین، نظریه فرآیندهای سازمانی پیچیده به دنبال آن است تا دایره توجه و تمرکز خود را طوری گسترده کند که تعاملات محلی - که در آن‌ها این انتزاعات به کاربرده می‌شوند- را نیز شامل شود.

"مید" به‌عنوان یکی از نمونه‌های ایژه‌های اجتماعی، از "بازار" استفاده کرده است. بازارها می‌توانند به‌عنوان یک تعمیم (ایژه اجتماعی بازار) که به‌صورت مداوم، در بسیار بسیاری از تعاملات محلی ویژه سازی می‌شود، شناخته شوند. گفتمان حاکم، از همان ابتدا دغدغه این تعمیم‌ها را داشته است، دغدغه سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها و دغدغه بیان روندها در جنبش این تعمیم‌ها، درحالی‌که دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده دغدغه این را دارد که اعضای سازمان، چگونه این تعمیم‌ها را در تعاملات محلی عادی روزانه خود با افراد دیگر سازمان‌ها، ویژه سازی می‌کنند. زمانی که افراد درگیر فعالیت‌های اجتماعی بازار می‌شوند، تعداد بسیار زیادی از آن‌ها، تا حد بسیاری مشابه یکدیگر عمل می‌کنند به‌نوعی که اقدامات خریدوفروش تمامی بازیگران در بازار، در اقدامات، کنش‌ها و عملکرد همگی آن‌ها نقش دارد.

به‌این ترتیب، فعالیت بازار، ماهیتی مکالمه‌ای و محاوره‌ای دارد و چنین فعالیت، بلافاصله تشکیل دهنده پیکره‌های قدرت، خواهد بود. چنین پیکره‌های قدرتی، توسط ایدئولوژی‌ها حفظ شده و مستحکم می‌گردند. در واقع تصور و پنداشت "سیستم بازار"، خودش یک ایدئولوژی و یک ارزش فرقه‌ای است. از آنجایی‌که این تجربه‌ای است که ما باید از آن آگاه باشیم، بنابراین تفکر در قالب انتزاعات مرتبه دوم در خصوص آن، مفید فایده خواهد بود.

اکنون، به انتزاعاتی می‌پردازیم که نظریه سازمان‌های یادگیرنده با آن‌ها سروکار دارد.

۱۷-۳. سازمان‌های یادگیرنده در قالب انتزاع و تجرید مرتبه دوم

نظریه مدیریت استراتژیک در قالب فرآیندهای یادگیری، کمتر از نظریه انتخاب استراتژیک، انتزاعی نیست. در ست همانند نظریه انتخاب استراتژیک، نظریه فرآیندهای یادگیری سازمانی هم برحسب گزاره‌های انتزاعی از "سازمان"، قالب‌بندی شده است. برای اینکه دید بهتری نسبت به این موضوع داشته باشیم، اصول نظام یادگیری را که "سنگه" در نظریه سازمان‌های یادگیرنده (فصل پنجم) به آن‌ها اشاره کرده است باهم مرور می‌کنیم:

- تفکر سیستمی^{۱۷۱۳}
این تفکر، تفکری است در قالب مدلی از سازمان‌ها، صنایع و جوامع که شامل طبقاتی از مدیران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و غیره می‌شود. آشکارا مشخص است که این یک انتزاع مرتبه دوم است، که از ماهیت موقتی^{۱۷۱۴}، جاری و مستمر، واکنشی و بداهه گونه تعاملات محلی، تجرید و انتزاع شده است.
- تسلط شخصی^{۱۷۱۵}
شخص موردنظر در این مفهوم، شخصی است معمولی، حد متوسط و استاندارد شده که از دریچه نگاه نظریه‌انسان‌گرای روان‌شناسی به آن نگریسته می‌شود، یعنی نظریه‌ای که معتقد است افراد صاحب "خود" یا "نفس" هایی هستند که می‌توانند به شیوه‌هایی، این خود را تغییر دهند. شخص مدنظر این مفهوم، یک کلیشه انتزاعی یا طبقه‌ای است که مطابق با یک مدل عمل می‌کند، مدلی که آن‌هم ضرورتاً یک انتزاع است، مدلی که از تجربه تعامل فاصله گرفته و دشواری‌های بسیاری را که افراد در کنترل رفتار خودشان و همچنین وسوسه عمل بر اساس منافع شخصی^{۱۷۱۶} و حرص و طمع‌های خود، متحمل می‌شوند، بازتاب می‌دهد.
- مدل‌های ذهنی^{۱۷۱۷}
مطابق یا این پنداشت، صاحب ذهن‌هایی هستند که اطلاعات را در قالب مدل‌های ذهنی پردازش می‌کند، که خوب مثل روز روشن است که این، خود، یک انتزاع مرتبه دوم است. در این نظریه ذهن به‌عنوان یک سیستم، فرض می‌شود که افراد قادر هستند که تغییرات را در مدل‌های ذهنی خود مهندسی کنند و درواقع این امر را معادل یادگیری می‌پندارند. این مدل‌های ذهنی هم از تجربه تعاملات محلی فاصله می‌گیرند، تعاملات محلی که در آن‌ها افراد سرگرم بازی‌های اجتماعی^{۱۷۱۸} شده و بدون اینکه مدل‌های بازنماینده‌ای^{۱۷۱۹} را شکل دهند، (شرایط را) وضع^{۱۷۲۰} می‌کنند.
- دورنمای مشترک^{۱۷۲۱}
بر طبق این پنداشت، این نقش رهبران است که یک چشم‌انداز متقاعدکننده از "آنچه سازمان در آینده باید باشد" را توسعه داده و دیگران را اقناع کنند تا به دنبال این دورنما بوده و به سوی آن حرکت کنند. چنین دورنما و چشم‌اندازی یک ارزش فرقه‌ای است، چراکه آینده‌ای، گسسته و بریده از تمامی موانع

1713 Systems Thinking

1714 Temporal

1715 Personal Mastery

1716 Self-interest

1717 Mental Models

1718 Social Games

1719 Representing Models

1720 Enact

1721 Shared Vision

دستیابی به آن را، به تصویر می‌کشد. در تجربه واقعی، ما همواره برای محقق ساختن امیال و آرزوهای خویش با موانع بسیاری دست‌وپنجه نرم می‌کنیم، نه تنها به این دلیل که این امیال و آرزوها با خواسته‌های دیگران مطابقت ندارد، بلکه دلایل بسیاری برای آن وجود دارد.

- یادگیری تیمی^{۱۷۲۲}

در اینجا تصور و برداشت از تیم، یک طبقه‌بندی تعمیم‌یافته از همکاری و در واقع یک تجرید و انتزاع از تعاملات محلی در هم و برهم تعارضات و مذاکرات جاری و مستمر است.

بنابراین، مدل سازمان‌های یادگیرنده، به اندازه مدل‌های نظریه انتخاب استراتژیک، انتزاعی است. مجدداً، تکرار می‌کنیم، این به این معنا نیست که در تفکر و تکلم به این شیوه انتزاعی، هیچ نفع و منفعتی وجود ندارد. این هم در واقع، تلاش و تقلایی برای حکمرانی و اداره از راه دور است. اما تمرکز بر روی انتزاعات و نادیده گرفتن آنچه این انتزاعات از آن‌ها برگرفته شده‌اند، تکیه‌گاه بسیار لرزان و به شدت ناکافی برای حکمرانی است.

دانش و سازمان‌ها

رویکرد مدیریت دانش^{۱۷۲۳} رابطه بسیار نزدیکی با نظریه سازمان‌های یادگیرنده دارد، رویکردی که همگان را دعوت می‌کند تا در جهت سنجش " سرمایه فکری"^{۱۷۲۴} گام بردارند و استدلال آن‌هم این است که آنچه را که می‌توان اندازه‌گیری کرد، می‌توان مدیریت کرد. سنجش سرمایه فکری، به این هدف دنبال می‌شود که مدیریت این سرمایه سهم قابل توجهی در ارزش سهام‌داران دارد. مفهوم سرمایه فکری، همانند مدل‌های دانشی زیربنایی و روش‌های اندازه‌گیری آن، انتزاعی است. نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده بر اساس این استدلال بنا شده است که معنا و به همین ترتیب دانش، در تعاملات ارتباطی محلی، جزئی و عادی و روزمره افراد در سازمان و در زمان حال زنده خود را عیان می‌کند. خلق دانش، فرایندی تکاملی از بازتولید و تحول بالقوه به صورت هم‌زمان است. به عبارت دیگر، دانش نه ذخیره می‌شود و نه تسهیم می‌شود چراکه دانش یک "چیز" نیست بلکه یک فرآیند است. دانش را نمی‌توان به چنگ آورد، دانش را نمی‌توان صاحب شد و یا در بازار آن را معامله کرد، خلق دانش فرآیندی از ارتباط‌گیری و روابط قدرت است و هر دو این‌ها در آن واحد، هم تحریک‌کننده و انگیزاننده هستند و هم عصبیت و اضطراب را برانگیخته می‌سازند. اگر کسی چنین دیدگاهی نسبت به خلق دانش داشته باشد می‌داند که مدیریت دانش، غیرممکن است. کلیت تصور و پنداشت این که سازمان می‌تواند صاحب "سرمایه فکری" باشد، - یعنی اینکه سازمان می‌تواند نگرش‌ها، شایستگی‌ها و چابکی فکری^{۱۷۲۵} افراد را صاحب شود- کاملاً سازگار با مدل‌های انتزاعی دانش در سازمان‌ها است، اما باید به یاد داشته باشیم که این دانش از

¹⁷²² Team Learning

¹⁷²³ Knowledge Management

¹⁷²⁴ Intellectual Capital

¹⁷²⁵ Intellectual agility

فرآیندهای پیچیده ارتباطی در تعاملات ارتباطی که ما در آن‌ها تکامل دانش را تجربه می‌کنیم، برگرفته‌شده و انتزاع می‌شود. صحبت از دانش در یک قالب انتزاعی ممکن است از برخی جهات کمک‌کننده و کارگر باشد، اما اگر ما بخواهیم افسانه‌های اقدامات مدیریت دانش را کنار بگذاریم، در این صورت توجه ما باید معطوف فرآیندهای گسترده‌تری شود، فرآیندهای که در آن‌ها ما واقعاً، تجربه‌سازی می‌کنیم.

یکی از جنبه‌های محوری نظریه سیستمیک خلق دانش در سازمان‌ها این است که این نظریه میان دانش ضمنی و دانش آشکار تمایز قائل می‌شود. (فصل پنجم). فرض بر این است که دانش ضمنی در ذهن افراد متبلور شده و به عقیده آن‌ها این امر می‌تواند برای سازمان‌ها مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین باشد. مفروض است که انسان‌ها نسبت به تسهیم دانش ضمنی خود با دیگران، بی‌میل و رغبت بود و تمایلی به اشتراک‌گذاری آن ندارند. اگر هم قرار باشد مقداری از این دانش را به اشتراک بگذارند افراد این کار را در تبادلات غیررسمی خود انجام می‌دهند، تبادلات غیررسمی که دیدگاه سیستمی بسیار نسبت به آن بدبین بوده و به‌هیچ‌عنوان به آن اعتمادی ندارد. این موضوع منجر به تأکید بسیار بر تبدیل دانش ضمنی فردی به دانش آشکار و ذخیره‌سازی آن در سیستم‌ها می‌شود. طبقه‌بندی ضمنی و آشکار، به‌وضوح طبقه‌بندی‌های انتزاعی هستند که از تجربه تجرید می‌شوند و مدل‌های مدیریت دانش مبتنی بر آن‌ها نیز هم انتزاعاتی مرتبه دوم هستند. از سوی دیگر، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده بر این عقیده است که دانش‌های ضمنی و آشکار، جنبه‌هایی از یک فرآیند ارتباطی مشابه هستند و از این رو صحبت از آن‌ها به صورت جداگانه و یا باور اینکه یک‌گونه می‌تواند تبدیل به گونه دیگر شود، معنایی نداشته و محلی از اعراب ندارد. علاوه بر این، دانش صرفاً در ذهن افراد جای نگرفته و همچنین به صورت مستقیم و سراسر نمی‌توان آن را ذخیره‌سازی کرد. در عوض، دانش به‌صورت مداوم تکثیرشده و به‌صورت بالقوه در تعاملات ارتباطی میان افراد متحول می‌شود. دانش، هرگز به‌عنوان یک "دارایی" شناخته نمی‌شود، بلکه دانش فرآیندهای ارتباطی فعال میان اشخاص انسانی و بازتابی از هویت انسانی است که هرگز نمی‌تواند تسخیر شده، ذخیره‌سازی شده یا تصاحب شود. حال، خود این شیوه استدلال هم به‌نوعی انتزاعی است، اما شیوه تفکری در مورد روابط واقعی، در موقعیت‌های مشخص است تا اینکه بنیان و اساس برای انتزاعات بیشتر از یک مدل باشد. این شیوه تفکری در مورد فرآیندهای تعاملی و برهم‌کنشی است که مکالمات و محاورات می‌توانند در قلب مدل آن جای داشته باشند، اما با حفظ بینش فرآیندهای ارتباطی، این شیوه، چشم‌اندازها و دیدگاه‌های گسترده‌تر و وسیع‌تری را در مورد چنین مدل‌هایی ارائه می‌کند.

اگر کسی کار را با این پیش‌فرض پایه‌ای شروع کند که ریشه و منشأ دانش به شکلی ضمنی و در مغز افراد جای گرفته است، طبیعی است که از ایده سازمان‌ها برای بذل توجه خاص به استخدام و حفظ نخبگان حرفه‌ای - که ما این موضوع را در قسمت‌های بالاتر و در مباحثه پیرامون مدیریت استعداد مطرح کردیم - استقبال کرده و از آن حمایت کنند. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، مشخصاً روشن نیست که صرف استخدام و نگهداری

افراد حرفه‌ای، دخل و ربطی با خلق دانش داشته باشد. اگر دانش برخاسته از تعاملات ارتباطی باشد، آنگاه، آنچه مهم است، فرآیندهای ارتباطی است که افراد حرفه‌ای به آن‌ها مشغول می‌شوند، نه اینکه صرفاً این افراد حرفه‌ای چقدر باهوش و یا شایسته هستند!

دیدگاه سیستمی در مورد خلق و مدیریت دانش، تجویزهایی را در خصوص گسترش و اشاعه دانش در یک سازمان ارائه می‌کند. اگر دانش در مغز افراد خلق می‌شود، و اگر طبیعت بشر چنین است که افراد خودخواهانه دانش را نزد خود نگاه‌دارند، پس وظیفه اصلی مدیریت این است که ساختارها، سیستم‌ها و رفتارهایی را طراحی کند تا بتواند بر این تمایلات خودخواهانه غلبه کرده و دانش را در سراسر سازمان گسترش دهد. با این حال، اگر دانش، یک "شیء" نیست، و بلکه فرآیندی از ساخت معنا است - یعنی جایی که معنا در کنش ارتباطاتی میان افراد انسانی به صورت مستمر بازتولید شده و به صورت بالقوه متحول می‌گردد، - پس ما دیگر نمی‌توانیم از به اشتراک‌گذاری آن و انتشار آن در یک سازمان صحبت کنیم. هر آنچه به بهبود ظرفیت خلق دانش مربوط می‌شود، به کیفیت و پویایی‌های روابط انسانی در زمان حال زنده نیز مربوط می‌گردد. از این رو، توجه بر روابط قدرتی که طی تعاملات ارتباطی حفظ شده و یا تغییر پیدا می‌کنند و بر ایدئولوژی‌هایی که به صورت ناخودآگاه باعث می‌شوند الگوهای روابط قدرت طبیعی به نظر برسند، متمرکز می‌شود.

تجویزهای مرتبط با استخدام و حفظ افراد حرفه‌ای با تجویزهای آموزش و توسعه نیروی انسانی بسیار به هم نزدیک و مرتبط هستند. این تجویزها باز همان پیش‌فرض‌های زیربنایی در مورد اینکه "دانش در ذهن و مغز افراد ذخیره می‌شود"، را بازتاب می‌دهند. به این ترتیب، هدف آموزش و توسعه نیروی انسانی، افزایش شایستگی‌ها، مهارت‌ها و دانش افراد از جمله افزایش ظرفیت کار تیمی در میان اعضاء است. در اینجا تأکید بر نه فقط مدیریت فعالیت‌های آموزش و توسعه، بلکه بر کیفیت خود فرآیندهای یادگیری نیز است. دیدگاه دانستن و کسب دانش در قالب فرآیند، با تمایل گسترده به توجه بر دانش، به عنوان مصنوعات یا ابزارهای سیستمی در تضاد قرار دارد. به جای تمرکز بر ابزارها، چشم‌اندازی که ما پیشنهاد می‌کنیم توجه خود را بر چگونگی و نحوه استفاده از این ابزارها معطوف می‌کند. ابزارها، در فرآیندهای گسترده‌تر تعاملات ارتباطی به کار گرفته می‌شوند که شیوه مشخص صحبت کردن در این تعاملات شیوه "خودی"ها و "غیرخودی"ها است. بنابراین، موضوع مرتبط با فرآیند خلق دانش، شامل اکتشاف این تحرکات و پویایی‌ها است همچنان که این پویایی‌ها خود را موقعیت‌های محلی در زمان حال زنده اعلام کرده و ابراز می‌شوند. چه نوع محروم‌سازی در جریان است؟ این موضوع چه تأثیری را در انسداد یا تشویق پدیدارگی دانش جدید می‌تواند داشته باشد؟ چنین پرسش‌هایی خیلی زود ما را به بازاندیشی در مورد وضعیت‌هایی که در آن روابط قدرت مبتنی بر ایدئولوژی، حفظ و مستحکم شده و یا به چالش کشیده می‌شوند، می‌رساند. این موضوع چه تأثیری می‌تواند بر تعاملات ارتباطی و پدیدارگی دانش داشته باشد؟ دغدغه فرآیندهای خلق دانش همچنین، شامل اکتشاف جنبه‌های تهدیدکننده هویت و برانگیخته‌کننده

اضطراب و نگرانی فرآیند شده و به این ترتیب توجه خود را بر این جنبه‌ها و جنبه‌های دیگر از زندگی مکالماتی در یک سازمان و ظرفیت متحول ساز آن‌ها، معطوف می‌کند.

۱۷-۴. نهادها و ساختارهای مشروع اقتدار^{۱۷۲۶}

گفتمان حاکم بر سازمان‌ها اغلب در قالب انتزاعات مرتبه دومی از بازارها، فرهنگ‌ها، نیروهای اجتماعی و ساختارهای اجتماعی تا جایی پیش می‌رود که به نوعی به این انتزاعات، جسمیت می‌بخشد و به این ترتیب ما به این سمت‌وسو لغزش پیدا می‌کنیم تا سازمان‌ها، فرهنگ‌ها، جوامع، نیروها و ساختارها را به عنوان چیزها و اشیایی با موجودیتی مستقل، بیرون از تعاملات مان با یکدیگر و همچنین چیزهایی که حتی قوانین خاص خودشان را دارند، به شمار می‌آوریم. ما حتی ممکن است پا را از این هم حتی فراتر گذاشته و به این چیزها جنبه‌های انسانی را نسبت دهیم، یعنی به این چیزها به عنوان ارگان‌سیسم‌هایی نگاه می‌کنیم که زندگی خاص خودشان را دارند، زندگی که کاملاً جدا و منفک از زندگی ما است. باین حال، با یک ملاحظه دقیق‌تر و عمیق‌تر، آشکار می‌شود که آنچه ما در استفاده از این واژگان به آن‌ها اشاره و رجوع می‌کنیم، چیزی نیستند جز الگوهای تکراری، گسترده و پابرجایی از تعاملات ما با یکدیگر که ما آن‌ها را روتین‌ها یا عادات می‌نامیم. زمانی که ما این روتین‌ها و عادات را انسان‌واره ساخته و یا به آن‌ها جسمیت می‌بخشیم، تمایل داریم تا این‌ها را به عنوان قدرت‌های بیرونی که موجب و باعث تعاملات ما می‌شوند، در نظر بگیریم. چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده از این انسان‌واره سازی^{۱۷۲۷} و جسمیت بخشی^{۱۷۲۸}، اجتناب ورزیده و روتین‌ها و عادات را به عنوان قدرت‌های علی در تعاملات ما در نظر نمی‌گیرد. در عوض، ما مشاهده خواهیم کرد که روتین‌ها و عادات جهانی، در تعاملات محلی ما پدیدار شده و همچنان که به تکرار شونده خود در این تعاملات محلی، از یک‌زمان حال به حالی دیگر، ادامه می‌دهند، استحکام و قوام نیز می‌یابند. نیروهای اجتماعی، ساختارهای اجتماعی، روتین‌ها و عادات، همگی می‌توانند به عنوان تعمیم‌هایی شناخته شوند که بارها و بارها در موقعیت‌های مشخص و خاصی که ما خود را در آن‌ها می‌یابیم، ویژه سازی^{۱۷۲۹} می‌شوند. به عبارت دیگر، این‌ها ابژه‌هایی اجتماعی یا تمایلات تعمیم‌یافته‌ای برای کنش و اقدام هستند. به علاوه، این تعمیم‌ها، اغلب، آرمانی سازی شده و ارزش‌های فرقه‌ای را شکل می‌دهند که ما باید به طور مرتب و مکرر آن‌ها را در تعاملات خود کاربردی سازی^{۱۷۳۰} کنیم. روتین‌ها و عادات، هیچ موجودیت مجزا و جدایی نداشته و به این ترتیب، برای تحلیل آن‌ها باید درگیر انتزاعات مرتبه دوم شویم. باین حال، به تجربه ما،

¹⁷²⁶ Legitimate Structures of Authority

¹⁷²⁷ Anthropomorphizing

¹⁷²⁸ Reification

¹⁷²⁹ Particularized

¹⁷³⁰ Functionalize

روتین‌ها و عادات، اقدامات خود افراد بوده و این‌ها به‌عنوان اقدامات احساسی، خلاقانه و مخرب، خودجوش و اقداماتی که افراد را درگیر خود می‌سازند، باید شناخته و درک شوند.

این شیوه شناخت و فهم روتین‌ها و عادات، توجه خود را بر ماهیت به صورت گریزناپذیر معارض ویژه سازی امر عمومی و آرمانی شده‌ها متمرکز می‌سازد. اگر افراد صرفاً تعمیم‌ها یا آرمانی‌سازی‌ها را به شیوه‌ای صلب یا تحت‌اللفظی به کار برند در این صورت نیازی به تعارضات آشکار نبود اما ویژه سازی آن‌ها در موقعیت‌های منحصر به فرد مشخص به معنای انتخاب کردن و گزیدن است. از آنجایی که افراد مختلف و گروه‌بندی‌های متفاوت از آن‌ها، تعبیر و تفاسیر مختلفی از یک موقعیت خواهند داشت، از این رو برای انتخاب‌های متفاوت، تحت فشار قرار می‌گیرند. اینکه کدام یک از این گزینه‌های معارض انتخاب می‌شود، در واقع در نتیجه مذاکرات مشخص خواهد شد و این موضوع بلافاصله مسئله قدرت را مطرح می‌کند. هر گزینه و انتخاب مشخصی بازتاب‌دهنده پیکره‌های قدرت خواهد بود- یعنی انتخاب‌های افراد و گروه‌ها زمانی فاش و آشکار می‌شود که ترازوی قدرت به نفع آن‌ها سنگینی کند. پیکره‌های قدرت در تعامل میان افراد پدیدار می‌شوند و همانند تمامی تم‌های سازمان دهنده در اینجا هم تمایل شدیدی وجود دارد که این تم‌ها تبدیل به عادات، تعمیم‌ها و آرمان‌ها شوند. یک فرد، از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، ابزارهای نهادینه شده یا فناوری‌های قدرت را درست همانند پیکره‌هایی تعمیم‌یافته/آرمانی شده/عادت شده از روابط قدرت درک و فهم می‌کند. آن‌ها هم در زمان حال تکرار شده و ویژه سازی می‌شوند و در این ویژه سازی‌ها است که تکامل پیدا می‌کنند. آن‌ها را نمی‌توان در قالب اشیاء یا نیروهای بیرون از تجربه تعاملی یافت بلکه تنها آن‌ها را در تجربه می‌توان جستجو کرد.

تعاملات محلی، الگوهای کلان‌مقیاس روابط قدرت را که در پویایی‌های هویت‌ساز¹⁷³¹ مشمولیت و محرومیت- که همواره بازتاب و انعکاسی از ایدئولوژی‌ها هستند- بیان می‌شوند، شکل داده و از آن‌ها شکل می‌پذیرند. ایدئولوژی در فعل و انفعالات متناقض افرادی که بر اساس آمیال و آرزوها، هنجارها و ارزش‌ها - به‌عنوان محدودیت‌ها، تکالیف و تعهدات داوطلبانه در انتخاب اقدامات- عمل می‌کنند، تشکیل می‌گردند. درست در همین فرآیندهای واکنشی پیچیده برقراری ارتباط است که "بازی" شکل می‌گیرد، بازی که ما همگی، هر روز در آن غوطه‌ور هستیم. اما به یاد داشته باشید که این فعالیت غوطه‌وری، به‌هیچ‌عنوان فکر نشده و باری به‌هرجهت نیست. در حقیقت، فعالیت غوطه‌وری، یک نقش‌آفرینی به شدت ماهرانه است، مهارت‌هایی که به شکل تفکر و بازاندیشی در قالب انتزاعات مرتبه اول- انتزاع و تجرید طبقه‌بندی‌هایی از تجربه از درون تعاملات ما با یکدیگر- و هم در قاب انتزاعات مرتبه دوم- ساخت نقشه‌ها، مدل‌ها، طراحی سیستم‌ها، برنامه‌ها از این طبقه‌بندی‌ها برای افزایش توانایی کنترل از راه دور- خود را نشان می‌دهند. به این ترتیب، ما در تعاملات محلی، ما روایت‌ها و گزاره‌های تعمیم‌یافته و آرمانی‌سازی شده در سوابق و تاریخ خویش را مدنظر قرار داده و تکامل می‌بخشیم و آنچه در این فعالیت خودنمایی می‌کند،

¹⁷³¹ Identity-Creating

شکل‌گیری نهادها و الگوهای مشروعی از اقتدار و اختیار است. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، چنین نهادها و ساختارهای مشروع اقتدار، تحقق طراحی‌های عقلایی و برنامه‌هایی برای دستیابی به اهداف شفاف و آشکار نیستند، بلکه این‌ها بیان^{۱۷۳۲} پیکره‌های قدرت کلان‌مقیاس واقعی یا مطلوب و ایدئولوژی‌هایی هستند که بیشتر با هویت‌هایی که در بسیاری از تعاملات محلی پدیدار می‌شوند، سروکار دارند. درست در همین فرآیندهای به شدت پیچیده، واکنشی فرآیندهای تعاملی است که ما به صورت مشترک، وظایفمان را در سازمان‌ها به انجام می‌رسانیم.

به‌عنوان مثال، در فصل دوم، تکامل مدارس کسب‌وکار دانشگاه محور و دانشگاهی توصیف شد. این امر در نتیجه یک تصمیم محوری برای خلق شبکه بزرگی از مدارس کسب‌وکار، که بتوانند در کنار هم سیستم آموزشی را ایجاد کند که مدیران کارآمدتر - مدیرانی که بتوانند سودآوری و رشد اقتصادی را افزایش دهند- را به جامعه عرضه کند، رخ نداد. در عوض، مدارس کسب‌وکار در راستای بیان ایدئولوژی‌های صنعت‌گرایان ثروتمند که معتقد بودند مدیران اخلاقاً باید مباحثان و ناظران مسئول^{۱۷۳۳} در برابر منابع جامعه باشند، آغاز به ظهور کردند. به‌عنوان نهادها، آن‌ها تبیینی از تلاش برای جستجوی مشروعیت و هویت قابل‌پذیرش طبقه جدیدی از کارورزان و کارگذاران^{۱۷۳۴} به نام "مدیران" بودند. تکامل مستمر مدارس کسب‌وکار، تغییر در ایدئولوژی‌ها، پیکره‌های قدرت و هویت‌ها را بیان می‌کرد که به‌عنوان مثال اخیراً سرمایه‌داری در قالب سرمایه‌گذاری را بازتاب داده و شکل می‌داد. اکنون در انگلستان، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولت مرکزی باهدف عقلایی تمرکز مجدد دانشگاه‌ها و مدارس کسب‌وکار برای آموزش افراد به نحویکه بتوانند نیازهای اقتصاد را برآورده سازند، شکل می‌گرفت و چنین سیاست‌هایی بر چگونگی حکمرانی بر دانشگاه‌ها اثرگذار بود. بااین‌حال، به‌هیچ‌وجه آشکار نیست که آیا این موضوع، منجر به هدف قصد شده تولید مدیران کارآمد شده است یا خیر؛ بسیاری نگران نزول استانداردهای آموزشی هستند که رویکردهای ابزارگرایانه اقتصاد آن‌ها را تولید می‌کردند، درحالی‌که برخی دیگر خیلی بدبینانه عنوان می‌کردند که واکنش دانشگاه‌ها به این‌چنین سیاست‌هایی صرفاً یک نما^{۱۷۳۵} و ظاهر روابط عمومی طور است که در پشت این نمای گول‌زننده، کسب‌وکارها همچنان به شیوه معمول خود به کار ادامه می‌دهند. در دو رساله دکتری چاپ و منتشرنشده از سوی دو تن از دانشجویان دوره دکتری دانشگاه "هرتفوردشایر"^{۱۷۳۶} یعنی "موناگان"^{۱۷۳۷} (۲۰۰۷) و "فلین"^{۱۷۳۸} (۲۰۱۱) تغییر پیکره‌های قدرت در دانشگاه‌ها مورد بررسی و بازاندیشی قرار گرفت. این دو به‌صورت جداگانه، تغییر پیکره‌های قدرت در آموزش عالی، میان شیوه‌های قدیمی‌تر و

1732 Articulation

1733 Responsible Stewards

1734 Functionaries

1735 Façade

1736 Hertfordshire

1737 Monaghann

1738 Flinn

دانشگاهی کار، یعنی زمانی که آکادمیسین ها و فارغ التحصیلان دانشگاهی، دانشگاهها را اداره می کردند و شیوه جدیدتر و بیشتر شرکتی کار، یعنی زمانی که کارها بیشتر مبتنی بر تفکر مدیرگرایانه^{۱۷۳۹} بوده و از سوی مدیران ارشدی در دانشگاه - که ممکن بود هیچ سابقه تحصیلی دانشگاهی نیز نداشته باشند- انجام می شد، مورد بررسی قرار دادند. هر دو به این نتیجه رسیدند که قدرت، در این مورد دوم نسبت به مورد اول، چربش بیشتری داشته و بیشتر در آن منفعت دارد؛ هر دو متوجه شدند که چگونه این تکامل پیکره های قدرت منجر به یک چالش جدی در معنا و حس هویت در بسیاری از دانشگاهی ها حتی در مدارس کسب و کار شده و این امر احساسات بسیاری از کارکنانی را که گرفتار این کشمکش بودند، جریحه دار کرده است.

همچنین به پدیدارگی و ظهور مشاوران مدیریت مستقل قدرتمند در آمریکا اشاره شد که بعدها در سراسر اروپا و سایر نقاط جهان نیز گسترش پیدا کردند. در اینجا هم دوباره هیچ خبری از قصد و نیت مرکزی و محوری برای خلق صنعت مشاوران مدیریت مستقل نبود. فرصت برای این مشاوران مدیریت مستقل زمانی ایجاد شد که در سال ۱۹۳۳ قانون "گلس-استیگال"^{۱۷۴۰} در کنگره تصویب شده و همچنین متعاقب آن ظرفیت برای رشد سریع فعالیت های مشاوره ای توسط سیاست های دولتی که گزارش ها دقیق و ارزیابی و راستی آزمایی ها^{۱۷۴۱} را طلب می کردند، فراهم شد.

نمونه دیگری از تأثیر شکل گیری نهادها، توسعه نهادهایی است که به مبارزه علیه تغییرات جوی مشروعیت می بخشند، نهادهایی که معتقدند فعالیت های انسان منجر به تغییر شرایط آب و هوایی شده^{۱۷۴۲} و به این ترتیب به دنبال آن هستند تا فشار بر روی دولت ها برای کنترل انتشار مونوکسید کربن را مشروعیت بخشند. "بوکر" (۲۰۰۹) داستان چگونگی اهمیت یافتن تغییرات جوی به عنوان یک موضوع عمیقاً سیاسی را به همراه همکاران خود در موسسه اقیانوس شناسی اسکریپس^{۱۷۴۳} دانشگاه کالیفرنیا آغاز کرد، یعنی جایی که او توانسته بود میزان انتشار دی اکسید کربن تولید شده در جو زمین را به مدت سی سال، در آنجا ثبت و ضبط کند. این مطالعات و اندازه گیری ها نشان می داد که حجم دی اکسید کربن اتمسفر از ۳۱۶ پی پی ام (ذره در میلیون)^{۱۷۴۴} در سال ۱۹۶۵۹ به ۳۴۰ پی پی ام در سال ۱۹۸۰ رسیده و آن ها پیش بینی کردند که این عدد برای دهه های آتی به بالای ۴۰۰ پی پی ام نیز برسد. استدلال آن ها این بود که این میزان افزایش بسیار بیشتر از آن چیزی است که اقیانوس ها، گیاهان و درختان بتوانند جذب کنند و همین امر موجب افزایش دمای کره زمین خواهد شد. اعضای موسسه اسکریپس، طی دهه ها در مباحثی که پیرامون موضوع در اجتماعات نهادهای علمی برگزار می شد حضور

¹⁷³⁹ Managerialist Thinking

¹⁷⁴⁰ Glass-Steagall Act قانونی که بانکداری خرده را از بانکداری سرمایه گذاری جدا می کرد.

¹⁷⁴¹ Due Diligence

¹⁷⁴² Anthropogenic Climate Change

¹⁷⁴³ Scripps Institution of Oceanography

¹⁷⁴⁴ Parts per million (ppm)

ثابتی داشتند و موضوع این مباحث این بود که آیا تغییر جوی اساساً رخ داده است یا خیر و اگر رخ داده است تا چه حد این موضوع به افزایش سطح دی اکسید کربن توسط انسان مرتبط بوده است. در این تعاملات محلی بسیار، دیدگاه‌های متنوع و مختلفی پیرامون تغییرات جوی پدیدار می‌شد. "موریس استرانگ"^{۱۷۴۵} این سخنرانی یکی از این دانشمندان در خصوص تغییرات جوی را شنیده بود و این موضوع بسیار بر او اثرگذار بود چراکه او در سال ۱۹۷۲ به‌عنوان رئیس کنفرانس سازمان ملل در خصوص "محیط‌زیست و انسان" انتخاب شد، دورانی که منجر به برنامه جامعه سازمان ملل برای محیط‌زیست^{۱۷۴۶} گردید، برنامه‌ای که "استرانگ" بالاترین مقام اجرایی آن محسوب می‌شد. او بر این باور بود که مشکلات انسان ناشی از خودخواهی مادی گرایانه او است و یک نمونه از آن، نابودی آب‌وهوا به دست بشر است، آب‌وهوایی که زندگی انسان به شدت به آن وابسته است. آنچه در اینجا اتفاق افتاد، می‌تواند به‌عنوان نهادی سازی یک ایدئولوژی مشخص و یک موضوع مشخص^{۱۷۴۷} شناخته شود. در سال ۱۹۷۹ UNEP و سازمان جهانی آب‌وهوا (WMO) اولین کنفرانس جهانی آب‌وهوا را در شهر "وین" اتریش برگزار کردند که این کنفرانس همگان را دعوت به پی‌شگیری از تغییرات آب‌وهوایی خود ساخته دعوت می‌کرد. از پس این کنفرانس، کنفرانس‌های بسیار دیگری برگزار شد تا اینکه پانزدهمین کنفرانس در شهر "کپنهاگ" دانمارک در دسامبر ۲۰۰۹، با حضور بسیاری از چهره‌های سیاسی از سراسر جهان برگزار شد. در سال ۱۹۸۸، سازمان ملل، یک پانل بین دولتی در مورد تغییرات آب‌وهوا^{۱۷۴۸} را تأسیس کرد که تا سال ۲۰۰۹ این پانل در مورد تغییرات آب‌وهوا، تبدیل به یک نهاد قدرتمند شده بود که در پی آن بسیاری از چهره‌های قدرتمند دنیا موضوع تغییرات جوی را به‌عنوان یک موضوع علمی پذیرفته و به آن گردن نهادند. با این حال، برخی مدعی بودند که IPCC، کار دانشمندانی را که مخالف فرضیه تغییرات جوی خود ساخته (انسانی) بودند را مسدود ساخته و با مشکل مواجه می‌کرد. کسانی که با این ایده مخالف بودند را گاهی اوقات "انکارکنندگان تغییرات جوی"^{۱۷۴۹} و یا قائلین به "صاف بودن زمین"^{۱۷۵۰} خطاب می‌کردند. رسوایی‌های بسیاری در مورد تلاش‌ها برای تحریف داده‌ها و گزارش‌ها اغراق‌آمیز IPCC مشاهده می‌شد. در پاسخ به این اقدام، برخی از ثروتمندان محافظه‌کار آمریکای شمالی سازمان‌هایی را همچون "موسسه هارتلند" - موسسه‌ای که پایگاه آن در شیکاگو آمریکا بوده و از سال ۲۰۰۸ به این سو، کنفرانس سالانه آب‌وهوا را برگزار می‌کرد - تأمین مالی کردند. "کلاین"^{۱۷۵۱} به توصیف آنچه در این کنفرانس‌ها رخ می‌داد پرداخت، او در سال ۲۰۱۱ در این کنفرانس شرکت کرده و متوجه شد که سخنرانان یکی پس از دیگری در مذمت جنبش‌های تغییرات جوی صحبت کرده و آن‌ها را جنبش‌های "سو سیالیستی"^{۱۷۵۱}

¹⁷⁴⁵ Maurice Strong

¹⁷⁴⁶ UN Environment Program (UNEP)

¹⁷⁴⁷ Particular Issue

¹⁷⁴⁸ Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)

¹⁷⁴⁹ Climate-Change Deniers

¹⁷⁵⁰ Flat-Earthers

¹⁷⁵¹ Klein

می‌دانند که در زیر لوای تغییرات جوی، به مبارزه با "سرمایه‌داری" پرداخته و به دنبال نابودی شیوه زندگی آمریکایی هستند. (کلاین، ۲۰۱۴، ص ۳۳). به این ترتیب، فر ضیه علمی، به عنوان یک ایدئولوژی قدرتمند قد علم کرد، ایدئولوژی که تأثیر بسزایی بر روی سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولت‌ها در سراسر جهان داشته و این امر، از طریق تأسیس نهادهایی همچون IPCC میسر و امکان‌پذیر شده بود. در پاسخ و در واکنش به این‌گونه اقدامات، این ایدئولوژی آغوش خود را به روی گفتمان‌های بدیل و تلاش‌های متناسب و مثبت دولت‌ها برای جلوگیری از این تغییرات جوی گشود. یکی از استدلال‌های مخالف این بود که تغییرات جوی، برفرض که اتفاق هم افتاده باشد، ناشی از فعالیت‌های انسانی نبوده و بلکه صرفاً یک چرخه آب‌وهوایی است، استدلالی دیگر وقوع تغییرات جوی را می‌پذیرفت و بر آن اذعان داشت اما معتقد بود راه‌حل و راهکار این بحران، از درون فناوری و از طریق بازارها پدیدار و فراهم می‌شود. استدلال و مباحثات موافق ریشه انسانی تغییرات جوی، فشاری را بر روی سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولتی وارد می‌ساختند، درحالی‌که استدلال‌های مخالف، یا استدلال‌هایی کمی مسامحه‌گرانه، هنوز پيش‌شنهادهای دیگری را ارائه می‌دادند. در واقع، مشخصاً در آمریکای شمالی (اما نه فقط در آمریکای شمالی) تعارضات پیرامون اهمیت تغییرات جوی تمایل داشتند تا مباحثات سیاسی موجود، قطب‌بندی‌ها و پیکره‌های قدرت موجود را تشدید و تقویت کنند: به عنوان مثال، کلاین عنوان می‌کند که ۷۵ درصد دموکرات‌ها دانش تغییرات جوی ناشی از فعالیت‌های انسانی را می‌پذیرند، درحالی‌که تنها ۲۰ درصد از جمهوری خواهان آمریکا به این موضوع اعتقاد دارند. (کلاین، ۲۰۱۴، ص ۳۵-۳۶). ممکن است برخی این‌گونه نتیجه‌گیری کنند که دلیل مخالفت جمهوری خواهان، پذیرش این موضوع توسط دموکرات‌ها است. واضح و مبرهن است که این‌گونه پرسش‌ها در تعبیر و تفسیر تحقیقات علمی جایی ندارند اما به هر حال واکنش‌های احساسی شدیدی را برانگیخته ساخته و تهدیدی برای هویت، جنبش‌های سیاسی و جنبش‌های مخالف به شمار می‌روند.

اکثریت عقاید و آرای علمی و اشارت‌های ضمنی آن‌ها بر سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، تعارضات قابل توجهی را میان ملت‌ها ایجاد می‌کنند، همچنان که برخی کشورها در مورد اقداماتی برای کنترل انتشار دی‌اکسید کربن مذاکره می‌کنند و معتقدند که این‌گونه اقدامات تأثیری را بر روی اقتصادهای آن‌ها نخواهد داشت برخی دیگر سؤالاتی در مورد منصفانه و عادلانه بودن این اقدامات دارند. به عنوان مثال، کشورهای تازه توسعه‌یافته‌ای همچون چین و هند، که اقتصاد آن‌ها به طور قابل توجهی در حال گسترش و توسعه است در برابر فشارهای وارده از سوی این کشورهای پیش‌تر توسعه‌یافته مقاومت کرده و معتقدند این اقدامات شکوفایی اقتصادی آن‌ها را محدود می‌کند، از سویی دیگر آن‌ها معتقدند در وهله اول این کشورهای پیش‌تر توسعه‌یافته بوده‌اند که این مشکلات را به وجود آورده‌اند و حالا که نوبت این کشورهای در حال رشد رسیده است، آن‌ها این موضوعات را علم کرده‌اند. به علاوه این مسئله کسب‌وکارهای جدیدی را نیز به وجود آورده است - تجارت و خرید و فروش اعتبارات انتشار کربن و

توسعه صنعت تولید برق از طریق توربین های بادی و انرژی پاک. آنچه ما در اینجا می بینیم، پیدایش استراتژی های جدی تغییر در سراسر دنیا در بسیار بسیاری از تعاملات محلی است که در آنها تعمیم ها و آرمانی شده هایی که ما آنها را "نهادها" می نامیم، ویژه سازی می شوند.

از تأکید بسیاری که ما بر پدیدارگی الگوهای کلان مقیاس در تعاملات محلی داریم، خیلی ساده است که نتیجه بگیریم هرگونه تلاش برای طراحی نهادها یا تدوین نیت مندانه و اعلام سیاست ها، خط مشی ها و رویه ها، امری بیهوده یا دست کم دارای عیب و نقص است. باین حال، چنین نتیجه گیری، خیلی ساده تمرکز توجه ما را از یک قطب، یعنی طراحی مستقل و خودمختار، به قطب دیگر، یعنی پدیدارگی الگوها معطوف می کند و پیامد انجام چنین کاری این است که ما هنوز تبیین کافی از آنچه در زندگی سازمانی انجام می دهیم، نداریم. کاملاً واضح و آشکار است که قدرت های مرکزی، سیاست ها و خط مشی های محوری را توسعه داده و تنفیذ کرده و نهادها طراحی می شوند. باین حال، برای شناخت آثار چنین فعالیت هایی ما نیاز داریم تا ببینیم زمانی که این نهادها در بسیار بسیاری از تعاملات محلی مدنظر قرار داده می شوند چگونه می توانند اثرگذار باشند و این تأثیر بستگی به این امر دارد که این موضوعات چگونه در تعاملات محلی مدنظر قرار می گیرند. به این ترتیب، خط مشی ها و نهادها در تعاملات محلی سیاست گذاران پدیدار می شوند، سیاست گذارانی که الگوهایی را که در قالب خط مشی ها، سیاست ها، قوانین و تمهیدات و تنظیمات نهادی پدیدار می شوند را بیان می کنند و آثار آنها در تعاملات محلی بسیار بسیاری از افرادی که تحت تأثیر این خط مشی ها، قوانین و نهادها قرار دارند، خود راعیان کرده و پدیدار می شود. سیاست ها، خط مشی ها، قوانین و نهادها، همگی شکل تعمیم ها و اغلب انتزاعات مرتبه دوم و همچنین آرمانی شده ها را به خود گرفته، و اثری که آنها می توانند داشته باشند بستگی به ویژه سازی آنها در بسیاری از تعاملات محلی دارد که در آنها، این سیاست ها، خط مشی ها، قوانین و نهادها بیشتر تکامل پیدا خواهند کرد.

بعلاوه، همچنان که ما به وضوح می توانیم این امر را در مثال بالا، در چارچوب نهادی اقدام در برابر تغییرات جوی ناشی از فعالیت انسان ها ببینیم، نهادها و ایدئولوژی که اینها در بر خود دارند، نقش بسیار کلیدی را در تکامل مستمر سازمان ها و جوامع ایفا می کند. زندگی و زیست سازمانی در فعل و انفعالات جاری و مستمر میان نهادهای تعمیم یافته/آرمانی سازی شده و مشروعیتی که آنها فراهم می کنند، از یک طرف و اثر ویژه سازی ها در تعاملات محلی از طرفی دیگر، مستحکم شده و یا تغییر پیدا می کند. سیاست ورزی های عادی زندگی روزانه، به طور هم زمان، هم دربردارنده مقیاس کلان و هم مقیاس محلی، هم امر عمومی و هم امر ویژه و خصوصی است.

ما می توانیم رویه ها و خط مشی ها را به عنوان قوانین تعمیم یافته ای که افراد قرار است که از آنها تبعیت و پیروی کنند، شناخته و درک کنیم. باین حال، آنچه ما از پیروی قانون منظور داریم، امری چندان سهل و ساده نیست.

"تیلور^{۱۷۵۲}" (۱۹۹۵)، عنوان می‌کند که پیروی از قانون یک ورزه اجتماعی^{۱۷۵۳} است. آنچه افراد انجام می‌دهند، اغلب از شناخت و فهم معمولاً غیرملفوظ و بیان ناشدهای^{۱۷۵۴} از موقعیت‌هایی که ما در آن‌ها مشغول کنش هستیم، جاری می‌شود. این شناخت ناملفوظ و بیان ناشده، کنترل اجتماعی است که در فصول پیشین کتاب در قالب ابژه‌های اجتماعی، عادت‌واره و بازی به آن‌ها اشاره شده است. به دلیل همین شناخت ناملفوظ بیان ناشده زمینه‌ای است که یک قانون، تنها یک معنا دارد و افراد تنها می‌دانند که چگونه باید از آن پیروی کنند. از آنجایی که هیچ قانونی نمی‌تواند با همه موقعیت‌های مشخص و خاص سروکار داشته باشد، پیروی اثربخش و مؤثر از قانون، نیازمند یک نقش‌آفرینی ماهرانه است، مهارت در اینکه قانون را چگونه در این شرایط خاص و ویژه تفسیر و تعبیر کرده و چگونه در مورد پذیرش آن، با دیگران مذاکره کرد.

شناخت و درک گسترده‌تر از برنامه‌ها، قوانین و نهادها همگی به‌عنوان پدیده‌هایی اجتماعی، که بازتاب‌دهنده الگوهای قدرت و هویت هستند- که در این قسمت و قسمت‌های قبلی توصیف آن‌ها رفت،- شیوه دیگری از شناخت استراتژی را پیشنهاد می‌دهند، که آن شیوه، شیوه روایت هویتی^{۱۷۵۵} است.

۱۷-۵. استراتژی به‌عنوان روایتی از هویت

در فصل دوم کتاب، تعریفی از استراتژی ارائه شد که در آن استراتژی با این موضوع سروکار داشت که سازمان چگونه و چطور، آن چیزی می‌شود که می‌بینیم. این تعریف بسیط، اساساً استراتژی را به‌عنوان یک موضوع هویتی می‌شناسد. هویت، به پرسش اینکه "ما که هستیم" و "ما باهم چه کاری را انجام می‌دهیم" پاسخ می‌دهد. به هویتی که افراد در یک سازمان اظهار می‌کنند و چگونگی ابراز آن، می‌توان در قالب گفتمان حاکمی که در پاراگراف بالا توصیف شد، اندیشید. همچنین به موضوع هویت می‌توان در قالب شیوه‌ای که در فصل دوازدهم پیش کشیده شد، یعنی به‌عنوان فعل‌وانفعالات بسیار بسیاری از مقاصد افراد و گروه‌ها، در درون سازمان و میان سازمان‌ها، اندیشه کرد. این فعل‌وانفعالات میان مقاصد بی‌شمار همواره در تعاملات محلی میان افراد اتفاق می‌افتد که از درون آن‌ها الگوهای کلان‌مقیاسی از روابط میان افراد که "سازمان‌ها" نامیده می‌شوند، پدیدار شده و این الگوها هویت فردی و جمعی افراد را تعریف می‌کنند. بنابراین، استراتژی می‌تواند به‌عنوان تکامل الگوهای تکرار شونده و بالقوه متحول شونده هویت که در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند، شناخته شود. در فصول ۱۳ و ۱۵ با جزئیات به این موضوع پرداخته شد که چگونه ما می‌توانیم تعاملات محلی را به‌عنوان فرآیندهای محاوره‌ای و مکالماتی که پیکره‌های ایدئولوژیک روابط قدرت و مقاصد و گزینه‌های ایدئولوژیک را شکل داده و از آن‌ها شکل یابند. فصل چهاردهم، پیوند متناقض میان الگوهای کلان‌مقیاس و الگوی تعاملات محلی را کاوش کرد

¹⁷⁵² Taylor

¹⁷⁵³ Social Practice

¹⁷⁵⁴ Inarticulate

¹⁷⁵⁵ Identity Narrative

جایی که الگوهای کلان‌مقیاس به‌عنوان ابژه‌های اجتماعی، ارزش‌های فرقه‌ای و "کلیت‌هایی" تخیلی پنداشته می‌شوند.

هر سازمانی، جمعیتی از اشخاصی است که در انجام فعالیت‌های مشترک برای نیل به یک هدف، با یکدیگر همکاری کرده و باهم رقابت می‌کنند و این موفقیت همیشه شامل همکاری و رقابت با افراد دیگر در سایر جمعیت‌های سازمانی نیز می‌شود. موفقیت در فعالیت‌های مشترک هدفمند میسر و امکان‌پذیر است، تنها به این دلیل که تمامی افراد درگیر، با یکدیگر ارتباط می‌گیرند و استدلال این است که چنین ارتباطی شکل تعامل مکالماتی محلی را با تمام ویژگی‌هایش - روابط قدرت و انتخاب‌های ایدئولوژیک - به خود می‌گیرد. بنابراین، تمامی فعالیت‌های سازمانی می‌توانند به‌عنوان تعاملات محاوره‌ای و مکالمه‌ای شناخته شوند و این فعالیت‌ها شامل فعالیت‌های استراتژی‌پرداز نیز می‌شود.

به‌عنوان مثال، جلسات استراتژی "دور از خانه" را در نظر بگیرید. در این جلسات، تعدادی از مدیران قدرتمند سازمان دور از دفتر کار و محل شرکت دورهم جمع می‌شوند. در این اوقات فرصت‌ها و موقعیت‌ها ممکن است افراد وقتشان را به صرف شام سپری کرده و به مکالمات و محاورات غیررسمی بپردازند، این مکالمات در واقع در قالب روایت‌هایی الگوبندی می‌شوند، مدیران داستان‌هایی را در موفقیت‌ها در یک حوزه، نگرانی و دغدغه‌ها در حوزه‌ای دیگر و احیاناً ناکامی‌ها و شکست‌ها درجایی دیگر برای یکدیگر تعریف می‌کنند. یقیناً، آن‌ها به‌صورت محلی با یکدیگر تعامل می‌کنند و مکالمات غیررسمی آن‌ها به‌نوبه خود می‌تواند روایت‌هایی را تولید کند که مطمئناً این روایت‌ها فعالیت‌های استراتژی‌پردازانه‌ای هستند که داستان‌هایی که در خلال این محاورات مطرح می‌شود می‌تواند تأثیر قابل‌توجهی بر آنچه مدیران زمانی که در محل کار خود حاضر می‌شوند، انجام می‌دهند، داشته باشد. روز بعد آن‌ها در اتاق جلسات شرکت گرد هم جمع می‌شوند و مدیر ارشد شرکت نتایج کلیدی سال گذشته را در قالب فایل پاورپوینت برای حاضرین ارائه می‌کند. نوبت سخنرانی در دست مدیریت ارشد است و دیگران گاه‌گاه به‌تناوب می‌تواند اجازه گرفته و برای شفاف‌سازی بیشتر مطالبی را مطرح کنند. محاورات و مکالمات رسمی اغلب در قالب تم‌های گزاره‌ای الگوبندی می‌شوند: "اگر ما این کار را انجام دهیم، آن اتفاق رخ خواهد داد". بااین‌حال، خیلی زود، مکالمات حالت روایتی به خود می‌گیرند زمانی که مدیران شروع به بحث می‌کنند که چگونه و چرا نتایج ارائه‌شده در جلسه به‌دست آمده‌اند، و اینکه چگونه استراتژی - یعنی مقاصد آن‌ها برای آینده سازمان - آن‌ها در این نتایج منعکس شده و خود را نمایان می‌کند. آن‌ها ممکن است صحبت را با این موضوع آغاز کنند که آیا به لحاظ استراتژیک در مسیر درست گام برمی‌دارند یا خیر و همچنین داستان‌هایی تعریف کنند که موقعیت و موضع‌گیری آن‌ها را در جلسه توجیه کند.

زمانی که شروع به صحبت در مورد استراتژی می‌کنند، آن‌ها، الگوهای کلان‌مقیاس و روایت‌های تعمیم‌یافته که طی سال گذشته در جلسات "دور از خانه" پدیدار شده و به سایرین در سازمان منتقل شده است را مدنظر قرار می‌دهند. در حقیقت، این استراتژی، روایتی است که توصیف می‌کند چه فعالیت‌هایی باید ادامه پیدا کنند، چگونه باید برخی از آن‌ها تغییر کرده و چگونه باید فعالیت‌های جدید توسعه داده شوند. این داستان، داستانی بود در مورد هدف. در واقع این داستان، داستانی هویتی بود، که در آن یک نفر پاسخی را به پرسش‌های متفاوت بیان و اظهار می‌کرد، پرسش‌هایی چون، ما که هستیم؟ ما تلاش می‌کنیم که چه کسی باشیم؟ ما در کنار همدیگر چه کاری را انجام می‌دهیم؟ ما کنار هم چه کاری را می‌خواهیم انجام دهیم؟. افراد از قبل، در بس‌یاری از تعاملات محلی در سراسر جمعیت سازمان، این روایت را مدنظر قرار داده‌اند و در بس‌یاری از این تعاملات، روایت دستخوش برخی تغییرات ظریف و ماهرانه و برخی تغییرات کاملاً آشکار و عیان، خواهد شد. همین روایت تکامل‌یافته است که اکنون در مکالمات مدیران قدرتمند سازمان و در جلسات دور از خانه آن‌ها مدنظر قرار داده می‌شود و این روایت در خلال این مکالمات و محاورات آتی، همچنان به تکامل خود ادامه می‌دهد. چگونگی انجام این امر یعنی تکامل روایت، به فرآیندهای مکالماتی افراد، الگوهای نوبت‌گیری و نوبت‌سازی، پیکره‌های قدرتی که این روایت منعکس می‌کند، تم‌ها و مضامین ایدئولوژیکی که از این پیکره‌های قدرت حمایت می‌کنند و ترفندهای لفاظانه^{۱۷۵۶} ای که افراد در صحبت‌های خود با یکدیگر به کار می‌برند، بستگی دارد.

۱۷-۶. خلاصه

این فصل به کاوش پیرامون این موضوع پرداخت که از نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، فرد چگونه به دغدغه‌های محوری استراتژیست‌های سازمان، همانند فناوری‌ها، منابع، بازارها، عملکرد و بهبود می‌اندیشد. استدلال اصلی و محوری پیرامون تمامی این موضوعات بدین شرح است. رویکردهای گفتمان حاکم، تمامی این موضوعات را از نگاه و چشم‌اندازی کلان، موردبررسی قرار داده و به دنبال این هستند تا ابزار و یا طریقی را برای عمل به صورت مستقیم در سطح کلان و بر روی کلیت سازمان، شناسایی و معرفی کنند- این در واقع یک فعالیت انتزاع و یا تجرید مرتبه دوم است. دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، دیدگاهی است که در آن، چنین کلیتی، یک سازه و یا برساخته تخیلی است، یک معنا و حس احساس شده‌ای از تجربه واحد؛ و آنچه این برساخته تخیلی در نهایت بدان می‌رسد، چیزی جز عمده‌سازی‌ها و آرمانی‌سازی‌های الگوهای کلان‌مقیاس اقدام فعالیت مشترک نیست. این الگوها در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند که در آن‌ها این عمده‌سازی‌ها و آرمانی‌شده‌ها مدنظر قرار داده‌شده و ویژه‌سازی و کاربردی می‌شوند. همچنین اقدام و عمل مستقیم در سطح "کلیت" صرفاً در حد بیان، اظهار و تفصیل این تعمیم‌ها و آرمانی‌شده‌هاست، که ممکن است مفید و سودمند باشند یا نباشند اما آنچه اتفاق

¹⁷⁵⁶ Rhetorical Ploys

می‌افتد، از طریق بسیاری از واکنش‌ها و پاسخ‌های محلی به آن‌ها صورت خواهد گرفت. بنابراین، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده شکل انتزاع مرتبه اول را به خود می‌گیرد، در واقع تمامی شیوه‌های تفکر و اندیشه این فرم را به خود می‌گیرند اما این دیدگاه به دنبال آن است تا از طریق اجتناب از استدلال از طریق نیروها، ساختارها، نقشه‌ها و مدل‌ها و در عوض، تمرکز بر الگوهای روایتی تجربه، از انتزاع مرتبه دوم دوری کند. بالین‌حال، روایت‌های تجربه شامل کاربرد تفریق مرتبه دوم^{۱۷۵۷} گفتمان حاکم از سوی افراد است.

برای مطالعه بیشتر

ایده‌های این فصل در آثار فونسکا (۲۰۰۱) و استریت فیلد (۲۰۰۱) بیشتر توسعه داده شده‌اند. پرداخته‌ای بیشتر را می‌توانید در آثار استیسی و گریفین (۲۰۰۵)، گریفین و استیسی (۲۰۰۵)، استیسی (۲۰۰۵) و ۲۰۱۱ و ۲۰۱۲، استیسی و گریفین (۲۰۰۶)، شاو و استیسی (۲۰۰۶)، استیسی و گریفین (۲۰۰۸)، مالز، استیسی و گریفین (۲۰۰۸) مشاهده کنید. تیلور (۱۹۹۵) هم شرح خوب و بینش‌افزایی را در خصوص معنای پیروی از قانون داشته است. توپین (۲۰۰۵)، تیلور (۲۰۰۵)، ویلیامز (۲۰۰۶) و مالز (۲۰۰۹ و ۲۰۱۱ و ۲۰۱۵) در خصوص تجربه رهبری از نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، مطالبی را ارائه کرده‌اند. آلوسون و اسونینیسون (۲۰۰۳)، نقد بینش‌افزایی را در خصوص مفاهیم مدرن رهبری فراهم کرده و همچنین توریس (۲۰۱۳) هم به ارزیابی نقادانه رهبری "تحول‌آفرین" پرداخته است.

پرسش‌هایی برای کمک به بازنمایش بیشتر

۱. انتزاعات مرتبه اول و مرتبه دوم را چگونه شناخت می‌کنید؟ این انتزاعات چه توانمندی‌هایی به ما می‌دهند و بر روی چه موضوعاتی سرپوش می‌گذارند؟ در گفتمان حاکم بر مدیریت استراتژیک، انتزاعات مرتبه دوم، چه نقشی را ایفا می‌کنند؟ این انتزاعات در نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی، چه نقشی را ایفا می‌کنند؟
۲. آیا اساساً تفکر در مورد استراتژی در قالب یک روایت، معنادار است؟ اگر پاسخ مثبت است، چگونه؟
۳. فعالیت‌های واقعی استراتژی پردازی که عامل‌های انسانی، درگیر آن می‌شوند را چگونه توصیف می‌کنید؟
۴. اگر استراتژی در فعل‌وانفعالات مقاصد محلی پدیدار می‌شود، در این صورت عملکرد و بهبود سازمانی به چه صورت پدیدار می‌شوند؟
۵. تفکر در مورد فناوری به‌عنوان یک ابژه اجتماعی چه اشارت‌های استراتژیکی را خواهد داشت؟

۶. تفکر در مورد بازارها نه به‌عنوان نیروهای انتزاعی، بلکه به‌عنوان الگوهایی از روابط میان افراد، چه اشارت‌های استراتژیکی خواهد داشت؟
۷. ماهیت مدیریت کردن دانش و اندازه‌گیری سرمایه فکری چیست؟
۸. اگر آینده غیرقابل پیشگویی و پیش‌بینی است، در این صورت نظر شما در مورد فعالیت‌های برنامه‌ریزی در سازمان‌ها چیست؟

فصل هجدهم

فرآیندهای واکنشی پیچیده

اشارتهایی برای تفکر در مورد پویایی‌های سازمانی و استراتژی

این فصل از شما دعوت می‌کند تا دلالت‌ها و نکات زیر را با نیم‌نگاهی به تجربه خود و انعکاس آن‌ها مرور کنید:

- حرکت از نظریه دوگانه علیّت، به‌سوی نظریه پارادوکسیکال علیّت.
- استراتژی و تغییر از زاویه دید فرآیندهای واکنشی پیچیده.
- تفکر و اندیشه در مورد کنترل، عملکرد و بهبود از زاویه دید فرآیندهای واکنشی پیچیده.
- تفکر در مورد تحقیقات سازمان و مدیریت و سهم و نقش آن‌ها در فرآیندهای استراتژی پردازی.
- حرکت از رویکردهای سیستمی به شیوه فرآیندهای واکنشی پیچیده در تفکر پیرامون تعاملات انسانی.
- حرکت از شناخت انسانی به‌عنوان افراد مستقل و خودمختار به‌سوی تفکر به انسان‌ها به‌عنوان افراد به هم وابسته.
- حرکت به‌سوی شناخت انسان‌ها به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در فعالیتهای تعاملی، که در آن‌ها اتخاذ یک موضع بیرونی، خارجی امکان‌پذیر نیست.

هدف این فصل نهایی از کتاب، مقایسه نظریات توصیف شده در بخش سوم کتاب با نظریات مرور شده در بخش اول کتاب بوده و در این مسیر، به برخی اشارت‌ها در مورد تفکر پیرامون استراتژی و پویایی‌های سازمانی نیز پرداخته خواهد شد.

۱-۱۸. مقدمه

به فصل دوم برمی‌گردیم، ما در این فصل این سؤالات را مطرح کردیم. سازمان‌ها چگونه به وجود می‌آیند و چگونه در طول زمان تغییر کرده و تکامل پیدا می‌کنند؟ زمانی که افراد سازمان از تغییر جهت و مسیر سازمان صحبت می‌کنند، چه منظوری دارند و صحبت از استراتژی و تفکر استراتژیک چگونه می‌تواند در بحث‌های چگونگی تغییر سازمانی، یاری‌رسان افراد باشد؟ استراتژی چگونه توسعه پیدا می‌کند؟ در تلاش‌ها برای پیاده‌سازی استراتژی چه اتفاقاتی رخ می‌دهد؟ تاکنون برای شما خواننده نوعی کتاب، که از ابتدای بحث ما را دنبال می‌کنید، روشن شده است که پاسخ به این‌گونه سؤالات، به چارچوب مرجع شما بستگی دارد. بخش اول کتاب با دیدگاه‌های سیستمیک پیرامون استراتژی و توسعه استراتژی سروکار داشت. این فصل با اتخاذ دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده به مقایسه این دیدگاه با دیدگاه‌های سیستمیک پرداخته و تلاش می‌کند تا به چهار پرسشی که در فصل دوم مطرح شد، پاسخ دهد: هر دیدگاه یا چشم‌انداز، روان‌شناسی انسانی، یعنی شیوه شناخت و رفتار انسان را، چگونه فهم و درک می‌کند؛ هر نظریه، جایگاه روش‌شناختی محقق و پژوهشگر را چگونه درک می‌کند و نهایتاً اینکه هر نظریه چه درکی نسبت به تناقض دارد. پس‌از آن به این موضوع خواهیم پرداخت که زمانی که ما می‌خواهیم در مورد سازمان‌ها، استراتژی‌هایشان، کنترل، عملکرد و بهبود، و همین‌طور در مورد رهبری و مدیریت فکر کنیم، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده چگونه می‌تواند شناخت متفاوتی را نسبت به این موضوع به دست دهد. باین‌حال، ما در ابتدا به شرح مختصری از دیدگاه‌هایی که در فصول ۱۲ تا ۱۷ مطرح شدند، خواهیم پرداخت.

۲-۱۸. ویژگی‌های کلیدی دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده

در بخش سوم، ما توضیح دادیم که در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی، سازمان‌ها به‌عنوان "الگوهای تکرار شونده‌ای از تعامل میان افراد به هم وابسته"، شناخته می‌شوند. به‌زعم "مید"، سازمان‌ها ایزه‌هایی اجتماعی هستند، یعنی تمایلات و گرایش‌های تعمیم‌یافته تعداد بسیار زیادی از افراد، برای اقدام به شیوه‌های مشابه و در موقعیت‌های مشابه هستند. اما به خاطر داشته باشید زمانی که ما می‌گوییم افراد به شیوه‌های مشابه عمل می‌کنند منظور ما این نیست که آن‌ها درست مشابه هم عمل می‌کنند. بلکه زمانی که افراد می‌خواهند سازمان‌ها را توصیف کنند تمایل دارند تا از سازمان‌ها به‌عنوان یک امر جمعی و به‌گونه‌ای انتزاعی صحبت کنند: آن‌ها

ممکن است در صحبت از اینکه سازمان "این کار را انجام می‌دهد" و یا "این‌گونه فکر می‌کند" یا "در این مسیر مشخص حرکت می‌کند"، در قالب یک انسان به یک سازمان جسمیت بدهند. آن‌ها ممکن است حتی سازمانی که به‌عنوان یک انتزاع شناخته می‌شود را گونه‌ای آرمانی‌سازی کنند که معنای حس شده یک تجربه واحد از یک "کلّیت" تخیلی را فراهم آورد. این کلّیت تخیلی یک سازه ایدئولوژیک است که از طریق آن مجموعه منسجمی از ایده‌ها و نشانه‌هایی که می‌توانند همچنین نمایانگر ارزش‌های فرقه‌ای و ارزش‌های آرمانی شده‌ای باشند که بر اساس آن، افراد در دایره این کلّیت قرار گرفته (مشمولیت) ۱۷۵۸ و یا از آن کنار گذاشته می‌شوند. (محرومت) ۱۷۵۹. به‌این ترتیب، سازمان‌ها الگوهای تعمیم‌یافته‌ای از تعامل میان افراد هستند که اجازه ظهور و بروز تجربه‌های شدیدی از یک هویت "ما" یی ۱۷۶۰ را فراهم می‌کنند. به‌این ترتیب، از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، استراتژی پردازی می‌شود اکتشاف و کنکاش در میان این اعضای این "ما" که به مقاصد و آمیال خود در جهت تکامل هویتی خود، معنابخشی می‌کنند و این استراتژی پردازی، سپس در قالب الگوهایی از فعالیت‌های درهم‌تنیده شده در سراسر سازمان، پدیدار می‌گردد.

این مقاصد و آمیال، تنها می‌توانند به‌عنوان یک انتزاع و تجریدی از تجربه مفصل و مشروح کنار هم بودن افراد، توضیح داده شده و بیان شوند، به‌عبارتی دیگر این امر در قالب مکالمات انجام شده در قالب انتزاعات مرتبه اول از طبقه‌بندی‌ها و کلیشه‌هایی صورت می‌گیرد که می‌توانند شکل روایتی یا گزاره‌ای "اگر...آنگاه..." به خود بگیرند. این انتزاعات مرتبه اول یا می‌توانند به توصیف و تقویت تجربه کنارهم بودن افراد کمک کنند یا می‌توانند در کمک به شکل‌گیری آنچه به‌عنوان "انتزاعات مرتبه دوم" نام‌گذاری شده‌اند، یعنی مدل‌ها و نقشه‌ها، مدنظر قرار داده شوند. این‌ها انتزاعات مرتبه دوم هستند که این معنا که آن‌ها یک گام دیگر از تجربه واقعی ۱۷۶۱ فاصله می‌گیرند تا طرح‌واره‌هایی را توسعه دهند، طرح‌واره‌هایی ۱۷۶۲ که امکان کنترل بیشتر برای مدیرانی که از راه دور کارها را تحت نظارت خوددارند، فراهم سازند، کنترلی که برای کارکرد سازمان‌ها معاصر امروزی ضروری هستند. در این نقشه‌ها و مدل‌ها الگوهای کلان‌مقیاس، به‌عنوان انتزاعاتی دور از پشت‌صحنه پیچیده تجربیات، نقش می‌بندند، تجربیاتی که الگوهای کلان‌مقیاس در بطن آن‌ها ترسیم‌شده و در این الگوها اختلافات و تفاوت‌ها نادیده گرفته می‌شوند. استراتژی در الگوی کلان‌مقیاس فعالیت و روابط برآمده از بسیار بسیاری تعاملات اقتضایی محلی-زمانی که افراد این نقشه‌ها و مدل‌ها را مدنظر قرار داده و تلاش می‌کنند تا به آن‌ها در موقعیت‌های محلی معنابخشی کنند- محقق می‌شود. در هر دو شکل، یعنی هم به شکل قصد شده و هم در شکل محقق شده،

1758 Inclusion

1759 Exclusion

1760 "we" Identity

1761 Actual Experience

1762 Schemata شو

استراتژی به‌عنوان روایت‌هایی هویتی- یا در قالب انتزاعات آرمانی شده و یا در قالب تجربه محلی که از درون آن تغییرات غیرمنتظره پدیدار می‌شوند - بیان می‌شود.

ویژگی محوری دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده این است که این دیدگاه توجه خود را بر آنچه به‌صورت محلی اتفاق می‌افتد، جلب می‌کند، چراکه درست همین‌جاست که الگوهای کلان‌مقیاس هم استراتژی قصد شده و هم استراتژی محقق شده، پدیدار می‌شوند. در تعاملات محلی افرادی که درگیر یکدیگر هستند، همیشه این اتفاقات در حال رخ دادن است:

- تعامل ارتباطی است و ارتباطات در قالب و بستری از نمادها و نشانه‌های معنادار، در پس‌وپیش ژست‌گیری‌ها و واکنش‌ها، به وقوع می‌پیوندند. نمادها، کنش‌هایی اجتماعی هستند، زمانی که یک فرد به این نمادها واکنش نشان می‌دهد، نگرش‌تعمیم‌یافته دیگران در مورد این نمادها را مدنظر قرار داده و هم‌زمان واکنش‌های مشابه از سوی دیگران را به حرکت واداشته و تحریک می‌کند؛ از درون این تعاملات ارتباطی معنا پدیدار می‌شود. ارتباطات اشکال متنوعی را به خود می‌گیرد که در تمامی این اشکال همیشه احساسات نیز درگیر هستند اما مهم‌ترین نوع این ارتباطات، محاورات و مکالمات عادی روزانه هستند.
- ارتباطات میان افراد در واقع نوعی روابط قدرت است چراکه افراد به هم وابسته هستند و می‌توانند یکدیگر را تحدید و توانمند کنند، روابطی که در قالب پویایی‌های مشمولیت و محرومیت، تجربه می‌شود.
- در فعالیت ارتباط‌گیری و روابط قدرت، افراد انتخاب‌های ارزیابانه را صورت می‌دهند که شاخص این انتخاب‌ها، ایدئولوژی را شکل می‌دهد، که در واقع کلیت احساس شده‌ای از ایده‌ها، ژست‌ها و نمادها است.
- تعامل ارتباطی در قالب ژست و واکنش، روابط قدرت و انتخاب‌های ارزیابانه در قالب تم‌های روایتی تجربه می‌شوند که تعاملات را شکل داده و هم‌زمان از آن‌ها شکل می‌یابند.
- افراد در بازی زندگی سازمانی غوطه‌ور هستند، بازی که شامل بیان و کنشگری بر اساس انتزاعات مرتبه اول و مرتبه دوم است. زمانی که آن‌ها صحبت کرده و دست به کنش می‌زنند، حس و معنایی از "من" و "ما" هر دو را به‌صورت هم‌زمان، تجربه می‌کنند.

به‌این ترتیب، "فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی"، یک واژه چتری^{۱۷۶۳} است که چشم‌اندازی شامل تعامل ارتباطی، روابط قدرت و انتخاب‌های ارزیابانه‌ای که منعکس‌کننده ایدئولوژی هستند را توصیف می‌کند. این واژه،

¹⁷⁶³ Umbrella Term

توصیف‌کننده فرآیندهای واکنشی روابط انسانی هستند که در آن‌ها، ما معنا را خلق کرده و اقدامات مشترک را با یکدیگر به عهده می‌گیریم، و این روابط انسانی در نوع خود پیچیده‌ترین روابط هستند. در همین فعالیت واکنشی پیچیده جاری و مستمر است که افراد و انسان‌ها در قالب گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع، وظایف مشترک را به عهده گرفته و در مورد تغییر و نوزایی اندیشه می‌کنند. زمانی که این افراد این کار را انجام می‌دهند، فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی آن‌ها الگوهای پدیداره‌ای را خلق می‌کند که آن‌ها این امر را به‌عنوان استفاده و کاربری معنادار انتزاعات مرتبه اول و مرتبه دوم بیان کرده و مجدداً آن‌ها را در تعاملات خود مدنظر قرار می‌دهند.

تم‌های روایتی و گزاره‌ای بیان‌شده در این تعاملات تجربه‌باهم بودن افراد کنار یکدیگر را سازمان‌دهی کرده و به‌نوبه خود توسط آن‌ها سازمان‌دهی می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، تعامل، محلی، خودارجاع و خودسازمانده است و این درست همان چیزی است که ما از واژه "پدیداره" منظور داریم. انسان‌ها قادر هستند تا الگوهایی را که میان آن‌ها در زمان حال زنده، پدیدار می‌شود را معنادار سازند. منظور ما از شناخت خود-سازمانی^{۱۷۶۴} این است که بتوانیم این تعاملات محلی را بشناسیم، جایی که افراد در آن‌ها، اقدامات بعدی خود را در پاسخ به اقدامات دیگران انتخاب کرده و قصد می‌کنند، و جایی که این انتخاب‌ها بازتاب‌دهنده اصول سازمان‌دهی محلی خود افراد هستند، اصولی که بر پایه سوابق و تاریخچه مشخص شخصی هر یک از افراد که خود در درون یک اجتماع همراه با سابقه و تاریخ جای دارند، بنا می‌شود. عبارت خود سازمانی به این معنا نیست که افراد می‌توانند هر کاری که دل‌شان می‌خواهد انجام دهند و یا بدین معنا نیست که آن‌ها صرفاً از قوانین به‌صورت مرکزی تعیین‌شده تبعیت و پیروی می‌کنند. این بدان دلیل است که افراد مکلف هستند تا خود را با اقتضائات محلی که در آن‌ها با دیگران مذاکره می‌کنند، مطابقت دهند؛ آن‌ها انتزاعات عمومی، نقشه‌ها، قوانین و مدل‌ها را مدنظر قرار داده و آن‌ها را تعبیر و تفسیر کرده و متناسب با بافتار و زمینه‌ای که در آن مشغول هستند، آن‌ها را ویژه سازی می‌کنند. افراد مطمئناً بر اساس قصد و نیت خود عمل کرده، از نقشه‌ها استفاده کرده و فرآیندهای کاری را طراحی می‌کنند، اما این‌ها همگی ژست‌هایی هستند که در تعاملات ارتباطی افراد با یکدیگر مدنظر قرار داده می‌شوند. دقیقاً آنچه در نتیجه این ژست‌ها اتفاق می‌افتد، بستگی به فعل‌وانفعالات میان مقاصد، برنامه‌ها و انتخاب‌ها دارد. افراد برای این سازه تخیلی از "کلّیت" سازمانی، آمیال و مطلوباتی دارند اما میزان تحقق این آمال، به فعل‌وانفعالات این آمال با آمال و آرزوهای دیگران خواهد داشت. برای این تعاملات می‌تواند هیچ طرح و نقشه و برنامه‌ای وجود نداشته باشد، اگرچه برخی محققان علم مدیریت آرزو دارند که این طرح و برنامه‌ها را تولید کنند، اما ابزارها و مدل‌ها در تعامل میان افراد پدیدار می‌شوند. تعامل همیشه محلی است اما الگوهای معنایی در سطح کل جمعیت و زمانی که افراد در بسیاری از موقعیت‌ها با یکدیگر تعامل می‌کنند، پدیدار می‌شوند. زمانی که افراد به‌صورت محلی تعامل می‌کنند، الگوهای کلان‌مقیاس زمانی پدیدار می‌شوند که ابژه اجتماعی ویژه سازی می‌شود. تجربه،

1764 Self-Organization

تعامل مستقیم میان افراد صاحب احساس به هنگام موفقیت در اقدامات مشترک است، اما به معنای مشارکت در نوعی سیستم انتزاعی - که موجودیتی جدای از آنچه افراد انجام می‌دهند، دارد- نیست.

در تبیین فرآیندهای واکنشی پیچیده، ما توجه خوانندگان را به قطب‌های جدانشدنی از تناقضات متنوع - که در تعامل انسانی خود را بروز می‌دهند، - جلب کردیم. ما مدعی هستیم تم‌های سازمان دهنده خودآگاه و ناخودآگاه، مشروع و سایه‌ای، رسمی و غیررسمی وجود دارند که تجربه به عهده‌گیری اقدامات مشترک را سامان می‌دهند. به‌علاوه، زمانی که ما تعامل می‌کنیم، ما همدیگر را در تلاش برای انجام کارها تحدید کرده و توانمند می‌سازیم. علاوه بر این، گذشته همواره در زمان حال زنده تعاملات و در انتظار از آینده، تکرار می‌شود، یعنی به عبارتی هم تحول بالقوه و هم تداوم و استمرار، به صورت هم‌زمان وجود دارند. به بیانی دیگر و به قاموس ایلاس و بوردیو، ابژه اجتماعی یا عادت‌واره، در زمان حال زنده در قالب عادت‌ها، هنجارها، روتین‌ها و رسم و رسوم، بازتولید می‌شوند. یک فرهنگ، یک سازمان، یا حتی یک جامعه، یک شیء نیست، بلکه الگویی از روابط است که اشکال عادت‌ها به خود می‌گیرد و آنچه را که امکان فکر کردن، صحبت کردن و اقدام در مورد آن وجود دارد را هم تحدید کرده و هم توانمند می‌سازد. تناقض دیگر در مورد تعامل این است که به طور عمومی افراد در بازی زندگی اجتماعی غوطه‌ور هستند، اما هم‌زمان افراد قادر هستند تا از درون این بازی‌های اجتماعی - در قالب طبقه‌بندی‌ها و کلیشه‌هایی که بالأخص به شکل تم‌های روایتی، یا انتزاعات مرتبه دوم یعنی نقشه‌ها و مدل‌ها هستند - انتزاع و تجرید کنند.

تغییر اجتماعی و تکامل امکان‌پذیر هستند چراکه قواعد و ضوابط الگوهای پدیداره به دلیل تنوع افراد درگیر در تعاملات، خطاهای حافظه‌ای و فراموشی و محدودیت‌های خاص بافتار و روابط قدرت، هرگز کاملاً به صورت مشابه تکرار نمی‌شوند. همچنین افراد قادر هستند تا به صورت خودجوش و خودانگیخته پاسخگو بوده و انتخاب‌های متفاوتی را، دست‌کم با وجود محدودیت‌های عادت‌واره‌ها، شکل بدهند. ربط و پیوندی که ما با علوم پیچیدگی برقرار می‌کنیم این است که ما تعاملات انسانی را به‌عنوان تعاملاتی غیرخطی مدنظر قرار می‌دهیم، که این موضوع امکان تشدید تفاوت‌های کوچک ناشی از حرکات خودجوش، بازتولید ناکامل و شکل تعاملات را در تغییرات گسترده کیفی در الگوهای کلان‌مقیاس ارتباطی توضیح می‌دهد.

این توصیفی است که نشان می‌دهد، تعاملات انسانی چگونه به شیوه‌های نوین تکامل پیدا می‌کنند.

پیش‌تر به این توصیف در قالب نظریه علیت تحولی پرداختیم، یعنی نظریه علیتی که پارادوکسیکال، خود ارجاع و خود مولد است. این مسئله با دوگانگی که در تفکر سیستمی وجود دارد کاملاً متفاوت است یعنی جایی که ما از یک طرف علیت تکوینی را داریم که هرآنچه را که از قبل در درون سیستم تعبیه شده است - سیستمی که افراد اجزای آن هستند - عیان و آشکار می‌کند و از طرفی دیگر ما به‌عنوان افراد و انسان‌ها می‌توانیم انتخاب

عقلایی را در آن تمرین کرده و مشق کنیم. در تفکر فرآیندهای واکنشی پیچیده، تعامل انسانی به طور دائمی آینده را در قالب شناخته‌ها-ناشناخته‌ها با تولید و بازسازی می‌کند، به معنایی "تحول بالقوه" و "تداوم و استمرار" در آن واحد وجود دارند. علیت تحولی، تناقض‌های شناخته‌شده-ناشناخته و تحول-تداوم را به جریان می‌اندازد.

به‌علاوه، آنچه متحول می‌شود، هویت انسانی و معنا است. هویت‌های ما به‌صورت جدانشدنی پارادوکسیکال هستند، این هویت‌ها به قاموس‌الیاس هم دربردارنده هویت‌های "من" و "ما" یا به قاموس‌مید دربردارنده هم "من فاعلی" و هم "من مفعولی" - جایی که من مفعولی به معنای دیگری تعمیم‌یافته است - هستند. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، تغییر در سازمان، تغییر در چگونگی درک و شناخت مشارکت‌کنندگان است یعنی مشارکت‌کنندگان به‌عنوان افراد و همچنین به‌عنوان اعضای یک گروه سازمانی یکسان، هم‌زمان، چه شناخت و درکی از خود دارند. در ادبیات مدیریت معمول است که تنها بر روی یک قطب این تناقض من/ما، یعنی "ما" تمرکز شود. به‌عنوان مثال، احتمالاً "اپل" به‌عنوان ثروتمندترین شرکت دنیا شناخته می‌شود، شرکتی که گستره وسیعی از محصولات و خدمات را ارائه می‌کند. کارمندان این شرکت، نمایندگان آن هستند و خیلی از ما این شرکت را به‌عنوان یک شرکت رقابتی که برند آن در سراسر دنیا شهره خاص و عام است و هواداران بسیاری دارد، می‌شناسیم. به‌عبارت‌دیگر، اپل هم یک هویت جمعی است و به‌این ترتیب به‌عنوان یکی از جنبه‌های کلیدی هویت‌های "ما" بی‌افرادی که در آنجا کار می‌کنند، به‌شمار می‌رود. آن‌ها با افتخار به دیگران می‌گویند که در شرکت اپل کار می‌کنند و اگر بخشی از این شرکت یعنی اپل، به شرکت دیگری واگذار شود آن‌ها احساس خسران و فقدان می‌کنند. این دیدگاه نسبت به هویت، روان رنجوری^{۱۷۶۵} را که افراد به‌هنگام ترک یک سازمان و یا به‌هنگام انحلال و یا ادغام سازمان تجربه می‌کنند، معنادار می‌کند. در اینجا چیزی بیش از رفاه اقتصادی است که در معرض تهدید قرار می‌گیرد، این حس از "خود" یا "نفس"، حس تعلق و هویت است که مورد تهدید واقع می‌شود.

اگر تغییر سازمانی دربردارنده تغییرات در هویت باشد، آنگاه از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، استراتژی، تکامل الگوهای روایتی هویت‌های "من" و "ما" است. این یک حکایت پدیداره‌ای است از اینکه "ما فکر می‌کنیم چه کسانی هستیم"، "فکر می‌کنیم که در کنار هم چه کاری را انجام می‌دهیم" و قرار است که "ما چه بشویم". یک سازمان، به دلیل تاریخچه و سوابق تعاملات میان افراد و همچنین به دلیل تعاملات ارتباطی میان افراد در زمان حال زنده، آنچه شده است، می‌شود. آن‌ها در مورد انتظارات خود از آینده مذاکره کرده و توسط روابط

قدرت تحدید شده و توانمند می‌گردند. شناخت و درک استراتژی به‌منزله شناخت و درک فرآیندهای واکنشی پیچیده در حال تکامل میان افراد است، افرادی که در تعاملات خود، سازمان را تشکیل می‌دهند.

شرح مختصری از فرآیندهای واکنشی پیچیده به‌عنوان مبنایی برای درک و شناخت استراتژی	جدول ۱-۱۸
<ul style="list-style-type: none"> • سازمان‌ها، فرآیندهای واکنشی پیچیده‌ای از روابط میان به هم وابسته هستند. از آنجایی که برقراری ارتباط محدودیت‌هایی را تحمیل می‌کند، به‌این ترتیب، روابط قدرت را میان افراد مستقر می‌کند. • فرآیندهای واکنشی پیچیده به‌عنوان تم‌های گزاره‌ای و روایتی الگوبندی می‌شوند که تجربه ارتباط‌گیری افراد و به‌این ترتیب، روابط قدرت را سازمان‌دهی می‌کنند. • این تم‌ها، اشکال متنوع پارادوکسیکالی به خود می‌گیرند. تم‌های ایدئولوژیک رسمی و غیررسمی از اهمیت بسیار زیادی برخوردارند. تم‌های رسمی آنچه را که صحبت از آن‌ها در یک سازمان، مشروع و قانونی است تعیین می‌کنند و تم‌های ایدئولوژیک غیررسمی، ممکن است از این تم‌های رسمی پشتیبانی کرده یا آن‌ها را واژگون سازند. سایر تناقض‌های تماتیک شامل امر خودآگاه و ناخودآگاه، امر رسمی و غیررسمی و محرومیت و مشمولیت می‌گردند. • الگوهای مکالمه‌ای و محاوره‌ای ممکن است اشکال پایدار تکراری به خود گرفته و افراد را درگیر و گرفتار خود سازند. آن‌ها همچنین ممکن است شکل سیال و ناپایدار به خود بگیرند، چیزی شبیه به پویایی‌های سیستم‌های پیچیده انطباقی، جایی که الگوها شکل ناپایداری پایدار را به خود می‌گیرند. • تغییر، به شیوه‌های نوین، از طریق حضور و وجود تنوع کافی در تم‌های سازمان دهنده، تکرارهای ناکامل و ناقص و محدودیت‌های زمینه‌ای، اتفاق می‌افتد. این امر در مکالمات سیال و رونده که در آن‌ها تم‌های سایه‌ای تم‌های مشروع را آزمون می‌کنند، بیان می‌شود. • تکامل مکالمات سیال و جاری و پدیدارگی مسیر و جهت‌های خلاقانه نوین به طور ریشه‌ای غیرقابل‌پیش‌بینی است. از آنجایی که خلاقیت، دلالتی بر خوب و مثبت بودن ندارد، هیچ تضمینی هم برای موفقیت وجود ندارد. • مکالمات سیال و رونده زمانی امکان‌پذیرتر می‌شود که افراد قادر باشند باوجود اضطراب و نگرانی، در کنار یکدیگر زندگی کنند. • انتخاب‌هایی که افراد می‌کنند اساساً بر مینا و بنیان ایدئولوژی پی‌ریزی می‌شوند. • الگوهای کلان‌مقیاس در تعاملات محلی پدیدار می‌شوند، تعاملات محلی، الگوهای کلان‌مقیاس را خلق می‌کنند. 	

ماهیت و طبیعت روان‌شناسی انسانی - روش‌های شناخت و رفتار

نظریه انتخاب استراتژیک دیدگاه شناخت‌گرایانه را در مورد ماهیت انسان اتخاذ می‌کند که در آن ذهن، به‌عنوان دارایی و مایملک مغز انسان شناخته می‌شود. ذهن / مغز اطلاعات نمادین را پردازش می‌کند تا بازنموده‌ها^{۱۷۶۶} و مدل‌هایی را از واقعیت پیشینی^{۱۷۶۷} (از پیش موجود) شکل دهد، سپس انسان‌ها بر اساس این مدل‌ها عمل می‌کنند. فرد، مقدم است و شناخت و کنش، هیچ وابستگی به روابط میان افراد ندارد. افراد گروه‌ها را شکل می‌دهند و عضوی از یک گروه شدن ممکن است رفتار افراد را تحت تأثیر قرار دهد. این دیدگاه اهمیت بسیاری برای مقاصد و منظوره‌های شکل‌گرفته شده و بیان شده توسط افراد مستقل خودمختار قائل بوده و بر آن بسیار تأکید دارد. اغلب از احساسات به‌عنوان یک اختلال خطرناک در اتخاذ تصمیمات عقلایی یادشده و قدرت هم به‌عنوان یکی از خصائل فردی که نقش رسمی را در سازمان به عهده دارد، شناخته می‌شود.

نظریات سازمان‌های یادگیرنده هم همین نظریه را در مورد شناخت و روان‌شناسی انسانی به کار می‌گیرند. با این حال، این نظریه این مفروضات را با ایده‌هایی از روان‌شناسی انسان‌گرا ترکیب می‌کند، جایی که انگیزه اصلی برای کنش و عمل، خواست و اصرار انسان‌ها برای شکوفایی خود و کشف "خود حقیقی" است. مشابه نظریه انتخاب استراتژیک، در اینجا هم تفکر بر این است که انسان‌ها به گروه‌هایی می‌پیوندند که بر رفتار آن‌ها اثر خواهند گذاشت. رهبری، یک ظرفیت فردی است که اغلب به‌صورت فره‌مندانه و از طریق قدرتی که فرد در اختیار خود دارد، اعمال می‌گردد. این دیدگاه فضا را برای ورود احساسات، اما از نوع مثبت، آن باز می‌کند. در اینجا، خلاقیت، برآمده از فعالیت افراد یا تیم‌های منسجم است. از آنجایی که این دیدگاه مبتنی بر این باور است که انسان‌ها به‌سوی خودشکوفایی به‌پیش می‌روند، دانستن، عمل و یادگیری همگی از طریق نیاز به "کشف خود" به‌پیش رانده می‌شوند. رابطه میان فرد و گروه همانند یک شمشیر دولبه است، از یک‌سو فرد برای تندرستی و رفاه خود به اجتماع نیاز دارد و از سوی دیگر، فردی که به دنبال خودشکوفایی است باید خود حقیقی خود را، علی‌رغم فشار گروه برای انطباق و سازگاری، کشف کند.

دیدگاه روان‌تحلیلی در مورد سازمان‌ها نظریه سیستم‌های باز و دیدگاه ماهیت انسانی برگرفته از روان‌تحلیل را باهم ترکیب می‌کند. در اینجا، انگیزه بنیادین رفتار فرد، ایده‌های ذهنی از غرایز حیوانی موروثی هستند که "سائق"^{۱۷۶۸} نامیده می‌شوند. سائق‌های تهاجمی و شهوانی کورکورانه به دنبال کسب رضایت هستند اما با درسته ممنوعیت‌های اجتماعی مواجه می‌شوند. فرآیندهای ذهنی فرد، با این مواجهه و برخورد با اجتماع، ساختاربندی می‌شوند. افراد گروه‌ها را شکل می‌دهند اما مسئله قابل توجه تأثیری است که فرآیندهای گروهی بر رفتار فردی

1766 Representation
1767 Pre-given Reality
1768 Drive

دارند به‌ویژه رفتارهایی که ناخودآگاه هستند. این نظریه بر این موضوع تمرکز می‌کند که چگونه بازگشت و رجوع به رفتارهای بدوی و ابتدایی می‌تواند یادگیری و تفکر عقلایی را نابود کند. بینش مهم در مورد ماهیت رابطه میان افراد و گروه، مربوط به موضوع رهبری است. افراد از طریق پویایی‌های ناخودآگاه گروه، جذب موقعیت‌ها و جایگاه‌های رهبری می‌شوند. رهبری دیگر صرفاً موضوعی مربوط به شایستگی فردی نیست، بلکه پویایی برآمده از میان فرد و گروه است. احساسات و قدرت مهم‌تر از نقشی که در نظریه انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده دارند، در شناخت و درک توسعه یک سازمان ایفای نقش می‌کنند. تأثیرات احساسات منفی و زنده‌گی خیال‌پردازانه فردی و گروهی به‌عنوان جنبه‌های منفی از قدرت به شمار می‌آیند. خلاقیت، یک خصلت فردی است که در توانایی فرد برای کنترل و مدیریت اضطراب و درگیر شدن در بازی، خود را بروز می‌دهد.

متفکران سیستم‌های مرتبه دوم هم چندان فاصله ریشه‌ای از روان‌شناسی فردگرایانه گفتمان حاکم نمی‌گیرند. بسیاری از آن‌هایی که دیدگاه مدیریت دانش را در سازمان‌ها توسعه می‌دهند، به‌موازات کسانی که سازمان‌ها را به‌عنوان انجمن‌هایی از کارورزان حرفه‌ای شناخت می‌کنند، دیدگاه بر ساخت‌گرایانه‌ای^{۱۷۶۹} به روان‌شناسی دارند. در اینجا، تفکر بر این است که افراد دنیایی را که در آن دست به کنش و عمل می‌زنند، خود انتخاب کرده و خود وضع می‌کنند. به‌این ترتیب، افراد متعامل با یکدیگر، دنیاهایشان را هم‌آفرینی^{۱۷۷۰} می‌کنند. با این حال، اگرچه اهمیت بسیاری به تعامل اجتماعی داده می‌شود، اما همچنان فرد بر همه‌چیز تقدم دارد. رویکردهای برساخت‌گرای اجتماعی، آشکارا از روان‌شناسی فردگرا فاصله گرفته، به سوی قطب دیگر متمایل شده و گروه را بر فرد، مقدم می‌دانند. عموماً، مطالعات انتقادی مدیریت، اغلب به روان‌شناسی اشاره می‌کنند که در آن این ساختارهای اقتصادی و سیاسی هستند که اقدامات فرد را شکل می‌دهند. نظریات فرآیند و ورزه^{۱۷۷۱} (عمل) روان‌شناسی کم‌وبیش فردگرایانه‌ای را پیش می‌گیرند که این موضوع به آن بستگی دارد که آیا این نظریات به‌صورت قوی بیان می‌شوند یا ضعیف. در شکل قوی بیان نظریه، همانند بر ساخت‌گرایی اجتماعی، آن‌ها تناقض فرد در گروه را می‌توانند از میان بردارند.

محققان و نویسندگانی که در فصل یازدهم کتاب مرور شدند، نظریه تعامل برگرفته از نظریه آشوب و پیچیدگی را وارد نظریه سازمانی خود می‌کنند. آن‌ها این نظریه را با دیدگاه‌های شناخت‌گرا، برساخت‌گرا و انسان‌گرای ماهیت انسان، ترکیب می‌کنند، همانند آنچه در نظریات انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده و همچنین دیدگاه‌های مدیریت دانش و انجمن‌های حرفه‌ای مشاهده کردیم. بنابراین، فرد، همچنان در محور قرار گرفته و در نتیجه این محققان، فراتر از نظریات سیستمی که در بخش اول کتاب مرور شدند، نمی‌روند. توجه بسیاری

1769 Constructivist View

1770 Co-create

1771 Practice

معطوف جنبه‌های خلاقانه ناپایداری^{۱۷۷۲} شده و تا حد بسیاری دیدگاه‌ها در خصوص کنترل باقی‌مانده و خلاقیت همچنان به‌عنوان یک خصلت فردی در نظر گرفته می‌شود. مطابق با این نظریه، افراد، اساساً موجودیت‌هایی^{۱۷۷۳} سایبرنتیک هستند که می‌توانند در مقابل یک واقعیت بیرونی^{۱۷۷۴}، موضع یک مشاهده‌گر عینی را اتخاذ کنند.

جایی که دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده از تفکر سیستمی فاصله‌ای بنیادین می‌گیرد جایی است که نظریه روانشناسی آن، نظریه اقدام و تعامل (کنش و برهم‌کنش)^{۱۷۷۵} نیز است. این نظریه شکاف و گسست میان روان‌شناسی و جامعه‌شناسی را از میان برمی‌دارد. درحالی‌که نظریات سیستمی، فرد و گروه را در قالب سطوح تحلیلی متفاوت از هم جدا می‌کنند، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، فرد و گروه، هر دو را به‌عنوان دوروی سکه به هم‌وابستگی^{۱۷۷۶}، امر منفرد^{۱۷۷۷} و امر جمعی^{۱۷۷۸} می‌شناسد.

به صورت هم‌زمان، افراد گروه‌ها را شکل داده و گروه‌ها نیز افراد را شکل می‌دهند. ذهن افراد قابل فروکاستن به یک دستگاه محاسبه مغزی نیست و همچنین ذهن افراد به‌عنوان چیزی که توسط سائق‌های اولیه - که در مواجهه و تصادم با امر اجتماعی در ذهن شکل می‌گیرند، - برانگیخته می‌گردد، دیده نمی‌شود. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، انگیزه بنیادین رفتار انسانی، نیاز و خواست برقراری ارتباط است و بیرون و خارج از این رابطه، هیچ فردی نمی‌تواند وجود داشته باشد. ذهن، به‌عنوان مکالمه خصوصی و بی‌صدا که توسط مکالمات عمومی و آوایی افراد در گروه‌ها، ساختاریافته و تشدید می‌گردد، شناخته می‌شود. این دیدگاه، از ایده فرد مستقل خودمختار که دارای یک ذهن به‌عنوان یک دنیای درونی است فاصله گرفته و به سوی پنداره افراد به هم وابسته که صاحب "خود" های اجتماعی هستند، حرکت می‌کند. این دیدگاه، نقش محوری را به روابط قدرت و ایدئولوژی‌هایی که از آن حمایت می‌کنند، می‌دهد. قصد و نیت، دیگر یک خصلت و ویژگی فردی نیست بلکه این قصد و نیت، در روابط مکالماتی و محاوره‌ای بروز پیدا کرده و توسط فرد بیان می‌شود. رهبری هم در درون یک فرد سکنی نمی‌گزیند، بلکه رهبری، یک حالت و تجلی از رابطه است. خلاقیت، الگویی از رابطه است که زمانی که تنوعات و اختلافات به حد کافی وجود داشته باشند، بروز پیدا می‌کند.

ماهیت اقدام و تعامل انسانی

برخلاف دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده که تعاملات ارتباطی محلی را در اولویت قرار می‌دهد، نظریه انتخاب استراتژیک بر مبنای این ایده ساخته شده است که سازمان، سیستمی است خودتنظیم که از طریق بازخورد منفی

1772 Instability

1773 Entity

1774 External Reality

1775 Action and Interaction

1776 Interdependence

1777 Singular

1778 Plural

خود را با محیط منطبق می‌کند. پویایی‌های سازمانی شامل حرکت از یک حالت پایدار به حالت پایدار یا تعادلی دیگر طی یک دوره انتقالی هستند. تمرکز نظریه انتخاب استراتژیک بر سطح کلان و کلیت بوده و پیش‌فرض این است که رابطه علت و معلولی خطی، پیش‌بینی را میسر می‌کند.

همچنین نظریه سازمان‌های یادگیرنده هم نظریه سیستمی را به خدمت می‌گیرد اما در قالب پویایی‌های سیستمی که هم بازخورد مثبت و هم بازخورد منفی را در خود می‌گنجاند. در حالت ناپایداری و دور از تعادل است که بروندادهای غیرمنتظره خود را آشکار می‌کنند. باین‌حال، این نظریه فرض می‌کند که مدیر می‌تواند پویایی‌های هم بازخورد منفی و هم بازخورد مثبت را در یک سیستم به‌عنوان یک کلیت درک کرده و نقاط اهرمی را برای حرکت به سوی کهن‌الگوی جدید شناسایی کند؛ بنابراین در این چشم‌انداز هیچ نظریه‌ای مبنی بر عدم قابلیت پیش‌بینی ریشه‌ای وجود ندارد. این نظریه هم اگرچه فرض می‌کند که پیوند و ارتباط میان علت و معلول از طریق زمان و فضا، می‌تواند گسسته شود، اما این نظریه هم، همچنان یک نظریه سطح کلان است. نظریه سازمان یادگیرنده هنوز با این پیش‌فرض آغاز می‌کند که برای موفقیت یک سازمان، تعاملات باید هماهنگ و هم‌نوا باشند اما از طرفی موانع دستیابی به این مهم را نیز به رسمیت می‌شناسد.

دیدگاه سومی که مرور کردیم، یعنی دیدگاه روان‌تحلیل، هم از نظریه سیستمی و مشخصاً در اینجا، از نظریه سیستم‌های باز، کمک می‌گیرد. در اینجا، تمرکز بر مرز نیمه نفوذپذیری¹⁷⁷⁹ میان سیستم و محیط و همچنین میان سیستم و زیر سیستم‌ها است. پویایی‌های سازمان می‌تواند متلاطم باشد، زیرا رفتارهای ابتدایی و اولیه انسان می‌توانند عملکرد و یادگیری سازمان را دچار اختلال کنند اگرچه این تلاطمات می‌توانند از طریق مدیریت دقیق مرزها، تسکین پیدا کنند. عدم قابلیت پیش‌بینی چندان به صورت برجسته‌ای در این چشم‌انداز به چشم نمی‌آید. هدف مدیریت این است که میان سازمان و محیطش به یک نقطه تعادل دست پیدا کند. رویکرد روان‌تحلیل بیش از دو دیدگاه قبل بر تعاملات خرد تمرکز کرده و به‌ویژه بر نقش علل ناخودآگاه رفتاری توجه می‌کند. این چشم‌انداز، اهمیت تنوعات خرد را تأیید و تصدیق کرده و در اینجا موفقیت، مترادف باحالت انطباق با واقعیت است.

هر سه این دیدگاه‌ها و چشم‌اندازها، رویکرد سیستمی را اتخاذ می‌کنند که فرض می‌کند تعاملات میان افراد یک آبرساختار، یک سیستم را خلق می‌کنند که خود اجزای این سیستم بوده و به‌گونه‌ای در معرض اهداف این کلیت قرار دارند. انشعابات فکری تفکر سیستمی بر اساس اینکه سیستم را یک واقعیت در نظر می‌گیرند یا یک برساخته ذهنی کمک‌کننده شناخت واقعیت، باهم تفاوت پیدا می‌کنند، اما به‌هر تقدیر، خبر از شناخت و درک تعاملات می‌دهند. این بحث، هنوز در برخی از نظریات اخیر مدیریت دانش داغ است. نظریه‌پردازان اخیر در

¹⁷⁷⁹ Semi-permeable

مورد انجمن‌ها حرفه‌ای تصویر غنی‌تری از قدرت، سیاست و ایدئولوژی در خلق دانش را فراهم می‌کنند گرچه هنوز لفافی از سیستم و پویایی‌های سیستم را به دور خود دارند. علاوه بر این، بر ساخت‌گرایان اجتماعی تأکید بسیار بیشتری را بر روی هم‌آفرینی سپهرهای اجتماعی^{۱۷۸۰} از طریق مکالمه داشته و به‌این ترتیب از آنچه در دیدگاه‌های واقع‌گرایانه حاکم بر سازمان‌ها مدنظر قرار داده می‌شود، بسیار فاصله می‌گیرد.

مطالعات انتقادی مدیریت عموماً مفهومی سیستم را کنار گذاشته و تلاش می‌کنند تا از عادی‌سازی و طبیعی‌شمردن پیش‌فرض‌های بدیهی پنداشته شده پیرامون نظریه مدیریت جلوگیری کنند. پژوهشگران مطالعات انتقادی مدیریت (مام)، با نیاتی کم‌وبیش رهایی‌بخش^{۱۷۸۱} و خواهان آزادی، بر قدرت، سیاست و ایدئولوژی تمرکز می‌کنند. تا جایی که محققان "مام" علاقه‌مند به موضوع عدم قابلیت پیش‌بینی هستند، با کشمکش بر سر قدرت و تسلط و استیلا، سروکار خواهند داشت. به‌علاوه اشاره هم کردیم که در طی ده سال گذشته بر خیل پژوهشگران حوزه فرآیند و "ورزه"^{۱۷۸۲} (عمل) افزوده شده است، محققانی که در پیوستاری میان نظریات ضعیف یا قوی حوزه فرآیند و "ورزه" جای می‌گیرند. هم دیدگاه‌های فرآیندی و هم ورزه‌ای علاقه‌مند به شیوه مشارکت و دخالت انسان در مقوله پایداری و تغییر هستند، اما در اظهارات و بیانیه‌های قوی این دیدگاه‌ها، به شیوه‌ای مرموز، پیشنهاد می‌شود که همه آنچه می‌بینیم و وجود دارد، تغییر است^{۱۷۸۳} و تغییر، قابل فرو کاستن به آنچه انسان‌ها و نوع بشر انجام می‌دهند، نیست.

برخی از اندیشمندان، برگرفته از آموزه‌های نظریات آشوب و پیچیدگی به‌سوی چشم‌انداز سیستمیک اقدام انسانی روی آورده‌اند. آن‌ها توجه خود را معطوف پویایی‌های لبه آشوب، خودسازماندهی و ویژگی‌های پدیداره سیستم کرده‌اند. همچنین به موضوع احتمال عدم قابلیت پیش‌بینی نیز توجه کرده‌اند، اما آن‌ها این موضوع را برای اکتشافات بعدی، چندان ضروری و اساسی نیافته‌اند. میل تحلیل‌ها به سوی سطح کسان سازمان به‌عنوان یک کلیت است، اگرچه برخی هم تا حدودی به تنوعات خرد پرداخته‌اند. اغلب نویسندگان این حوزه نظریه پیچیدگی را در مورد سازمان‌ها، در قالب نظریه سیستمیک تعامل به کار گرفته‌اند.

دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی، از یک درک و شناخت کاملاً متفاوتی از تعامل، توسعه‌یافته است. این دیدگاه از برخی از بینش‌های مشترک با مطالعات انتقادی مدیریت همانند اینکه قدرت، قبل روابط انسانی است و همچنین برخی بینش‌های مشترک با نظریات قوی‌تر (اما نه قوی‌ترین آن‌ها- به فصل نهم رجوع کنید) فرآیند و ورزه در مورد اهمیت ارتباطات و تعاملات محلی، سود می‌برد. اما در اینجا هیچ تصور و پنداشت بی‌چون‌وچرای فرد مستقل خودمختار یا ایده اینکه تعامل یک‌چیز قاعده‌مند به نام سیستم را خلق می‌کند، وجود

1780 Co-creation of Social worlds

1781 Emancipatory

1782 Practice

1783 Change is all there is

ندارد. در عوض، این دیدگاه عنوان می‌کند که تعاملات افراد، به طور منظم برخی الگوهای نامنظم را به وجود می‌آورد که صرفاً به الگوهای بیشتری از تعامل منتهی شده و به صورت تخیلی، "کلیت" ها یا احساسات واحدی از تجربه را می‌سازند. این کلیت‌ها به‌عنوان ایدئولوژی‌ها، یعنی یک تمامیت آرمانی سازی شده‌ای^{۱۷۸۴} از چشم‌انداز، شناخته می‌شوند.

درحالی که نظریه سیستمی بر استعاره فضایی درون و بیرون مرزها تکیه می‌کند، چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده در عوض، بر زمان، فرآیندهای موقتی بازتولید مستمر و تحول بالقوه تمرکز می‌کند. فرآیندهای واکنشی پیچیده، ماهیتاً مکالمه‌ای و محاوره‌ای هستند و به صورت هم‌زمان، تم‌های پدیداره از روابط قدرت و انتخاب‌های ارزیابانه مبتنی بر ایدئولوژی را شکل داده و از آن‌ها شکل می‌پذیرند. به‌جای تمرکز بر سطح کلان، این دیدگاه بر پویایی‌های متناقض محلی^{۱۷۸۵} ناپایداری پایدار^{۱۷۸۶}، متمرکز می‌شود که در آن تعاملات محلی، الگوهای پدیداره، کلان‌مقیاس ارتباطی را تولید می‌کنند که این ظرفیت را دارند که از طریق تشدید تنوعات و خودانگیختگی طبیعی انسان‌ها، اشکال نوینی را به خود بگیرند. این تنوع، و نه انطباق و تشابه است که برای ظرفیت تغییر خودجوش، ضرورت دارد. عدم قابلیت پیش‌بینی به‌عنوان یک موضوع محوری در این فرآیند به طور بالقوه خلاقانه، مطرح است که از این طریق، مسیر به‌سوی اکتشاف بیشتر، پیرامون چگونگی کنش افراد در برابر ناشناخته‌ها هموار می‌گردد.

در واقع نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده این اجازه را به ما می‌دهد که برای عدم قابلیت پیش‌بینی و عدم قطعیت و همچنین روابط آن‌ها با تنوع و خلاقیت اولویت بیشتری قائل شویم.

جایگاه روش‌شناختی

در دیدگاه نظریه‌های انتخاب استراتژیک و سازمان‌های یادگیرنده، مشاهده‌گر عینی به‌عنوان یک ناظر بیرون سازمانی که به‌عنوان یک سیستم شناخته می‌شود ایستاده و واقعیت از پیش داده‌شده را با نیم‌نگاهی به کنترل و مداخله و دست‌کاری در آن، تحلیل می‌کند. زمانی هم که اندیشمندانی که در فصل یازدهم از آن‌ها نام بردیم، دست به استفاده از نظریات آشوب و پیچیدگی در نظریه‌پردازی در مورد سازمان‌ها زدند، اغلب همین جایگاه روش‌شناختی رایج در گفتمان حاکم را اختیار کردند. به‌صورت ضمنی، این نقش به مدیر منتسب شده و تجویزهایی برای اینکه مدیر چگونه بتواند سیستم را کنترل، هدایت یا دست‌کم در آن اختلال یا مزاحمت ایجاد کند ارائه شد.

¹⁷⁸⁴ Idealized Wholeness of Perspective

¹⁷⁸⁵ Local Paradoxical Dynamics

¹⁷⁸⁶ Stable Instability

آن‌هایی که دیدگاه روان تحلیلی را اتخاذ کردند، از روش‌های مشابه با روش‌های کلینیکی استفاده کرده و هوادار تحقیقاتی بودند که در آن محقق به‌عنوان یک مشارکت‌کننده به اعضای یک سازمان پیوسته و احساسات و ادراکات خود را به‌عنوان محقق به کار می‌گیرد. باین‌حال، در اینجا هم همچنان حدی از عینیت حفظ می‌شود، یعنی زمانی که مدیر یا محقق، به‌منظور اجتناب از جذب شدن در فرآیندهای ناخودآگاه گروه، بر روی مرز سیستم، موضع می‌گیرد. (استاپلی^{۱۷۸۷}، ۱۹۹۶)

آن‌هایی که دیدگاه مرتبه دوم، نرم و انتقادی به سیستم‌ها دارند، همانند آن‌هایی که از انجمن‌های حرفه‌ای و مدیریت دانش صحبت می‌کنند، موضع روش‌شناختی انعکاسی و مشارکتی را اتخاذ می‌کنند. این موضوع همچنین در مورد کسانی که در سنت مطالعات انتقادی مدیریت، مکاتب فرآیند و ورزه به‌ویژه در شاخه‌های فکری قوی آن، قلم می‌زنند نیز صدق می‌کند. آن‌ها آگاهی بسیاری را در مورد ماهیت هم ساختی^{۱۷۸۸} دانش به نمایش گذارده و بسیاری به‌صورت فعالانه به دنبال دیدگاه‌های چندگانه در هر موقعیت به‌خصوص هستند. بسیاری از موضع‌گیری مشاهده‌گر عینی به‌سوی روش‌شناسی پرسشگری مشارکتی عزیمت می‌کنند (ریزن^{۱۷۸۹}، ۱۹۸۸) یعنی جایی که محققان خود را به‌عنوان مشارکت‌کننده در فرآیند پرسشگری^{۱۷۹۰}، شناخت می‌کنند. این‌یک روش‌شناسی انعکاسی (آلوسون و اسکولدبرگ^{۱۷۹۱}، ۲۰۰۹) است که در آن سازمان‌ها به‌عنوان برساخت‌های اجتماعی (گرگین^{۱۷۹۲}، ۱۹۸۲) درک می‌شوند یعنی جایی که محققان هم‌زمان هم مشارکت‌کننده هستند و هم مشاهده‌کننده. باین‌حال، عموماً آن‌ها همچنان بر این باورند که تعامل انسانی یک سیستم را خلق می‌کند، که این امر به یک دوگانگی روش‌شناختی می‌انجامد که در آن محقق از جایگاه مشارکت‌کننده به مشاهده‌گر حرکت کرده و دوباره به آن بازمی‌گردد. متفکرین انتقادی سیستم‌ها، این نوع دوگانگی را به‌کل پیوستار روش‌شناسی‌ها بسط و گسترش می‌دهند.

دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده تلاش می‌کند تا این تناقض را حفظ کند، یعنی جایی که هم‌زمان محقق هم مشارکت‌کننده است و هم مشاهده‌گر. به‌هیچ‌عنوان، مدیران/محققان نمی‌توانند بیرون و خارج از فرآیندهای محاوره‌ای قرار گیرند: آنچه آن‌ها می‌گویند بر مکالمات تأثیر گذارده و این مکالمات نیز بر آن‌ها اثر می‌گذارند. از محققان دعوت می‌شود تا در خصوص چگونگی شکل‌دهی و شکل‌پذیری از طریق این مداخله و درگیر شدن در مکالمات، بازاندیشی کنند. هیچ پیشنهادی مبنی بر اینکه مدیران بتوانند مکالمات را کنترل کرده، شکل داده، هدایت کرده و یا آن را به‌نحوی که مدنظرشان است، شکل دهند، وجود ندارد، زیرا در زندگی اجتماعی آنچه اتفاق

1787 Stapley

1788 Co-constructed

1789 Reason

1790 Process of Inquiry

1791 Alvesson and Skoldberg

1792 Gergen

می‌افتد بستگی به این دارد که دیگران چگونه به "ژست" های مدیر، پاسخ داده و واکنش نشان می‌دهند. بنابراین، روش‌شناسی شناخت فرآیندهای واکنشی پیچیده، انعکاسی^{۱۷۹۳} است.

این دیدگاه و چشم‌انداز در مورد اینکه مدیران چه کارهایی را در فعالیت مکالماتی مشارکتی انجام می‌دهند، نقطه‌نظر کاملاً متفاوتی را از دیدگاه پویایی‌های ناپایداری پایدار - که برخی اندیشمندی که در فصل یازدهم به آن اشاره کردیم بر آن عقیده بودند، - دارد. این اندیشمندان، لبه آشوب را معادل نوعی بحران می‌دانند یعنی جایی که مدیر بیرون سیستم ایستاده و به سازمان تلنگر زده، آن را هدایت کرده یا سازمان را به سوی بحران و ناپایداری سوق می‌دهد. یک ایده این است که قرار دادن افراد زیر بار فشار استرس بسیار، انگیزه آن‌ها را بیشتر کرده و قدرت خودسازمانی را رها می‌سازد؛ این ایده که تحرکات و پویایی‌های لبه آشوب می‌تواند به نفع سازمان بهره‌برداری شود به شکل بسیار گسترده‌ای در دیدگاه‌های ابزارگرایانه به مدیریت، مدنظر قرار داده می‌شود. با این حال، از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، موضوع قابل قیاس و مشابه با لبه آشوب، مکالمات سیال است. افراد تنها زمانی می‌توانند درگیر این مکالمات شوند که الگوی روابط آن‌ها، ظرفیت به‌اندازه کافی خوبی را برای زیستن با اضطراب و نگرانی مواجهه با ناشناخته‌ها فراهم کند. بحران و استرس، بیش از آنکه افراد را قادر سازد تا آن‌ها را هضم کرده و بر آن‌ها فائق آیند، اضطراب و نگرانی را در آن‌ها برانگیخته خواهد کرد. به این ترتیب، از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، لبه آشوب، به‌اندازه کافی ایمن است و به حد کافی الگوهای روابط را تهییج می‌کند تا اینکه نسبتاً الگوهای را تولید کند که افراد را زیر تهدیدات و فشارهای طاقت‌فرسا قرار دهد.

نحوه برخورد با تضاد و تناقض

تناقض، در نظریات انتخاب استراتژیک، سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش و انجمن‌های حرفه‌ای یا در ورود نظریات پیچیدگی و آشوب به تفکر سازمانی و همچنین در دیدگاه‌های شناخت‌گرا و برساخت‌گرا به روان‌شناسی، نقش محوری نداشته است. اگر هم وجود آن به رسمیت شناخته شده است، به‌عنوان یک موضوع قابل حل و فصل یا موضعی قابل دست‌کاری توسط مدیران و رهبران مورد ملاحظه قرار گرفته است. همانند ابزاری سازی لبه آشوب در دیدگاه سیستمی، در مورد تناقض هم‌چنین فکر می‌شود که تناقض در کنترل و تحت فرمان رهبران است تا نوعی تعادل پویا را در سازمان‌ها فراهم کنند. (اسمیت و لوییس، ۲۰۱۱) پنداشت تفکر سیستمی این است که تناقض در سطوح متفاوت سیستم اتفاق می‌افتد، بنابراین، یک مدیر باید یک جایگاه در ماورای سیستم اتخاذ کند، تا بتواند آن را حل کند. (کوبین، ۱۹۸۸). آن‌هایی که گفتمان حاکم را در قالب تفکر سیستمی مرتبه دوم، انجمن‌های حرفه‌ای و برساخت‌گرایی اجتماعی به چالش می‌کشند معمولاً به طور بنیادین بر تناقض متکی نیستند.

در نظریات روان تحلیلی، تناقض نقش مهم‌تری را ایفا کرده و به فعل‌وانفعالات میان ناخودآگاه و خودآگاه، امر فردی و گروهی پرداخته اما همچنان تا حد بسیاری به تفکر سیستمی وابسته است. تناقض تقریب نقش بسیار محوری را در فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی (مالز^{۱۷۹۴}، ۲۰۱۵) ایفا می‌کند، یعنی جایی که فرد و گروه یکدیگر را شکل داده و از یکدیگر شکل می‌پذیرند. تأکید بر حضور هم‌زمان قابلیت پیش‌بینی و عدم قابلیت پیش‌بینی است. تناقض، قابل‌حل‌وفصل شدن نبوده یا نمی‌توان آن را به یک نقطه یا حالت تعادلی^{۱۷۹۵} کشاند، بلکه تنها می‌توان آن را کاوید و اکتشاف کرد تا به بینشی عمیق‌تر دست‌یافت.

در این قسمت ما به چهار پرسشی که در ابتدای کتاب مطرح کرده بودیم، بازگشتیم و انشعابات و برداشت‌های متفاوت متنوع تفکر سیستمی و فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی را در این خصوص با یکدیگر قیاس کردیم. در این راه، ما مدعی هستیم که تفکر فرآیندهای واکنشی، شناخت اساساً بدیلی را از تکامل سازمانی، به شیوه‌های ذیل ارائه می‌کند: این دیدگاه، جایگاه فرد مستقل خودمختار - که مشاهده‌گر عینی آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد، هست - را بدون حرکت به سوی آن سوی طیف (قطب اجتماعی^{۱۷۹۶}) و از دست دادن بینش فردی، رها می‌کند. بلکه این دیدگاه، تناقض جامعه افراد^{۱۷۹۷} را حفظ کرده و نگاه می‌دارد، یعنی جایی که ما به‌صورت هم‌زمان هم شکل داده و هم شکل می‌یابیم. این چشم‌انداز، شکاف میان امر فردی و امر اجتماعی را با فرض ساخت هم‌زمان هویت فردی و گروهی و همچنین اتخاذ موضع روش‌شناختی انعکاسی، جایگزین می‌کند. همچنین این دیدگاه، از رهبر به‌عنوان یک فرد طراحی‌کننده عبور کرده و به این گزاره و پنداشت می‌رسد که ما مشارکت‌کنندگان فعال در فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباط با افراد دیگر - به شیوه‌هایی که هم می‌توانند مثبت باشند و هم منفی - هستیم.

در آنچه در ادامه خواهد آمد، ما جنبه‌های کلیدی استراتژی و استراتژی پردازی را از زاویه دید این چشم‌انداز ریشه‌ای و افراطی بازتفسیر می‌کنیم تا ببینیم این دیدگاه به عوامل مختلف در بسیاری از نظریات دیگر، چگونه نگاه کرده و چگونه آن‌ها را بازنگری می‌کند.

¹⁷⁹⁴ Mowles

¹⁷⁹⁵ Equilibrium State

¹⁷⁹⁶ Social Pole

¹⁷⁹⁷ Society of Individuals

۱۸-۳. نگاهی دوباره به استراتژی و تغییر

نظریات انتخاب استراتژیک، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش فرض می‌کنند که مدیران می‌توانند جایگاه یک مشاهده‌گر عینی را بیرون و خارج از سازمان‌هایی که به‌عنوان یک سیستم شناخته می‌شوند، اتخاذ کرده و آن‌ها را کنترل و تحلیل کنند. بدین ترتیب، در این سبک و سیاق، صورت‌بندی و تدوین تجویزها در قالب ابزارها و تکنیک‌ها برای مدیران، گامی طبیعی برای کنترل سیستم است، سیستمی که بعدها در معرض برخی از انواع آزمون‌ها و راستی‌آزمایی‌ها قرار خواهد گرفت. این تصورات و تجویزها بر مبنای مطالعات موردی و تحقیقات دیگر فراهم شده است، تحقیقاتی که مدعی هستند سازمان‌هایی که از این ابزارها و تکنیک‌ها استفاده می‌کنند موفق بوده و آن‌هایی که از مشابه این فرآیندها استفاده نمی‌کنند، با شکست مواجه می‌شوند. در همین حین، سنت روان‌تحلیل، چندان چسبیده به‌جای‌گاه مشاهده‌گر عینی نبوده و خیلی سفت‌وسخت به آن چنگ نمی‌زند. نگرانی چندان در مورد کاربرد این ابزارها وجود نداشته و توجه در عوض، به‌منظور شیوه‌ای برای فراهم آوردن فرضیه‌هایی در مورد مباحث مشخص بعدی، بر آنچه واقعاً در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، جلب می‌شود. این موضوع همچنین در مورد دیدگاه‌هایی که گفتمان حاکم را به چالش می‌کشند، همچون متفکرین سیستم‌های مرتبه دوم، بر ساخت‌گرایان اجتماعی، انجمن‌های حرفه‌ای، مدیریت انتقادی یا نظریات فرآیند و ورزه نیز صادق است. دغدغه تمامی این رویکردها، ویژگی موقعیت‌ها، بستر و زمینه‌ها و محدوده زمانی است و هدف این است تا بینش‌های جدید در مورد آن چیزهایی که بدیهی پنداشته شده‌اند، توسعه داده‌شده و اعمال گردد.

به همین نحو، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده هم از جایگاه روش‌شناختی مدیران به‌عنوان مشاهده‌گران عینی عزیمت کرده و در مقابل، آن‌ها را به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در تعاملات واکنشی پیچیده مکالمه‌ای با دیگران شناخت می‌کند با این امکان و احتمال که این افراد وارد جستارهای پدیداره^{۱۷۹۸} در آنچه انجام می‌دهند و قدم‌های بعدی که باید بردارند، می‌شوند. آن‌ها همچنین این امکان را دارند که به‌صورت انعکاسی در مورد فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی خود تحقیق و تفحص کنند. مشغله و دغدغه این دیدگاه، در واقع این است که آنچه را که مدیران از قبل مشغول انجام دادن آن هستند مشهود و هویدا کند تا اینکه تنها به ارائه تجویزهایی برای آنچه مدیران باید انجام دهند بپردازد و تجربه ما نشان می‌دهد که در سازمان‌ها به این موضوع بسیار به‌ندرت پرداخته شده است. سؤال جالبی است که چرا چنین نگاه انعکاسی در بسیاری از سازمان‌ها به‌عنوان یک موضوع غیر ضروری یا لوکس و تجملی در نظر گرفته می‌شود. با تغییر کانون توجه خود، مدیران به‌احتمال بسیار زیاد به این نکته خواهند رسید که در واقع در سازمان، کارهای متفاوت دیگری را انجام می‌دهند.

با این حال، با این پیش‌فرض که کانون توجه این دیدگاه، تعاملات محلی و الگوهای کلان‌مقیاس پدیداره و برآمده از این تعاملات است، در ذات و طبیعت این دیدگاه نیست که بخواهد تعمیم‌های عمومی را در مورد آنچه باید

انجام شود و آنچه از این اعمال، پدیدار می‌شود، ارائه کند. به جای ارائه تجویز، این نظریه از ما می‌خواهد تا یکتایی، منحصر به فرد بودن و تکرارناپذیری^{۱۷۹۹} تجربه و درعین حال، کیفیت تکرار شونده^{۱۸۰۰} و باز انجام^{۱۸۰۱} را به رسمیت بشناسیم.

برای آن‌هایی که به تجویزهای نظریه انتخاب استراتژیک، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش عادت کرده‌اند، نبود و عدم وجود پیشنهادهای و رهنمودها در مورد اینکه چه کار باید بکنیم، ممکن است بسیار ناامیدکننده باشد. این موضوع برای ما بسیار اتفاق افتاده است که از سوی مدیرانی که دعوت به کار و مشورت می‌شویم، این دیدگاه و رویکرد، رویکردی غیرکاربردی و صلب^{۱۸۰۲} خطاب شود. با وجود اینکه ما به آن‌ها می‌گوییم که هدف اصلی این رویکرد، کمک به آن‌ها در تمرکز و توجه مجدد بر آنچه انجام می‌دهند است و اتفاقاً آن‌ها هم این موضوع را می‌پذیرند، اما باز از ما سؤال می‌کنند که این "شیوه کار"^{۱۸۰۳} در کجا موفقیت‌آمیز بوده است و دنبال نمونه عینی می‌گردند. مجدداً باید بگوییم که این مدیران در مورد آنچه ما ارائه می‌کنیم، دچار سوء تفاهم شده‌اند و این نشان می‌دهد که مدیران تلاش می‌کنند تا فرآیندهای واکنشی پیچیده را با ارجاع به نظریات از پیش پذیرفته‌شده در ذهن خود، فهم و درک کنند. این چشم‌انداز، شیوه متفاوتی از کار کردن را ارائه نمی‌کند، بلکه شیوه درک، شناخت و فهم متفاوت از اینکه مدیران در بستر و بافتار کاری خود چگونه کار می‌کنند، ارائه می‌دهد. یکی از ویژگی‌های اصلی و اساسی پویایی‌های ناپایداری پایدار، بالا گرفتن و تشدید اختلافات و تفاوت‌های جزئی در قالب الگوهای متفاوت کیفی است. این الگوهای ناپایداری‌های پایدار ممکن است در سازمان‌های مختلف مشابه به نظر برند اما آن‌ها هیچ وقت و هرگز دقیقاً مشابه یکدیگر نیستند. آن‌ها هم‌زمان، به شکل متناقضی هم در سطوح مهمی از جزئیات، منحصر به فرد و یکتا هستند و هم تکراری. دقیقاً به همین علت است که ارائه تجویزهایی برگرفته از موفقیت ادراک‌شده در یک سازمان به سازمان دیگر، امری بسیار مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین است و دقیقاً به همین دلیل است که شاید این موضوع به خوبی بتواند توضیح دهد که چرا ما نمی‌توانیم سوابق و ردپایی از شرکت‌هایی که به صورت مداوم و مستمر موفق عمل کرده‌اند، پیدا کنیم. دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده از مدیران می‌خواهد، قبل از اینکه به دنبال شناخت تجارب دیگر سازمان‌ها بروند، شناخت و درکی از تجربه خود را توسعه دهند.

1799 Non-repeatability

1800 Iterative

1801 Repetition

1802 Concrete

1803 Way of Working

به این ترتیب، به جای ارائه تجویز، قسمت‌های بعد در این تلاش هستند تا به عنوان اولین قدم در شناخت و درک متفاوت تعاملات - که می‌توانند بعدها فرصت‌هایی برای عمل و کنشگری متفاوت فراهم کنند - بیشتر به واکاوی معنای تمرکز مجدد بر آنچه در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، بپردازند.

پیامدهای نگاه به مدیران به عنوان یک مشارکت‌کننده و نه مشاهده‌گر

در سازمان‌های معاصر، این یک امر بدیهی است که رهبران و همکاران ارشد آن‌ها از طریق جذب افراد به چشم‌اندازها، ارزش‌ها و انتخاب استراتژی، آینده سازمان را ترسیم و طراحی کنند. تلقی این است که این افراد بینش منحصر به فردی در مورد شرایط انسان داشته و قدرت آینده‌نگری و علم غیب دارند چرا که آن‌ها می‌توانند سازمان را از بیرون به عنوان یک سیستم مشاهده و درک کنند. با طراحی یک آینده آرمانی، آن‌ها اجزایی از یک سیستم می‌شوند که به سوی یک آینده از پیش تعیین شده حرکت کرده و خود را رونمایی و آشکار می‌کند. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، رهبران و همکاران ارشد آن‌ها مشخصاً بازیگران قدرتمندی در بازی پویای سازمانی هستند که این بازی از طریق تعامل ارتباطی و روابط قدرت تکامل پیدا می‌کند، اما آن‌ها به هیچ عنوان خارج از این بازی نیستند. در شناخت ابتدایی، مشارکت به معنای کنشگری به عنوان جزئی از یک "کلّیت" سیستمی یا یک ابرساختاری است که ما باهم آن را خلق می‌کنیم، در حالی که از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، مشارکت به معنای تعامل مستقیم با دیگر انسان‌ها است. در حالت اول، مشارکت، یک "کلّیت" خارج از تجربه مستقیم تعامل خلق می‌کند، در حالی که در حالت دوم، مشارکت به معنای خلق تعاملات بیشتر است که شامل کنش‌های تخیلی خلاقانه¹⁸⁰⁴ تجربه واحد احساس شده¹⁸⁰⁵ می‌گردد.

در نظریه انتخاب استراتژیک، به عهده مدیران است که برای تکامل سیستم به عنوان یک "کلّیت"، مقاصد و منظوره‌های کلان سازمان را بیان کرده و به این ترتیب انگیزه لازم را در اعضای سیستم ایجاد کنند تا برنامه‌های از پیش تعیین شده را محقق سازند. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، این مدیران ارشد هستند که مقاصد کلان را برای سازمان به عنوان یک کلّیت بیان می‌کنند، مقاصدی که در قالب انتزاعات مرتبه اول و مرتبه دوم ابراز می‌شوند، اما در اصل این‌ها ژست‌هایی هستند که اعضای سازمان باید به آن‌ها واکنش نشان داده و پاسخ دهند. با این اوصاف، اگرچه مدیران می‌توانند و باید چنین مقاصدی را برای کل سازمان ابراز کنند اما آن‌ها نمی‌توانند واکنش‌ها به چنین ژست‌هایی را در سرتاسر سازمان تعیین و مشخص کنند. جذابیت و تمسک به چشم‌اندازها و ارزش‌ها، همانند طراحی اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد، شیوه‌ای برای تلاش به مقیدسازی و کنترل واکنش‌های افراد است، اما این‌ها همچنان همگی، ژست‌هایی از نوع انتزاعی هستند. احتمال بسیار کمی وجود دارد که این ژست‌ها، واکنش‌های منتظره‌ای را برانگیخته سازند، بنابراین وظیفه مدیر این است که به طور

1804 Imaginatively Creative Acts

1805 Felt unity of Experience

مداوم و مستمر به واکنش‌هایی که خود باعث‌وبانی آن‌ها بوده‌اند، واکنش نشان داده و پاسخ دهند. از نگاه نظریه واکنش‌های پیچیده، این واکنش‌های پدیدار و عدم قطعیت همراه آن، اجتناب‌ناپذیر است درحالی‌که در نظریه انتخاب استراتژیک، ممکن است این امر به‌عنوان شکست در رهبری یا شکست در اجرا و پیاده‌سازی قلمداد می‌شود.

نظریه سازمان‌های یادگیرنده این واکنش‌های غیرمنتظره را به‌حساب ژست‌های سازمانی و انتزاعی مدیران ارشد سازمان می‌گذارد. باین‌حال، فرض می‌کند که این واکنش‌ها می‌توانند هنوز نقاط اهرمی را شناسایی کرده و تغییراتی را در کهن‌الگوها به وجود آورند، تغییراتی که هنوز می‌توانند کمابیش نیات و مقاصد رهبران سازمان را برآورده سازند. از دیدگاه روان‌تحلیل، رهبران می‌توانند ساختارها و نقش‌هایی را طراحی کنند که در تحت کنترل نگاه‌داشتن فرآیندهای مختل‌کننده ناخودآگاه، آن‌ها را یاری کنند. آن‌هایی نیز که از علوم پیچیدگی، به‌زعم ما به شیوه‌ای سنتی و ارتدوکس استفاده می‌کنند، به عدم قابلیت پیش‌بینی واکنش‌ها و ماهیت پدیدار و خودسازمانده آن‌ها اشاره می‌کنند. باین‌حال، آن‌ها هنوز فرض می‌کنند که مدیران ارشد در موقعیتی هستند که یا می‌توانند قوانین ساده‌ای را طراحی کنند که تغییرات دلخواه آنان را به همراه داشته یا می‌توانند شرایط حاکم بر پویایی‌های لبه‌آشوب را برانگیخته و تحریک کنند. همچنین این فرض وجود دارد که پیچیدگی، برای به ثمر نشاندن تغییرات دلخواه مدیران، می‌تواند دست‌کاری و مدیریت شود.

در تفکر مرتبه دوم سیستمی، محققان، پژوهشگران، مشاوران و مدیران موقعیت مسئله را ارزیابی کرده، از مشارکت‌کنندگان درست و مناسب دعوت می‌کنند تا درگیر مسئله شده، آن‌ها را تشویق به تعامل کرده، اشتیاق آن‌ها را برانگیخته و مدل‌های انتخابی سیستمی را به آن‌ها ارائه می‌کنند که فکر می‌کنند این مدل‌ها مناسب موقعیت مسئله بوده و به حل آن کمک خواهد کرد. در نتیجه آن‌ها سیستمی را طراحی می‌کنند تا بعداً بتوانند سیستم دیگری را خلق کنند، به این ترتیب فرآیند انتزاع دچار یک تکرار و دوباره‌کاری می‌شود. در چشم‌انداز انجمن‌های حرفه‌ای، یک فرد، طرحی را برای یادگیری، صورت‌بندی و تدوین می‌کند.

از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، مدیران ارشد از این جهت که نمی‌توانند خود را از سازمان جدا کرده و از بیرون نظاره‌گر آن باشند، هیچ تفاوتی با سایر اعضای سازمان ندارند. هیچ پیش‌فرضی مبنی بر اینکه این مدیران تنها افرادی هستند که قادر به اعمال اراده آزاد شخصی اند وجود ندارد چراکه تمامی افراد و اعضا هم می‌توانند به‌عنوان جزئی از این کلیت در نظر گرفته شوند. آن‌ها می‌توانند مقاصد کلان را برای سازمان تعریف کنند، آن‌ها می‌توانند چشم‌اندازها، قوانین، تجویزها و سیستم‌های کاری را برای حل مسائل مشخص سازمانی تدوین و طراحی کنند. باین‌حال، تمامی این طراحی‌ها در قالب انتزاعات، در مکالماتی که این مدیران با همدیگر و سایر افراد در تعاملات محلی دارند، پدیدار می‌شود. با این اوصاف، این مدیران نمی‌توانند طراحی کنند که اعضای

سازمان چگونه به ابتکار عمل‌های آن‌ها واکنش نشان خواهند داد. تغییرات کوچک و غیرمنتظره زمانی که افراد این انتزاعات را مدنظر قرار داده و درگیر مکالمات محلی می‌شوند- که توسط روابط قدرت و تم‌های سایه سازمانی به آن‌ها خوراک اطلاعاتی داده می‌شود- پدیدار می‌گردند. واکنش‌های غیرمنتظره ممکن است تا حد الگوهای کلان‌مقیاس پیش‌بینی نشده بالا بگیرند، که این خود نیازمند واکنش‌های بیشتر از سوی مدیران ارشد خواهد بود. مشارکت از نگاه دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده به معنای جدی گرفتن الگوهای تماتیک تعامل به‌ویژه روابط قدرت، فرآیندهای مشمولیت و محرومیت، و تم‌های ایدئولوژیکی است که به موازات احساسات نگرانی، اضطراب و شرمساری برآمده از تغییر الگوهای هویتی و تعلق، از آن‌ها محافظت کرده و به آن‌ها قوام می‌بخشد.

حرکت به سوی شناخت مشارکت از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده به این معنا است که مدیران به رابطه میان آنچه در قالبی انتزاعی با دیگران تدوین کرده‌اند و چگونگی واکنش افراد به این انتزاعات توجه به خرج داده و آن‌ها را در بسترها و بافتارهای مشخص، کاربردی سازی می‌کنند. این دیدگاه همچنین اشاره بر کارگذاری ایده مشاهده‌گر عینی و همچنین تفکر و اندیشه در مورد خود، به‌عنوان مشارکت‌کننده در یک فرآیند مستمر و جاری "ژست و واکنش" دارد یعنی جایی که به احتمال بسیار زیاد فرد در فعل و انفعالات مقاصد با غیرمنتظره‌ها روبه‌رو خواهد شد. از دیدگاه مدیر، تمرکز بر این است که چگونه یک فرد در شکل‌گیری مقاصد از طریق الگوبندی فعلی زیست سازمانی تجربه شده در تعاملات محلی، محدود یا توانمند شده و همچنین اینکه چگونه مقاصد یک فرد می‌تواند دیگران را محدود ساخته و یا آن‌ها را توانمند کند. مدیر در آن واحد، هم اثرگذاری می‌کند و هم اثر می‌پذیرد و می‌تواند در مورد چگونگی وقوع محلی این رخداد، بازاندیشی کند. اگر قرار است که این شناخت تغییر پیدا کرده در مورد مشارکت، مفید فایده باشد، الزامات دیگری را نیز نیاز خواهد داشت، یعنی باید فرد در مورد چگونگی مشارکت، که شامل بازاندیشی^{۱۸۰۶} و انعکاس^{۱۸۰۷} و تشویق دیگران به انجام کار مشابه می‌شود، نیز توجه کند.

پیامدهای شناخت زیست سازمانی به‌عنوان یک امر ماهیتاً مکالمه‌ای

از دیدگاه مدنظر ما در این کتاب، رابطه میان افراد در مکالمات سازمان‌دهی می‌شود، مکالماتی که توسط روابط قدرت میان آن‌ها شکل یافته و به این روابط قدرت هم‌زمان شکل می‌دهند. رابطه مکالماتی توسط تم‌هایی ماهیتاً ایدئولوژیک سازمان‌دهی می‌شوند که الگوی روابط قدرت را توجیه می‌کنند. همچنین، مقاصد و نیات هم در الگوی مکالمه‌ای رابطه، زمانی که به واکنش‌هایی که این مقاصد برانگیخته می‌کنند، پاسخ داده می‌شوند، پدیدار می‌شود. تم‌های جدید زمانی که افراد یکدیگر را شناخته و یا در مورد هم دچار سوء تفاهم و برداشت می‌شوند و همچنین زمانی که افراد در مکالمات در اجتماعات دیگر و شاخه‌های دیگر مشارکت می‌کنند، پدیدار می‌گردند.

¹⁸⁰⁶ Reflection

¹⁸⁰⁷ Reflexivity

سازمان‌ها زمانی تغییر پیدا می‌کنند که روابط قدرت، الگوی مکالمات را تغییر می‌دهد: یادگیری هم خود یک تغییر در تم‌های مکالمه‌ای است. دانش از زبان برمی‌خیزد و معنا در الگوبندی متقاطع تم‌ها در مکالمه، پدیدار می‌شود.

تمرکز مجدد توجه بر زندگی مکالماتی سازمان‌ها به این معنا است که مدیران یا محققان، به آنچه در تعاملات محلی در مورد آن صحبت می‌شود، و اینکه در مورد تکامل الگوی روابط قدرت چه صحبت‌هایی شده و چگونه از آن‌ها بحث به میان می‌آید، توجه می‌کنند. سایر مکاتب و سنت‌های انتقادی هم به‌صورت فزاینده‌ای بر اهمیت روایت، داستان و مکالمه اشاره می‌کنند. (فصل نهم). با این حال، این موضوع به خواست آن‌ها برای نوعی خاص از مکالمه که دیالوگ نامیده می‌شود یا شیوه‌های متمایزی از ترویج مکالمات مشخص که انجمن‌های حرفه‌ای نامیده می‌شوند، می‌انجامد. در عوض چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده علاقه‌مند مکالمات عادی روزمره است، و در اینجا نقش مدیر به تسهیل گر مکالمات به انحای مختلف و متنوع، تغییر پیدا می‌کند. آن‌ها این کار را از طریق برقراری ارتباط و پیوند میان تم‌هایی که کمتر مشهود هستند، واکنش نشان دادن به برخی الگوهای از درگیری و اشتغال افراد که به بن‌بست رسیده یا بسیار غامض و بغرنج هستند؛ افزایش آگاهی شان در مورد ترفندهای لفاظانه‌ای که ممکن است پدیدارگی الگوهای مکالمه را دچار انسداد کنند و همچنین افزایش آگاهی در مورد سیاست ورزی‌های سربسته^{۱۸۰۸} و پوشیده‌ای که این ترفندها ممکن است به همراه خود داشته باشند، صورت می‌دهند. این امر ممکن است شامل رو کردن و به صحنه آوردن تعارض‌های پنهان و یافتن شیوه‌هایی برای بحث پیرامون آن‌ها باشد. این امر همچنین ممکن است شامل استفاده از خودآگاهی برای تشخیص چگونگی جرعه خوردن فرآیندهای ناخودآگاه شخص در تعاملات گروهی یا اینکه چگونه همین فرآیند می‌تواند بر دیگران تأثیر بگذارد، می‌شود. مهارت‌های این‌چنینی نیازمند توسعه قضاوت کاربردی^{۱۸۰۹} یا فرونسیس^{۱۸۱۰} (حکمت عملی) هستند که منعکس‌کننده توانایی مدیر در دیدن امر ویژه و خاص در امر عمومی و ربط و ارتباط عمومی امور ویژه و خاص است. قضاوت عملی و کاربردی تنها می‌تواند از طریق تجربه و بازاندیشی بر روی تجربه توسعه داده شود، کاری که انجام آن همراه با سایر افراد در گروه نیز میسر و امکان‌پذیر است. احتمال کمی وجود دارد که گروه‌ها در سازمان‌ها بتوانند با مهارت کامل، کارهایی را که به آن‌ها اشاره شد انجام دهند، اما با تمرین و مشق کردن این کارها می‌توانند در این کارها خبره شده و به اعتمادبه‌نفس دست یابند.

اطمینان و اعتمادبه‌نفس نیازمند کنار آمدن و فائق شدن بر اضطراب و نگرانی است که این امر اغلب با به چالش کشیدن تم‌های مکالماتی فعلی و معرفی تم‌های جدید همراه می‌شود. این بدان دلیل است که تغییرات در

1808 Covert Politics

1809 Practical Judgment

1810 Phronesis

مکالمات بر هویت‌های فردی و گروهی اثر گذاشته و عدم قطعیت ایجاد می‌کند. همچنین شیوه‌های جدید صحبت کردن در یک سازمان، در چگونگی معنابخشی افراد به خودشان و آنچه در مکالمات خصوصی و درونی خود انجام می‌دهند، تغییر ایجاد می‌کند. عدم قطعیت، اضطراب و عصبیت را برانگیخته می‌کند اما بدون این عدم قطعیت، خبری از پدیدآیی تم‌های جدید نخواهد بود: از این رو ما مدعی هستیم که اضطراب و عصبیت، ویژگی محوری و کلیدی نوآوری است. توانایی مدیر در بذل توجه و پرسش از آنچه عصبیت را برانگیخته می‌کند و اینکه چه چیزی برای گروه از اهمیت حیاتی برخوردار است، می‌تواند تأثیر عمیقی در توانمندسازی افراد برای تحمل اضطراب برای مدت طولانی داشته باشد و به این ترتیب افراد می‌تواند به تقلا برای دستیابی به معنای جدید ادامه دهند.

همچنین مدیران ممکن است فرصت‌هایی را برای شیوه‌های مختلف مباحثه پیرامون آنچه در حال انجام و در جریان است، خلق کنند، به‌عنوان مثال، با سازمان‌دهی فرصت‌های هفتگی، ماهانه و گاه و بی‌گاه، برای صحبت و بازاندیشی در مورد کار، بدون اینکه نتیجه خاصی مدنظر باشد. این موضوع برخلاف عادت و رویه مرسوم سازمان‌های معاصر است که چنین گردهمایی‌هایی را به‌عنوان "جلسات وقت تلف کن"^{۱۸۱۱} و یا جلسات "لوکس و تجملی" تلقی می‌کنند که سازمان نمی‌تواند از عهده آن‌ها برآید. نکته چنین فرصت‌هایی این است که نگاه انعکاسی را که ما در این قسمت در خصوص مشارکت بر آن تأکید داشتیم، تشویق می‌کنند. این جلسات این ظرفیت را دارند که فرصتی را برای توجه به چگونگی تعامل افراد فراهم آورند، افراد با دیدگاهی نو و شناخت نسبت به خود و چگونگی انجام متفاوت کارها، تم‌های جدیدی را برای سازمان‌دهی تجربه "بودن کنار همدیگر" خلق می‌کنند. چنین فرصت‌هایی، تناقض و پارادوکس اعتماد و عدم اعتماد را به جریان می‌اندازند. از یک سو، اگر افراد به دنبال انطباق و کنارآمدن با اضطراب و عصبیت برآمده از عدم قطعیت هستند، میزانی از اعتماد ضروری است و از سویی دیگر، اعتماد بیش از اندازه، روابط کاری بسیار ایستا و پایداری را ایجاد می‌کند که می‌تواند مانع از پدیدآیی نوزایی شوند. در زندگی محاوره‌ای و مکالماتی سیال^{۱۸۱۲} در سازمان‌ها، افراد با یک اعتماد به حد کفایت خوب و همچنین با یک کنترل اضطراب به حد کفایت خوب، باهم مذاکره می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌ها، از کارمندان خواسته می‌شود تا کورکورانه چشم‌انداز رهبر را باور کرده و به آن اعتماد داشته باشند یا در یک حالت افراطی، یا اهداف بسیار گل‌وگشادی برای کارمندان تعریف می‌شود یا کارمندان زیر استرس شدید و نفس‌بر روزگار سر می‌کنند، سرپوش‌گذاری مدیریت شده^{۱۸۱۳} و تصنعی بر اضطراب‌ها و عصبیت‌ها یا تشدید و دمیدن به آتش اضطراب و عصبیت، هر دو می‌توانند برعلیه پدیدآیی نوزایی عمل کنند.

¹⁸¹¹ Talking Shop

¹⁸¹² Fluid Conversational Life

¹⁸¹³ Manipulative Cover over

پیامدهای ارج‌گزاری تنوع و تفاوت‌ها

یکی از متمایزترین جنبه‌های چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، اهمیتی است که این دیدگاه به تنوع و تفاوت می‌دهد. اغلب دیگر نظریاتی که در این کتاب مرور شدند بر اهمیت اجماع تأکید دارند، که برخی اوقات این موضوع حالتی بسیار آرمان‌گرایانه نیز پیدا می‌کند. (فصل هشتم) به‌عنوان مثال نظریه انتخاب استراتژیک عنوان می‌کند که اعضای یک سازمان باید همگی به خط‌مشی‌ها و مسیر استراتژیک انتخاب شده، متعهد باشند. نظریه سازمان‌های یادگیرنده نیز بر اهمیت تعهد به یک چشم‌انداز مشترک و کار کردن هماهنگ در کنار یکدیگر، قالب تیم‌های منسجم، تأکید می‌ورزد. دیدگاه‌های روان‌تحلیلی بر اهمیت شناخت ماهیت مرزها و داشتن درک و فهم مشترک از نقش‌ها و وظایف تأکید دارند. بسیاری از کسانی هم که در نظریه‌پردازی سازمان به شیوه‌ای سیستمی، از نظریات پیچیدگی وام می‌گیرند، بر اهمیت به اشتراک‌گذاری چند قانون ساده تأکید دارند، گرچه برخی از آن‌ها، تأکید بسیاری بر موضوع تنوع دارند. (فصل یازدهم)

نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده، نگاهی متناقض به مقوله تنوع در سازمان‌ها داشته و عنوان می‌کند که پدیدارگی هردوی تشابه و اختلاف را به جریان می‌اندازد. اگر افراد در سازمان‌ها، هیچ نقطه اشتراکی باهم نداشته باشند، در این صورت دستیابی به اهداف مشترک برای آن‌ها غیرممکن خواهد شد. باین‌حال، اگر همگی آن‌ها از یک اتحاد و وحدت برخوردار بوده و کاملاً با یکدیگر سازگار و همسان باشند، پدیدارگی اشکال جدید و نوین دچار انسداد خواهد شد. در اینجا پلی به مدل‌های سیستم‌های انطباقی پیچیده می‌زنیم جایی که در آن، ظرفیت تغییر خودجوش، به طور مستقیم از تنوع موجود در جمعیت عامل‌ها برمی‌آید.

در قالب و قاموس سازمانی این به معنای جلب توجه به ایدئولوژی‌های غیر رسمی است که روابط قدرت کنونی و تعاملات آن با ایدئولوژی حاکم را تضعیف کرده و تحلیل می‌برند. چنین ایدئولوژی‌های غیررسمی در مکالمات سازمان‌یافته از طریق تم‌های سایه‌ای، بیان می‌شوند. به‌این ترتیب، شرایط بروز خلاقیت، شامل درجه و میزانی از فعالیت‌های خرابکارانه¹⁸¹⁴ (براندازانه) با تنش‌های ناگزیر آن است که میان تم‌های سایه و مشروعی که تجربه رابطه افراد باهم را سازمان‌دهی می‌کنند، صورت می‌گیرد. اکتشاف و کاوش اختلاف و تفاوت همیشه تعارض را هم در پی خود دارد.

جدی گرفتن تعارضات و انحرافات از سوی یک مدیر، به چه معناست؟ هیچ معنایی ندارد که مدیران به دنبال ترویج و تشویق تعارض باشند و ما هم نمی‌خواهیم در دام و تله ابزاری پیشنهاد تعارض برای استفاده از جنبه‌های مثبت آن بیافتیم و یا دنبال این نیستیم که انحرافات را برای ظهور و بروز خلاقیت، ترویج کنیم. اگر انحراف، به هر نحوی از انحاء قابل بهره‌برداری بود، دیگر اسمش انحراف نبود! به‌این ترتیب، برنامه‌های سازمانی که "احترام"

¹⁸¹⁴ Subversive Activity

به تنوع را تشویق می‌کنند، از نگاه ما، این اثر رادارند که می‌توانند به‌منظور کشف تفاوت‌ها، قیدوبندها را از پای افراد باز کنند. همچنان که در بالا هم اشاره شد ما بر این ایده هستیم که مدیران در زندگی سازمانی مشارکت داشته و نمی‌توانند یک جایگاه منفصل و عینی را اتخاذ کنند و متعاقب آن، مدیران نمی‌توانند در کشف و کاوش انحرافات که در قالب تعارضات بیان می‌شوند، بیطرف و خنثی باشند. کنار گزاردن ایده بیطرفی، به معنای جهت‌گیری و طرف‌گیری در تعارضات نیست، چه‌بسا ممکن است مدیران، فاش و آشکارسازی اختلافاتی که در تعاملات، از جمله تعاملات خود آن‌ها پدیدار می‌شود را مفید فایده ببینند. حال اینکه، این امر تا چه اندازه انجام شود و چه زمانی انجام شود، به موضوع قضاوت کاربردی یا حکمت عملی بازمی‌گردد.

همچنان که در مباحث خود پیرامون فرآیندهای واکنشی پیچیده، بارها اشاره کردیم، این نظریه تبیینی است از آنچه اتفاق افتاده است و نه یک مجموعه تجویز در مورد اینکه مدیران چگونه باید کار کنند. به‌هرروی، انحراف در زندگی مکالماتی روزانه و روزمره در سازمان‌ها ظهور و بروز پیدا می‌کند، اما ما پیشنهادهای نمی‌کنیم که مدیران باید به هر طریقی، انحراف را در سازمان ترویج کنند. مدیران می‌توانند تلاش کنند تا از طریق توجه به چگونگی توافقات پنهانی افراد برای سرپا نگه‌داشتن تم‌های مشروع، یا توجه به نوع درگیر شدن افراد در تم‌های سایه‌ای که بیانگر انحراف هستند، به تجربه خود معنا ببخشند. آن‌ها می‌توانند تلاش کنند تا حساسیت بیشتری را به نقش خود در این فرآیندها و همچنین شیوه ناخودآگاهی که از طریق آن، افراد، دسته‌بندی‌های "خودی" و "غیرخودی" را شکل می‌دهند، به خرج دهند.

پیامدهای جدی گرفتن عدم قابلیت پیش‌بینی و تناقض

ریشه‌ای ترین و اصلی ترین فاصله‌ای که نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده از سایر نظریات سازمانی می‌گیرد، در تأکید و تمرکز آن بر عدم قطعیت است. این نظریه توانایی رهبران و مدیران در پیش‌بینی و کنترل آینده سازمان را زیر سؤال برده و به این ترتیب ورزیدن و مشق توسعه استراتژی از نگاه واقع‌گرایانه را با شبهات جدی مواجه می‌کند. این تمرکز و تأکید بر این مقوله، به‌زعم ما، اشارات ضمنی زیر را در پی دارد.

ابتدا، این نظریه روشن می‌کند که شناخت و درک ما از حرفه‌ای‌گری و حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت تنها معطوف به دانسته‌هاست درحالی‌که این نظریه، تجربه روزمره و روزانه مدیران هم در مورد دانسته‌ها و هم نادانسته‌ها را، به طور هم‌زمان، در نظر می‌گیرد. برخی از مدیران، زمانی که این ایده‌ها را از زبان ما می‌شنوند، یک نفس راحتی می‌کشند، ناظر بر اینکه اگر آن‌ها در کنترل و پیش‌بینی برخی از جنبه‌های سازمانی که مسئولیت آن را به عهده‌دارند، شکست خورده‌اند، نباید شرمسار و ناراحت باشند. برخی اوقات، مدیران در سازمان‌ها مکلف هستند تا بدون داشتن شناخت از پیامدها و عواقب اقدامات خود، برای مدتی طولانی دست به کنش بزنند، چراکه انفعال و عدم کنش‌گری می‌تواند عواقب زیانباری برای آن‌ها به همراه داشته باشد. به‌علاوه، مدیران اغلب، بدون اینکه

شناختی از عواقب بلندمدت کار خود داشته و بدون اینکه بدانند واقعاً چه کاری را انجام می‌دهند، کارهای بسیار خلاقانه‌ای را صورت می‌دهند.

جایی که مدیریت به‌عنوان توانایی پیش‌بینی و کنترل در درازمدت شناخته می‌شود، هرگونه شکست در این امر، منتهی به یافتن فردی می‌شود که تمامی کاسه کوزه‌ها بر سر او خراب شود. اگر زندگی سازمانی قابل پیش‌بینی است، آنگاه غافلگیری باید به‌عنوان پیامد نادانی، بی‌خبری و ناشایستگی خود را نشان دهد چراکه افراد خود را با چشم‌انداز میزان و هم‌تراز نکرده یا خود را به‌خوبی با آن منطبق نساخته یا به حد کافی تلاش نکرده‌اند. در بسیاری از موارد مدیران همه آنچه را که در چنته دارند می‌گذارند اما هنوز و همچنان دچار غافلگیری می‌شوند. اگر ما دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده را اتخاذ کنیم، فارغ از اینکه تا چه حد فرد فرمان‌بردار، آگاه و شایسته باشد، غافلگیری به‌عنوان امری ذاتی در فعالیتهای مکالماتی روزانه افراد به شمار رفته و به‌عنوان امری لاجرم و ناگزیر پنداشته می‌شود. تفکر بدین شیوه ما را به این جا می‌رساند که به‌گونه‌ای کفایت‌مندانه خود را با نادانسته‌ها وفق دهیم. دانستن و ندانستن یک حالت طبیعی است و نیازی به سلب صلاحیت از افراد وجود ندارد چراکه انجام کارها بدین شیوه و سبک و سیاق امری کاملاً ممکن و میسر است. معناهای خلاقانه نوین، اغلب می‌توانند در تعاملات مکالماتی که با نادانسته‌ها مشخص و برجسته می‌شوند، ظهور و بروز پیدا کنند، کما اینکه ما همگی چنین موردی را تجربه کرده‌ایم.

اگر کسی ندانستن و عدم قطعیت را ارج بنهد، آنگاه این امر می‌تواند ارزیابی‌های ارتدوکس و سنتی پیرامون کیفیت کارها را زیر سؤال ببرد. نظریات سیستمی سازمان که در بخش اول این کتاب مرور شدند، به طور ضمنی فرض می‌کنند که اقدام باکیفیت اقدامی است که نتایج مطلوب و مورد انتظار را تولید کند. اغلب ارزیابی‌های پسا استراتژی مبتنی بر این پیش‌فرض هستند، چنانکه قضاوت و داوری در مورد شکاف میان آنچه قصد شده و آنچه دست‌یافته شده است، صورت می‌پذیرد. باین‌حال، در دنیای غیرقابل پیش‌بینی، از پیش نمی‌تواند علم و شناختی نسبت به پیامدها و عواقب اقدامات داشته؛ بلکه بیشتر فرد مجبور می‌شود تا با این پیامدها دست و پنجه نرم کرده و با آنها کنار آید. این بدان معنا نیست که ارزیابی اقدامات غیرممکن است، بلکه به این معنی است که ما باید از شاخص‌های دیگری برای ارزیابی کمک بگیریم. (مالز، ۲۰۱۴). به‌عنوان مثال در دنیای با عدم قطعیت بالا، اقدام باکیفیت می‌تواند اقدامی باشد که همواره تا جای ممکن، به روی گزینه‌های مختلف گشوده بوده و انعطاف‌پذیر باشد. گزینه عدم اقدام و انفعال در برابر عدم قطعیت، اغلب ضعیف‌ترین نوع واکنش است. اگر پاسخ و واکنش ما نشستن در خانه باشد، آنگاه خود را از گزینه‌هایی که ترک خانه و سفر کردن ممکن است در اختیار ما قرار دهد، محروم می‌کنیم. شاخص دیگر می‌تواند ارزیابی اقدامات بر اساس کشف چیزهای جدید و متفاوت باشد، یعنی دقیقاً چیزهایی که در برنامه یا استراتژی اصلی و اولیه پیش‌بینی نشده‌اند. و شاید مهم‌ترین شاخص ارزیابانه این باشد که ببینیم آیا این اقدامات ماهیتاً اخلاقی و وجدانی هستند یا خیر. یک اقدام، ممکن است فارغ

از پیامدهایش، به نوبه خودش، به عنوان اقدامی مثبت و خوب شناخته شود. اما با این اوصاف، این امر ما را از مسئولیت دست و پنجه نرم کردن با پیامدها، معاف نمی‌کند. همچنان که در ابتدا هم عنوان کردیم و نشان دادیم، شاخص‌های ارزیابانه اقدامات، مبتنی بر ایدئولوژی هستند و اشارتی بر نوع نگاه ما به علیت و پیش فرض‌های ما پیرامون کنترل دارند.

همین که عدم قابلیت پیش‌بینی، مولود و برآمده از تعاملات پیچیده است، پیش‌گویی و پیش‌بینی پیامدهای اقدامات را مشکل می‌سازد، و همین پیچیدگی محدودیت‌های بسیاری را بر میزان شناخت ما تحمیل می‌کند. بعید و غیرمحمتمل است که مدیران بتوانند به طور کامل اشارت‌ها و دلالت‌های مشارکت در فرآیندهای واکنشی پیچیده سازمان‌دهی را فهم و درک کنند. اما باین‌حال، این امر آن‌ها را ناتوان نمی‌سازد، چراکه در تعاملات محلی است که الگوهای کلان‌مقیاس پدیدار می‌شوند. برای اقدام و کنش، هیچ الزام و ضرورتی برای شناخت "کلّیت" وجود ندارد، صرفاً ضروری است تا فرد بر اساس شناخت محلی خود- که همیشه شامل ادراکات فرد و احساسات او در مورد ابژه‌های اجتماعی و ارزش‌های فرقه‌ای می‌شود- عمل کند.

برخلاف نظریه سازمان‌های یادگیرنده که شناخت کلّیت را برای کنشگری و یادگیری الزامی و ضروری می‌داند، در این دیدگاه، ما پیشنهاد می‌کنیم که تلاش برای جامعیت و دنبال کلّیت بودن، ضرورتی ندارد.

تأکید بر عدم قابلیت پیش‌بینی درازمدت، در شیوه شناخت فرد از کنترل نیز تفاوت‌هایی ایجاد می‌کند. در بسیاری از نظریه‌های ارتدوکس و سنتی سازمان، کنترل به‌عنوان یک فرآیند سایبرنتیک که برون داده‌ای از پیش تعیین شده را تصحیح می‌کند، شناخته می‌شود. باین‌حال، اگر ما بپذیریم که اقدامات ما منجر به پیامدهای اساساً غیرقابل پیش‌بینی و پدیداره می‌گردد، آنگاه این شکل از کنترل، غیر سازنده¹⁸¹⁵ خواهد بود. این موضوع به معنای غیرمفید بودن کنترل نیست، بلکه صرفاً بدان معناست که ما باید به کنترل به شیوه‌ای دیگر و به‌عنوان شکلی از محدودیت، نگاه کنیم. همچنان که در فصول قبلی هم اشاره کردیم، مشخصاً با تو سل به آرا نوربرت الیاس، تمامی کنش‌های رابطه‌ای، محدودیت‌های متقابل¹⁸¹⁶ و خود محدودیتی‌هایی¹⁸¹⁷ را بر ما تحمیل می‌کنند. از نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، کنترل، به بهترین نحو در قالب روابط قدرت، ایدئولوژی و خودکنترلی اجتماعی شده شناخته شده و خود را به صورت کم‌وبیش گشوده و آشکار، از طریق مذاکرات¹⁸¹⁸، بیان می‌کند.

اگر ما همچنان به جدی گرفتن اشارت‌ها و دلالت‌های عدم قابلیت پیش‌بینی بلندمدت و تصدیق کنترل به‌عنوان یک محدودیت بپردازیم، آنگاه باید بسیاری از فعالیت‌های روتین و روالی که توسط مدیران در بسیاری از

¹⁸¹⁵ Counter-productive

¹⁸¹⁶ Mutual Constraints

¹⁸¹⁷ Self-constraint

¹⁸¹⁸ Negotiation

سازمان‌ها انجام می‌شود را زیر سؤال ببریم. به‌عنوان مثال، اگر آینده از اساس، غیرقابل پیش‌بینی است، چرا مدیران پیش‌بینی‌های بلندمدت را تهیه می‌کنند؟ چرا آن‌ها روش‌های ارزیابی سرمایه‌گذاری را به کار می‌گیرند که نیازمند پیش‌بینی کمی جزئیات، در دراز مدت است؟ اگر تفکر در مورد سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های سایبرنتیک، کمک‌کننده و یاری‌گر نیست، پس چرا اهداف، شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهداف عملکردی بهترین شیوه برای مدیریت افراد تلقی می‌شوند؟ یکی از مهم‌ترین دلالت‌های اتخاذ نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده در مورد سازمان‌ها این است که این دیدگاه، پرسشگری را تقویت می‌کند، پرسش از اینکه چرا این همه زمان و انرژی، صرف فعالیت‌هایی می‌شود که نمی‌توانند به آنچه وعده داده‌اند، جامه عمل بپوشانند.

دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، توجه خود را مشخصاً بر ماهیت پارادوکسیکال زندگی سازمانی متمرکز می‌کند:

- سازمان‌دهی به‌صورت هم‌زمان در فعل‌وانفعالات میان نیات و مقاصد، هم پدیداره است و هم قصد شده. قصد و نیّت در فرآیندهای محلی خودسازمانده مکالمات پدیدار می‌گردد درحالی‌که، هم‌زمان، خود مکالمه را نیز سازمان‌دهی می‌کند.
 - الگوهای مکالماتی، آنچه را که در قالب برقراری روابط قدرت انجام می‌شود، هم توانمند ساخته و هم تحدید می‌کنند.
 - فرآیندهای شبیه به هم تعاملات محلی و پدیدارگی الگوهای کلان‌مقیاس، به‌صورت خلاقانه، گونه‌های جدیدی را تولید می‌کنند درحالی‌که به‌صورت هم‌زمان گونه‌های دیگر را از بین می‌برند. تم‌های محاوره‌ای جدید پدیدار می‌شوند درحالی‌که تم‌های قدیمی‌تر از بین می‌روند.
 - تم‌هایی که تجربه روابط در مکالمات را سازمان‌دهی می‌کنند، هم‌زمان هم پایدار و هم ناپایدار هستند. مدیران هم‌زمان در مقام کنترل بوده و همه‌هیز را تحت نظارت خوددارند و هم از انجام کنترل عاجز هستند.
 - پدیدارگی تم‌های جدید سازمانده تجربه ارتباطی، هم‌زمان هم قابل پیش‌بینی هستند و هم غیرقابل پیش‌بینی.
 - مدیران هم‌زمان در یک حالتی از دانستن و ندانستن مشغول فعالیت هستند.
 - فرآیندهای واکنشی پیچیده، هم‌زمان، هم انطباق و هم انحراف را سازمان‌دهی می‌کنند.
- به‌این ترتیب، مدیریت، فرآیند کار مستمر با تناقضات زندگی سازمانی و کشف و کاوش آن‌ها است.

در فصل دوم ما این موضوع را پیش کشیدیم که مدیریت استراتژیک با تعاملات میان گروه‌هایی از افراد که تلاش می‌کنند تا به یک هدف جمعی دست یابند، مرتبط است. در برخی مواقع، یک سازمان گروه نسبتاً بزرگی از افراد است و بنابراین پرسش کلیدی در اینجا این است که سازمان‌ها در بلندمدت چگونه تغییر کرده و تکامل می‌یابند. در سراسر این کتاب ما مدام عنوان کردیم، پیشنهاد اینکه جمعیتی از افراد متعامل با یکدیگر، مطابق با طرح‌ها و دستورالعمل‌هایی که مدیران ارشد به آن‌ها داده‌اند، تکامل می‌یابند، بسیار ساده نگرانه است. پیچیدگی تعاملات میان تمامی طرفین درگیر، پایداری و ماندگاری این پیشنهاد را غیرممکن می‌سازد. پیشنهاد ما این نیست که مدیران نمی‌توانند و نباید انتخاب‌هایی ناظر بر ترجیحات خود در سازمانی که مسئولیت آن را برعهده دارند، انجام دهند. بلکه ما پیشنهاد می‌کنیم که انتخاب‌ها و تصمیماتی که آن‌ها صورت می‌دهند، ژست‌هایی هستند در یک مکالمه جاری و ساری از ژست‌هایی که در فعل‌وانفعالات میان مقاصد، واکنش‌ها را برانگیخته و از درون این مکالمات تکامل سازمان‌ها پدیدار می‌شود.

این نظریه استراتژی پدیداره است، یعنی جایی که پدیدارگی به معنای نقطه مقابل و قطب مخالف استراتژی برنامه‌ریزی شده نیست. پدیدارگی برآمده از تمامی فعالیت‌ها، چه برنامه‌ریزی شده و چه برنامه‌ریزی نشده است. استراتژی‌ها، مقاصد و منظورها در مکالمات جاری میان افراد در سازمان‌ها پدیدار می‌شوند. مدیریت استراتژیک فرآیند مشارکت فعال در مکالمات، پیرامون تم‌های مهم پدیداره است. هر برداشت و پنداشتی که ما از جهت و مسیر استراتژیک داریم، به هنگام پدیدارگی یا پس از پدیدارگی، پدید می‌آید. به همین منوال، اگر تغییرات کوچک تا جایی بالا بگیرند که پیامدهای عظیمی داشته باشند، آنگاه تمایز میان امر استراتژیک و تاکتیکی مسئله‌ساز و مشکل‌آفرین شده و تنها پس از رویداد می‌تواند شناسایی شود. به این ترتیب، جدی گرفتن فرآیندهای واکنشی پیچیده، منجر به شناخت بسیار متفاوتی از استراتژی، مدیریت استراتژیک و کنترل می‌شود.

استراتژی و کنترل

در نظریات سیستمی مدیریت، مدیران برای دستیابی به هدف، هم هدف سازمان را تعیین و تنظیم می‌کنند و هم حرکت سازمان به سوی آینده را کنترل می‌کنند. این نظریات ممکن است این فرآیند را ناکامل و دشوار تشخیص دهند، اما این نظریات بر این باورند که وظیفه اصلی مدیر این است که از طریق طراحی ابزارها و سیستم‌ها، تا سرحد امکان تکامل سازمان را کنترل کند. از این دیدگاه‌ها، "تحت کنترل بودن" به معنای کنترل حرکت سازمان به سوی آینده از طریق نوعی پایش پیشرفت و پیشبرد امور است، سازمانی که خود به‌عنوان یک کلیت شناخته می‌شود. کنترل، به معنای حصول اطمینان از این امر است که حرکت سازمان به سوی آینده، تصویر و حالتی از آینده را که از قبل در مقاصد و مطلوب‌های مدیران ارشد، نهفته شده است،

محقق می‌سازد. کنترل نیازمند آن است که اعضای سازمان از طریق هماهنگی، انطباق و میزان کردن خود با اهداف سازمانی، به یک اجماع دست یابند. تلویحا عنوان می‌شود که بدون وجود چنین کنترلی، سازمان با هرج و مرج مواجه خواهد شد. کنترل از طریق تصمیمات آگاهانه، عقلایی، رسمی و مشروع مبتنی بر پیش‌فرض‌هایی از پیش‌گویی‌های مستدل و منطقی و کاربردی در مورد آینده، تضمین می‌شود. در مقابل، عنان امور و کنترل را در دست نداشتن به معنای اتخاذ تدریجی تصمیمات^{۱۸۱۹}، ندانستن^{۱۸۲۰} و تعارض است. در نظریات سیستمی استراتژی، مدیران اثربخش، از هرآن چه دال بر "عدم اشراف و کنترل بر امور" است به‌منظور اجتناب از درجا زدن^{۱۸۲۱} و هرج و مرج، دوری می‌کنند.

مدت‌هاست که تحقیقات حوزه مدیریت مکرراً به درهم‌آمیختگی و آشفتگی فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها اشاره می‌کنند. در فصل هم اشاره کردیم که "لیندبلوم" (۱۹۵۹) تصمیم‌گیری سازمانی را حرکت کژدار و مریز عنوان کرده و "مارچ" و "اولسن" (۱۹۷۲) آن را تصمیم‌گیری "سطل زباله" خطاب کرده و مینتزرگ و واترمن (۱۹۸۵) هر دو به استراتژی‌های حساب‌شده و پدیداره اشاره کرده و عنوان کردند که استراتژی گاهی به شکل حالت اول است و گاهی به شکل حالت دوم (پدیداره). برای نظریه‌پردازان حوزه مدیریت و کارورزان حرفه‌ای این عرصه، کنترل سازمانی در یک قالب پارادوکسیکال، بسیار عجیب و بعید به نظر می‌رسد. "استریت فیلد"^{۱۸۲۲} (۲۰۰۱) به‌عنوان یک مدیر، به کاوش در مورد تجربه خود از مقوله کنترل در سطوح متنوع سلسله‌مراتب سازمانی در سازمان‌ها پرداخته و تفکر خود از مقوله کنترل را در یک قالب پارادوکسیکال به این شرح ارائه می‌کند:

تجربه ما، تجربه‌ای است از تعامل ارتباطی با دیگران در تمامی زمانها، تجربه‌ای که به طور هم‌زمان در شناخته‌ها و ناشناخته‌ها شکل پیدا می‌کند. ما به یقین نمی‌توانیم آنچه را که با همکاران خود انجام می‌دهیم به‌عنوان یک حرکت "کژدار و مریز" یا تصمیم‌گیری دون مرتبه "سطل زباله" برچسب بزنیم. من از استدلالی برای شیوه تفکر پیرامون پویایی‌های روابط انسانی و اقدامات مشترک صحبت می‌کنم، یعنی پویایی‌های سازمانی که اساساً و ضرورتاً پارادوکسیکال است. این پویایی پارادوکسیکال "تحت کنترل داشتن" و "خارج از کنترل بودن" به صورت هم‌زمان است. فرآیندهای به‌ظاهر آشفته تعاملات ارتباطی که من آن‌ها را توصیف می‌کنم، یک بهترین روش دوم نیستند، بلکه تنها شیوه شناخت ما نسبت به زندگی در کنار پارادوکس هستند. پویایی‌های زندگی سازمانی، نوعی فرآیندهای پیچیده ارتباطی را طلب می‌کنند که من آن‌ها را توصیف می‌کنم. در همین فرآیندها است که پویایی‌ها خلق

1819 Piecemeal decisions

1820 Not knowing

1821 Drifting

1822 streatfield

می‌شوند. این فرآیندها تنها از دیدگاه جریان اصلی تفکر پیرامون مدیریت به‌ظاهر آشفته و کمتر شایسته به نظر می‌رسند. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران، در چگونگی مشارکت اثربخش مدیران در این فرآیندها نهفته است. این دیدگاه، شیوه تفکری در مورد آنچه که مدیران واقعاً، برای زیست اثربخش در پارادوکس سازمان‌دهی انجام می‌دهند، فراهم می‌کنند. و آنچه آن‌ها واقعاً انجام می‌دهند در تعاملات ارتباطی آن‌ها جریان دارد، به‌ویژه در بستر و رسانه^{۱۸۲۳} مکالمه و علی‌رغم تمامی نادانسته‌ها و "خارج از کنترل بودن" ها.

(استریت فیلد، ۲۰۰۱، ص ۱۲۸)

استریت فیلد عنوان می‌کند که به‌جای درهم شکستن دوقطبی "تحت کنترل" و "خارج از کنترل"، ما می‌توانیم معنای بهتری به فعالیت‌های مدیر ببخشیم اگر درک کنیم که زیست سازمانی نیازمند زندگی با پارادوکس است. مدیران هم‌زمان هم کنترل امور را در دست داشته و هم امور خارج از کنترل آن‌ها هستند و آن‌ها این شجاعت و جرأت را نشان می‌دهند تا به مشارکت در معنا سازی^{۱۸۲۴} در پارادوکس‌ها ادامه دهند. کارویژه اصلی و اساسی مدیران نمی‌تواند کنترل جنبش و حرکت پارادوکسی‌سکال استمرار- تحول و شناخته‌ها - ناشناخته‌ها باشد، چون این امر یعنی تحت کنترل داشتن امور برای هر مشارکت‌کننده ای غیرممکن است. در عوض، مدیران به‌صورت هم‌زمان هم امور را "تحت کنترل" دارند و هم امور "خارج از کنترل" آن‌ها است به این معنا که آن‌ها قصد ژست‌گیری بعدی خود را دارند که توسط واکنش‌ها و پاسخ‌های قبلی به صورت هم‌زمان، برانگیخته شده است. در اینجا یک انسجامی وجود دارد که در قالب استمرار و تحول بالقوه هویت در ساخت دائمی آینده، پدیدار می‌شود. ویژگی متمایزکننده مدیریت، کنترل نیست، بلکه شجاعت و جرئت انجام خلاقانه امور، علی‌رغم نادانسته‌ها و خارج از کنترل بودن‌ها و تمامی اضطراب و نگرانی که این‌ها به همراه می‌آورند، است.

اگر امور به طور هم‌زمان "تحت کنترل" مدیران و "خارج از کنترل" آن‌ها باشند، پرسش کلیدی این می‌شود که مدیران چگونه می‌توانند امور را در یک حالت به‌صورت خردمندانانه نظم یافته^{۱۸۲۵}، نگاه داشته و محافظت کنند. از دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، این الگوهای معنایی موقتا پایدار هستند که در تعاملات محلی پدیدار شده و به حفظ نظم و به‌این ترتیب به حفظ کنترل، همچنان که مدیران مشغول فعالیت‌های روزانه خود هستند، کمک می‌کنند. کنش‌های نیت‌مندانانه، هدف محور در مکالمات محلی مدیران پدیدار شده و این مکالمات و محاورات در فرآیندهای الگوبندی و معناسازی ایفای نقش می‌کنند. مشارکت در این تعاملات ارتباطی، یک حس و معنای

1823 Medium

1824 Making of Meaning

1825 Reasonably Ordered

منسجمی از "خود" و هویت "ما" بی^{۱۸۲۶} را حفظ می‌کند که به‌عنوان یک سپر دفاعی در مقابل اضطراب، عصبیت و نگرانی عمل می‌کند. یک سازمان، در فرآیندهای محلی تعاملی که در آن‌ها معنا و نیت پدیدار شده و افراد با اضطراب ناشی از نادانسته‌ها خود را وفق می‌دهند، ظهور و بروز پیدا می‌کند. این فرآیندهای محلی به‌صورت درونی به هم متصل، پیامدهای پدیداره جمعی را تولید می‌کنند که ردپای آن‌ها را در هیچ اقدام مشخصی نمی‌توان یافت. الگوهای تصمیم‌گیری، تغییر و مدیریت عملکرد، در مذاکره محلی پیرامون الگوهای معنایی پدیدار می‌شوند که در آن‌ها هر فرد، همراه و همگام با دیگران، تلاش و تقلا می‌کند تا یک حسی از "خود" را در یک دنیای نامطمئن حفظ کند.

"استریت فیلد" با بهره‌گیری از فرآیندهای واکنشی پیچیده، شفاف‌سازی می‌کند که پدیداره خطاب کردن به معنای صرف رخ دادن و اتفاق افتادن نیست. در مقابل او به این موضوع اشاره می‌کند که چگونه آنچه اتفاق می‌افتد ناشی از تمامی جزئیات و تمامی کارهایی است که همه مدیران در کنار هم انجام می‌دهند و نه فقط فرآیندهای رابطه قدرت و تعاملات ارتباطی. تأکید بر ماهیت اجتماعی تعامل به این معنا نیست که از مسئولیت افراد برای آنچه به وقوع می‌پیوندد، کم شود یا بار مسئولیت بر دوش آن‌ها کمتر شود. بلکه برخلاف این موضوع، دیگر کسی نمی‌تواند سیستم را برای آنچه رخ داده است، سرزنش کند، چون آنچه برآمده و بروز پیدا کرده، نتیجه تعامل افراد با یکدیگر بوده است. ما مسئولیت آنچه را که انجام می‌دهیم، علی‌رغم ندانستن پیامدها یا تحت کنترل پیامدهای اقدامات خود بودن، به عهده می‌گیریم.

بهبود عملکرد

دغدغه عمده و محوری نظریات سیستمی مدیریت، شیفتگی و چسبیدگی به بهبود عملکرد است که غالباً به‌عنوان بهبود برای "کلیت" سازمان شناخته می‌شود. علاقه‌مندی و توجه متمرکز بر شناسایی علل بهبود موفق است و به این ترتیب این موارد می‌توانند در حوزه‌های دیگر نیز مدنظر قرار داده شده و به کار گرفته شوند. با این همه و علی‌رغم دهه‌های طولانی تحقیق و پژوهش و انبوه متنوعی از تجویزها برای "آنچه جواب می‌دهد"، این تجویزها از دانستن چگونگی بهبود مداوم و همیشگی عملکرد عاجز بوده‌اند. به‌عنوان مثال، طی سه دهه اخیر، روش‌های تأیید نشده بسیاری برای بهبود عملکرد در بخش دولتی به اجرا درآمده است. این امر منجر به بهبود مقطعی و جزیره‌ای خدمات شده اما دستورالعمل‌ها و رویه‌های بسیاری را برای انجام کارها ایجاد کرده، استرس بسیار زیادی را به کارکنان تحمیل کرده و جایگاه والایی به فرآیندهای بازرسی و نظارت با تأکید بر سرزنش و ننگ پنداشتن اشتباهات، اختصاص داده است. این تأکید بر سرزنش، احتمالاً منجر به رفتارهایی همانند تلاش

برای "دور زدن" مقررات و رفتارهای سرکوب‌کننده می‌گردد یعنی جایی که کارکنان این‌گونه نشان می‌دهند که به اهداف موردنظر دست‌یافته‌اند اما نکته اصلی را فراموش کرده و آن را عقیم می‌گذارند.

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، چرایی و دلیل دست‌نیافتن به شیوه‌هایی پایدار و ماندگار برای بهبود عملکرد، این است که هیچ شیوه‌ای وجود ندارد که بتوان بر روی تمامی کلیت سازمان کار کرد، کلیت بهبود عملکرد تنها می‌تواند در تعاملات محلی بی‌شمار، همچنان که گزاره‌های انتزاعی بهبود ویژه سازی و کاربردی می‌شوند، پدیدار شود. این موضوع به معنای گزاردن بهبود عملکرد نیست، بلکه غرض عنوان این مطلب است که نظریات سیستمی در جای اشتباهی به دنبال مقصود خود می‌گردند. تأکید ما بر بازتمرکز توجه بر روی تعاملات محلی است جایی که بهبود عملکرد، همانند استراتژی، در بازسازی دائمی فعالیت‌های معناسازی پدیدار می‌شود.

۱۸-۵. اشارت‌هایی برای تفکر پیرامون پژوهش

دشواری و مشکلات فراهم آوردن شواهد علمی سنتی در یک دنیای نامطمئن و سرشار از عدم قطعیت، ما را به سوی رویکردی متفاوت به روش تحقیق فرامی‌خواند.

پژوهش پیرامون مبنای شواهد

در فصل هشتم، به مروری کلی بر مبنای شواهد بسیاری از تجویزهای ارائه شده در بخش اول کتاب پرداختیم و نتیجه گرفتیم که اگر روش‌های ارتدوکس و سنتی علمی به‌عنوان استانداردی برای ارزیابی به کار گرفته شوند، هیچ شاهد علمی قابل اتکا و جامعی برای پشتیبانی از این تجویزها نمی‌توانیم پیدا کنیم. حال، دلیل اینکه در اینجا ما به این موضوع پرداختیم این است که دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، درک و شناخت متفاوتی از علیت را نشان می‌دهد. گزاره معروف شواهد تجربی در روش سنتی علمی مبتنی بر شناخت مشخصی از علیت و در قالب علیت کارا است، علیتی که ساختار آن "اگر X..... آنگاه Y...." است. این علیت، اشاره ضمنی بر پیش‌گویی و پیش‌بینی دارد. به این ترتیب، در قوانین حرکت نیوتن، یک علت وجود دارد، یعنی نیرویی که به شیء وارد می‌شود و یک معلول، یعنی حرکتی که شیء می‌کند. در اینجا رابطه میان علت و معلول خطی است - یعنی نسبی است - به این ترتیب، اگر در خلأ، نیرو دو برابر شود، شیء دو برابر بیشتر حرکت خواهد کرد. چنین روابط علی، غیر تاریخی هستند، این‌ها تمیم‌هایی هستند که در تمامی زمانها و تمامی مکانها به کار گرفته می‌شوند. به عبارت دیگر، زمان و بافتار (زمینه) در اینجا، نامربوط هستند. به این ترتیب، شواهد تجربی از طریق انباشت اندازه‌گیری و سنجش‌ها فراهم می‌شوند و اگر این پیش‌گویی و پیش‌بینی‌ها نقض نشوند، رابطه علی به‌عنوان یک قانون طبیعی پذیرفته می‌شود. با این حال، در تحقیق بر روی سازمان‌ها و مدیریت آن‌ها، و در واقع تحقیق بر روی تمامی کنش‌ها و اقدام‌های انسانی، شواهد تجربی معمولاً شکل شناسایی و کشف یک رابطه

آماری میان یک‌چیز و چیز دیگر را به خود می‌گیرد، مثلاً بردن جایزه "مدیریت کیفیت جامع" و سودآوری بیشتر. اما این رابطه آماری نمی‌تواند رابطه و پیوند علی را ثابت کند. شاید بردن جایزه "مدیریت کیفیت جامع" به این دلیل باشد که سودآوری بالای شرکت، موجب شده است تا سازمان‌ها برنامه‌های گران قیمت سیستم مدیریت کیفیت جامع را پیاده سازی کنند و نه بالعکس. در فصل دهم از بخش دوم کتاب، خلاصه مختصری از توسعه آنچه به‌عنوان "علوم پیچیدگی" نامیده می‌شود از سال ۱۹۵۰ به این سو، مطرح شد، یعنی حوزه‌ای که رابطه میان متغیرها غیرخطی است و نه خطی، به این ترتیب روابط تاریخی هستند و وابسته به زمان و زمینه - درحقیقت، رویدادها به معنایی در آن واحد هم منحصر به فرد و تکین هستند و هم تکرارپذیر - که این امر ناظر بر کیفیت فرکتال بی‌قاعدگی قاعده‌مند است. به این طریق، روش استاندارد گردآوری و انباشت شواهد، بسیار بسیار مسئله ساز خواهد بود، چراکه روش استاندارد مبتنی بر پیش‌فرض‌هایی از رویدادهای صرفاً تکراری خواهد بود. شواهد در علم سنتی از طریق تکرار م‌شاهدات، گردآوری می‌شوند، اما در خصوص علوم پیچیدگی، مفاهیم و ایده‌های نسبتاً متفاوتی از شواهد باید توسعه داده شوند.

تمامی پژوهش‌ها پیرامون مبنای شواهد تحقیقات سازمانی در فصل هشتم خلاصه شده‌اند، پژوهش‌هایی که به دنبال رابطه و پیوند میان اقدامات مدیریت و پیامدها و نتایج موفقیت‌آمیز بودند و اغلب، دارای این پیش‌فرض بودند که روابط، خطی هستند. در مطالعات سازمان‌های یادگیرنده، علیت غیرخطی مفروض است اما سپس به روابط خطی میان نقاط اهرمی و پیامدها و نتایج، شکسته می‌شود. نهایتاً، تمامی تحقیقات در خصوص مبنای شواهد، به علیت خطی اشاره دارند. به این نحو، اگر ما تبیین‌هایی از زندگی سازمانی را بسط دهیم که ملهم از علوم پیچیدگی باشند، همچنان که در بخش سوم کتاب هم این کار را کردیم، در این صورت شواهد باید مبتنی بر علیت غیرخطی باشند که یک رابطه غیر نسبیتی میان متغیرها است، یعنی جایی که زمان و زمینه به حد بی‌نهایتی در شناخت رابطه میان یک متغیر و متغیر دیگر، مهم هستند. بنابراین، شواهد فراهم‌شده به زمان انتخاب‌شده و مکانی که در آن رویدادها رخ می‌دهند، همچنین به سایر جنبه‌های زمینه‌ای بستگی خواهد داشت. همچنین هر رابطه‌ای که میان اقدام مدیریت و پیامدهای آن شناسایی می‌شود منوط و مخصوص به دوره زمانی مشخص و مکانی است که نمونه از آن انتخاب‌شده است و نه چیز دیگر. شواهد، همواره موقتی و در معرض بحث و مناقشه بسیار خواهند بود، به‌ویژه زمانی که مشکلات دیگری نیز به شرایط افزوده می‌شوند. علی‌رغم ادعای کسانی که سودای یک مبنای شواهد بیطرف، خنثی و غیر مناقشه برانگیز را در سردارند، تعریف و توصیف معنای عملکرد، موفقیت و بهبود، بسیار دشوار است و همیشه منعکس‌کننده و بازتاب‌دهنده ایدئولوژی شخص تعریف‌کننده این مفاهیم است.

در یک دنیای خطی، دربردارنده تعادل و قابلیت پیش‌بینی، تحقیقات پراکنده برای کشف مبنای شواهد برای تجویزهای مدیریتی و یافته‌های گیج‌کننده‌ای که تولید می‌کنند، نشانه‌ای است از نارسایی و بی‌کفایتی یا حکم

و هشدار است برای تلاش و تحقیقات بیشتر از نوع تجربی. اما اگر سازمان‌ها واقعاً الگوهایی از تعاملات غیرخطی میان افراد هستند، اگر تغییرات کوچک می‌توانند پیامدهای بسیار گسترده‌ای را به همراه داشته باشند، اگر تعاملات محلی می‌توانند الگوهای پدیداره جهانی تولید کنند، آنگاه فراهم آوردن مبنای شواهد برآمده از روش‌های تجربی، غیرممکن خواهد بود. در دنیای غیرخطی، انجام مطالعات و تحقیقات برای روابط ساده علی میان اقدام و نتیجه، امری عبث و بی‌معنا خواهد بود. فصول بخش سوم کتاب، استدلال‌هایی را ارائه دادند مبنی بر اینکه اقدام انسانی غیرخطی بوده و زمان و مکان اهمیت بسیار بالایی برخوردارند؛ این‌ها همگی مقدمه و پیش‌درآمدی است برای مبنای شواهد ساده‌ای که ما برای بازاندیشی در مورد ماهیت سازمان‌ها و نقش رهبران و مدیران فعال در آن‌ها، نیاز داریم.

روش‌هایی بدیل برای تحقیق پیرامون سازمان و مدیریت

اگر ما دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده به سازمان‌دهی را اتخاذ کنیم، این دیدگاه رهنمودهایی را برای روش تحقیق در خصوص رهبری و مدیریت در اختیار ما قرار می‌دهد. ما در سطور بالا به اهمیت مقوله مشارکت در این دیدگاه و به‌ویژه، چگونگی شناخت بازاندیشانه در این دیدگاه و نه یک جایگاه بیرونی نسبت به تعاملات، پرداختیم. اتخاذ یک نظریه به شدت اجتماعی در خصوص چگونگی شکل‌گیری "خود"، به این معناست که ما از طریق تعامل با دیگر سوژه‌ها، خود تبدیل به یک سوژه می‌شویم، به عبارتی، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده توجه خود را بر معنابخشی به تجربه خود فرد، متمرکز می‌کند. روش، روشی است که تجربه خود فرد را باهدف اکتشاف بازاندیشانه فرآیندهای واکنشی پیچیده روابط انسانی، بسیار جدی می‌گیرد. تجربه، تجربه‌ای است از تعامل محلی و این امر پیشنهاد می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند در قالب تجربه تعامل اعضایشان با یکدیگر، شناخته شوند. از دیدگاه مورد بحث ما، مناسب‌ترین روش تحقیق، فرآیندهای واکنشی پیچیده یا بازاندیشی واکنشی پیچیده در مورد تجربه زیسته عادی و روزمره افراد است. تجربه به‌عنوان درگیری معنادار^{۱۸۲۷} فرد در برقراری ارتباط با دیگران و خود، -در انجام تمام کارهایی است که در کنار یکدیگر انجام می‌دهند، از جمله همین تجربه پژوهش و تحقیق - درک می‌شود. تجربه به وابستگی درونی افراد به یکدیگر و به امر اجتماعی، به‌عنوان یک واقعیت انسانی بنیادین ارجاع می‌کند. از آنجایی که چنین کنش‌هایی میان بدن‌های زنده، در درجه اول به صورت تم‌های روایتی الگوبندی می‌شود، جدی گرفتن تجربه فرد، فعالیت بیان و بازاندیشی بر روی این تم‌ها، در یک قالب روایتی است. به‌عبارت‌دیگر این روش، روشی مبتنی بر نوشتن شرح حال و داستان‌سرایی از آنچه که فکر و احساس می‌کنم، من و دیگران در تعاملات خود با یکدیگر در بافتار و زمینه‌های مشخص در طی دوره مشخصی از زمان، انجام می‌دهیم، همچنین شرح این موضوع است که ما در کنار هم، به الگوهای کلان‌مقیاس

¹⁸²⁷ Meaningful Engagement

پدیداره، چه معنایی می‌بخشیم. از آنجایی که آنچه من و ما در حال انجام آن هستیم از کیستی من و کیستی ما غیرقابل جدا شدن است، یک روایت پرمعنا، همیشه بیانگر بازگویی^{۱۸۲۸} و هم آفرینی هویت‌های فردی و جمعی است. جدی گرفتن تجربه فرد، از طریق اظهار و بیان^{۱۸۲۹} تم‌های روایتی که تجربه بودن افراد کنار همدیگر را سازمان‌دهی می‌کنند، یک فعالیت بازاندیشانه است و در کامل‌ترین حالت، یک فرآیند فردی و اجتماعی هم‌زمان است که شامل الگوهای اجتماعی - که بسیار گسترده‌تر از تعامل آنی^{۱۸۳۰} و بلادرنگ خود ما هستند - می‌شود. به این ترتیب، در عنوان این که این روش، یک روش ذهنی^{۱۸۳۱} است، ما اظهار می‌کنیم که تحقیق روایتی انعکاسی^{۱۸۳۲}، حول محور "من" دور می‌زند و ما را حول این محور نگاه می‌دارد.

این ماهیت آشکارا انعکاسی روایت است که آن را به عنوان یک روش تحقیق از داستان ادبی متمایز می‌کند. روایت تحقیق، صریح و عادی است و اگرچه می‌تواند یک برداشت یا ارائه تخیلی و تصویرسازی شده از تجربه باشد، روایت‌ها برگرفته از زندگی کاری عادی و روزانه هستند و نه مستقیماً برگرفته از تخیلات و تصورات. در اینجا مستقیماً هیچ جذابیت زیبایی‌شناختی وجود ندارد و روایت تحقیق، مبنا و اساسی برای ساخت یک استدلال است. نقطه اشتراک روایت تحقیق و روایت ادبی، اهمیت موضوع^{۱۸۳۳} و اغلب حس دراماتیک ناشی از آشکار شدن یک چیز غیرمنتظره است و این امر با تجربه تخصصی فرد برای گفتن و تعریف تجربه انسانی به صورت عمومی، ارتباط پیدا می‌کند. روایت، به عنوان یک روش تحقیق، به معنایی فردی، تا حدی که روایتگر، شیوه تفکری را که در ساخت یک داستان بازتاب داده است، آشکار می‌سازد، انعکاسی است. به عبارت دیگر، یک روایت شخصی انعکاسی، بیان می‌کند که چرا بر روی برخی موضوعات، تمرکز بیشتری شده و چگونه تجربه گذشته روایتگر، انتخاب رویدادها و تفاسیر آنها را سر و شکل داده است. روایتگر تلاش می‌کند تا سر حد امکان، در توضیح و تأویل معنای مشخص مطرح شده در روایت، پیش فرض‌های مفروض و ایدئولوژی بازتاب داده شده را آشکار کند. در همین حین، روایت به عنوان یک روش تحقیق، به معنایی اجتماعی نیز می‌تواند انعکاسی باشد. انعکاس اجتماعی نیازمند آن است تا روایتگر، با ارجاع به سنت اندیشه در جامعه خود، شیوه تفکر خود در مورد داستانی که گفته می‌شود را مشخص سازد، در اینجا، روایتگر با اشاره به جایگاه تفکر خود در سنت اندیشه جامعه، شیوه خود را به شکلی منتقدانه از سایر شیوه‌ها متمایز می‌کند. به عبارت دیگر، روایتگر به عنوان یک محقق، به صورت فشرده با ادبیات پژوهشی مرتبط با روایت خود، آمیخته شده و زیربنای ایدئولوژیک و اشارت‌های ضمنی روابط قدرت را آشکار می‌سازد. داستان ادبی، تعبیر و تفسیر معنا را تا حد بسیاری به خواننده واگذار

1828 Iterating

1829 Articulating

1830 Immediate Interaction

1831 Subjective Method

1832 Reflexive Narrative Research

1833 Plot

می‌کند درحالی‌که روش روایتی تحقیق، به شکل دقیق و سخت‌گیرانه‌ای تفاسیر و پیش فرض‌های نویسندگان را در خود جای می‌دهد.

هر روش تحقیقی باید به سه پرسش مهم پاسخ دهد که این پرسشها مربوط به ایدئولوژی، اخلاق^{۱۸۳۴} و اعتبار^{۱۸۳۵} یا مشروعیت^{۱۸۳۶} می‌شوند. در سطور ذیل، به ایدئولوژی روش تحقیق فرآیندهای واکنشی پیچیده اشاره خواهیم کرد. استفاده و کاربرد روایتها از تجارب شخصی تعامل افراد با یکدیگر، سؤالات اخلاقی بسیار مهمی را مطرح کرده است.

مسئله اول، نوشتن از افرادی است که فرد محقق با آنها تعامل می‌کند و اینکه آیا افشای موارد محرمانه در این تعاملات درست است یا خیر. در رویکردهای بیشتر متعارف، به‌عنوان نمونه مصاحبه‌ها، رویکرد اخلاقی این است که به فردی که با آن مصاحبه می‌شود، محتوای مصاحبه نشان داده‌شده و حتی امکان هویت فرد پوشیده بماند. باین‌حال، محقق که از تجربه شخصی خود در مورد فعالیت‌های کاری روزانه می‌نویسد، به‌سختی می‌تواند مخاطبان را از تمامی دست‌نوشته‌های خود آگاه سازد. بهترین کار این است که به‌تمامی همکاران به‌صورت عمومی اطلاع داده شود که فرد محقق مشغول چه کاری است و سپس تجربیات به نحوی مکتوب شوند که هویت افراد همچنان پوشیده بماند اما شرحی قابل اتکا و استناد از آنچه در حال گذر است، ارائه گردد. جدای از این، در سنت تفکر و اندیشه قبل از اقدام و عمل، هیچ قانون عمومی اخلاقی برای هدایت و راهنمایی محقق وجود ندارد. رویکرد فرآیندهای واکنشی پیچیده را در نظر بگیرید، امور اخلاقی مربوط به آنچه فرد به‌عنوان یک محقق انجام می‌دهد، همانند آنچه فرد در سایر موقعیت‌های دیگر انجام می‌دهد، به اقتضای موقعیت و مذاکرات در جریان و پدیداره با آن‌هایی که فرد با آنها تعامل می‌کند، متفاوت خواهد بود. مسئله اخلاقی دوم این است که افراد در فرآیند تحقیقی مشارکت می‌کنند که می‌تواند ریسک‌های قابل توجهی برای آن‌ها به همراه داشته باشد. به‌طور بالقوه، ریسک‌ها می‌توانند رفتارهای خصمانه از سوی کسانی باشد که از آن‌ها نامی به میان آمده و موضوعات به‌نوعی به آن‌ها مرتبط می‌شود و یا می‌تواند این تهدید باشد که آنچه مکتوب شده است به گوش صاحبان قدرت رسیده و امنیت شغلی افراد دچار مشکل شود. در اینجا هم دوباره، هیچ قانون عمومی وجود نداشته و تنها می‌تواند این مذاکره اقتضایی وجود داشته باشد که امور و کارها در موقعیت‌های مشخص، چگونه پیش بروند تا کار تحقیقی، ریسک ناخواسته و بی‌موردی را متوجه محقق یا پژوهشگر نسازد.

نهایتاً، مسئله سوم، مسئله مشروعیت یا اعتبار است. صراحتاً، هیچ اعتبار عینی برای تحقیق نمی‌تواند وجود داشته باشد، به این دلیل روشن که تحقیق، یک تفسیر است، یک بازتاب ذهنی بر تجربه شخصی است، اگرچه ما

1834 Ethics

1835 Validity

1836 Legitimacy

در اینجا واژه ذهنی را به کار می‌بریم تا به تجربه "خود" های بسیار اجتماعی، اشاره کنیم. باین حال، این شرح و تفسیر، یک شرح اختیاری و دلخواهی نیست، چراکه این شرح باید برای دیگران معنادار بوده، تجربه دیگران را طنین انداز کرده و برای آن‌ها متقاعدکننده و جالب باشد. با استفاده از واژه "طنین انداز" ما به تناقضی اشاره می‌کنیم که شرح مشخص و اختصاصی محقق از تجربه دیگران، این ظرفیت را دارد تا برخی جنبه‌های عمومی رابطه انسانی را نیز لحاظ کند. به علاوه، این شرح، باید در قالب سنت گسترده‌تر و وسیع‌تر اندیشه نیز قابل توجیه باشد، یعنی اجتماعی که به این سنت استناد می‌کند باید آن را قانع‌کننده یا دست‌کم آن را قابل باور و متقاعدکننده بیابد. ما ادعا می‌کنیم، ارزش این نوع و این دست تحقیق این است که این تحقیق، به نسبت مشروحات عقلایی، منطقی، زمینه‌زدایی شده^{۱۸۳۷}، شرح همگرایی^{۱۸۳۸} از واقعیت آنچه افراد در زندگی سازمانی توأم با عدم قطعیت، احساسات و آشفتگی‌ها تجربه می‌کنند را ارائه می‌کند. این تحقیق از امر خصوصی به سوی امر عمومی حرکت می‌کند و نه بالعکس.

پیوندی که ما با روش تحقیق در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده و دیدگاهمان نسبت به تعامل در سازمان‌ها برقرار می‌کنیم، این است که روش و شناخت و درک ما از استراتژی، مشابه هم بوده و یکی هستند. محققان و مدیرانی که عهده‌دار استراتژی می‌شوند، دقیقاً در فرآیند مشابهی مشارکت می‌کنند، فرآیند پرسشگری و تفحص پیرامون آنکه ما کیستیم و فکر می‌کنیم که در کنار یکدیگر چه کاری را انجام می‌دهیم. استراتژی و تحقیق، اکتشافات و کنکاشی پیرامون هویت‌های فردی و جمعی هستند.

اگر کسی بر این نظر باشد که دانش در سوابق و تاریخچه تعاملات اجتماعی تکامل پیدا کرده و پدیدار می‌شود، به جای اینکه توسط یک فرد مستقل خودمختار توسعه داده شده باشد، آنگاه این شخص، اهمیت محوری را بر تحقیق، به عنوان یک فرآیند مشارکتی اجتماعی قائل خواهد شد. بنابراین، تحقیق در مورد سازمان‌ها از طریق مشارکت در اجتماعات محققان، محققانی که در کنار هم به اکتشاف و کاوش معنایی که از تجربه دیگران می‌سازند، انجام می‌شود. این امر به‌ناچار شامل تعارضات نیز می‌شود، تعارضاتی که به هنگام کاوش در اختلافات و تفاوت‌ها شکل می‌گیرد و در واقع این تعارض، برای حرکت و جنبش اندیشه و تفکر، ضروری است. تحقیق با درگیر شدن محققان در استدلال‌ات پیرامون اختلافات و تفاوت‌ها، مجبور شدن به دفاع و توجیه دیدگاه‌های خود، متقاعدسازی و اقناع شدن به‌پیش می‌رود. از این دیدگاه، تحقیق، یک فعالیت، جدای از عمل و ورزه نیست، چراکه در این دیدگاهی که تا بدین جا به آن پرداخته‌شده است، کارورز و شخص باز اندیش حرفه‌ای نیز خود یک محقق است به نحوی که هر دو به بازاندیشی پیرامون تجربه خودشان، مشغول هستند. همچنین در پی این موضوع، تحقیق به صورت بسیار نزدیکی با بازگویی، تکرار شوندگی و تحول احتمالی هویت مرتبط است. چراکه

¹⁸³⁷ Reality Congruent

¹⁸³⁸ Decontextualized

هویت، پاسخ به این سؤالات است: من کیستم؟ ما که هستیم؟ من چه کاری انجام می‌دهم؟ ما چه کاری انجام می‌دهیم؟ چه رخدادی در حال وقوع است؟ ما چگونه با یکدیگر کنار آمده و به پیش می‌رویم؟ تحقیق اثربخش، به صورت بالقوه متحول کننده هویت^{۱۸۳۹} است و بنابراین، مقید به افشا و در معرض قرار دادن نقاط آسیب پذیر بوده و اضطراب و نگرانی‌های وجودی^{۱۸۴۰} را - با تمامی احساسات که به همراه خودش می‌آورد، - افزایش داده و بالا می‌برد.

تمامی گفته‌های ما ناظر و متمرکز بر این موضوع است که تحقیق، فعالیتی است که از طریق آن محقق، به تجربه خود از تعاملات محلی، معنا می‌بخشد. باین حال، صد درصد، محققان از راه دور می‌توانند بر تعاملات دیگران تمرکز کنند، که این امر اغلب همراه و مرتبط با الگوهای کلان‌مقیاس و انتزاعات مرتبه دوم برگرفته از آن‌ها می‌شود. این، همچنین یک شکل معتبر از تحقیق و به همان اندازه کمک کننده است. به همین ترتیب، و به همین اندازه، تحقیق پیرامون خط‌مشی و سیاست‌های کلان^{۱۸۴۱}، در تعاملات محلی هم به‌عنوان یک امر نامعتبر و نامناسب به شمار نمی‌آید. باین حال، آنچه پیشنهاد می‌شود این است، حتی اگر فعالیت‌های محقق مرتبط با و متأثر از انتزاعات مرتبه دوم الگوهای کلان‌مقیاس باشد، باز هم فعالیت‌های محقق، درگیری و مشغولیت انعکاسی^{۱۸۴۲} در تعاملات محلی اجتماع مورد تحقیق هستند.

جایگاه دانش در سازمان‌دهی و مدیریت

در فصل هشتم عنوان کردیم که مطالعات سازمان و مدیریت، علی‌رغم ادعاهای فراوانی که وجود دارد، علمی را به شیوه علوم طبیعی شکل نمی‌دهند. دلیل اینکه چرا این مطالعات به معنای علوم طبیعی ارتدوکس، نمی‌توانند علم باشند این است که این گزاره‌ها و پیشنهادها و این تجویزهای مطالعات سازمان و مدیریت مبنای شواهدی که دیدگاه سخت‌گیرانه به علم طلب می‌کند، فراهم نمی‌آورند و همچنین تجویزهای برای شواهد تحقیقی نیز نمی‌توانند آزمون پیش‌بینی و پیشگویی را پشت سر بگذرانند. در قسمت آخر این فصل، دلایلی را برای این ادعا ارائه کردیم که هرگز نمی‌تواند مبنای شواهدی برای تجویزهای سازمان و مدیریت وجود داشته باشد، چراکه تعامل انسانی غیرخطی است و از این رو پیش‌بینی آن امکان‌پذیر نیست. باین حال، اگر وضع بدین منوال است، دانش سازمان و مدیریت چه جایگاهی را داشته و اساساً ما به دنبال چه نوع دانشی هستیم؟ آیا این گزاره‌ها و تجویزها صرفاً لفاظی یا دفاعی اجتماعی در برابر عصبیت ناشی از ندانستن و تحت کنترل نداشتن امور است؟

1839 Transformative of Identity

1840 Existential Anxiety

1841 Macro Policy Research

1842 Reflexive Engagement

(فصل ششم) آیا بهتر نیست تا دانش سازمان و مدیریت را در قالب، فلسفه، هرمنوتیک^{۱۸۴۳}، پدیدارشناسی^{۱۸۴۴}، قضاوت^{۱۸۴۵} یا شهود^{۱۸۴۶} تو صیف کنیم؟ یا اینکه صرفاً این یک تفکر و اندیشه جادویی-سپوره ای^{۱۸۴۷} یا حتی شبه مذهبی^{۱۸۴۸} است؟ آیا سازمان صرفاً یک عادت‌واره ناخودآگاه^{۱۸۴۹} نسبتاً بزرگ است و مدیریت هم صرفاً غوطه‌وری فکرناسده^{۱۸۵۰} در این بازی است؟ یا همچنان که تا بدین جا در این فصل مطرح کرده‌ایم، آیا مدیریت هم‌زمان هم غوطه‌وری در یک بازی و هم گونه‌ای از شناخت بازاندیشانه و انعکاسی است؟ آیا این بیش از یک دانش گزاره‌ای^{۱۸۵۱}، یک روایت نیست؟ این پرسش‌ها و سؤالات گستره عظیمی از ادبیات این حوزه را از دیرباز تاکنون در برمی‌گیرند.

یکی از شیوه‌های مواجهه با این سؤالات، که از سوی برخی نویسندگان این حوزه هم به کار گرفته شده است، استفاده از تمایزی است که ارسطو میان مقوله‌های زیر قائل می‌شود:

- معرفت^{۱۸۵۲}، که یک دانش انتزاعی، قابل‌تعمیم و جهان‌شمول است که می‌تواند مکتوب و ضبط شده و نوعی دانش است که در علم و ریاضیات ضروری است. این دانش نظری است که لزوماً تأثیر کاربردی و عملی ندارد،
- فن^{۱۸۵۳}، دانشی است مرتبط با ساخت یک چیز که توسط یک متخصص شایسته به تملک درمی‌آید. این دانش، منبع مداخلات هدفمند برای تغییر و شکل دادن دنیا است. فن، گونه‌ای از هنر خلاقه^{۱۸۵۴} است، دانشی است که خروجی و برون‌دادی را تولید می‌کند،
- حکمت عملی^{۱۸۵۵}، بیش از هنر خلاقه با پراکسیس^{۱۸۵۶} سروکار دارد، جایی که پراکسیس به معنای هدایت و راهبری زندگی به‌عنوان یک شهروند در یک شهر یا دولت است. حکمت عملی فعالیت است که یک پایانی در خود دارد و ممکن است هیچ خروجی و برون‌دادی هم نداشته باشد- این امر بیشتر بر

1843 Hermeneutics

1844 Phenomenology

1845 Judgment

1846 Intuition

1847 Magical-Mythical

1848 Quasi-religious

1849 Unconscious Habitus

1850 Mindless Immersion

1851 Propositional Knowledge

1852 Episteme

1853 Techne

1854 Poiesis

1855 Phronesis

1856 Praxis

تقلا و کوشش فرد ارجاع دارد. پراکسیس، خود و نفس را به درون عمل می‌کشاند تا جایی که جذب شده و از شخص قابل جدا شدن نیست. این، شکل و گونه‌ای از دانستن نیست که بتواند به‌عنوان یک منبع ذهنی در پاسخ و واکنش به موقعیت‌های منحصربه‌فرد وارد عمل شود. حکمت عملی، به‌صورت خودآگاه به کار گرفته شده و در عمل بروز پیدا می‌کند تا خود را محقق سازد. این، کنش یک اقدام غوطه‌ور شده است و به‌صورت هدفمند از تمایلات درونی شده که اجتماعی سازی به همراه خود آورده است، سر برمی‌آورد. زمان اقدام به‌صورت هدف‌دار^{۱۸۵۷}، شخص نمی‌تواند کار دیگری غیر از آنچه در حال انجام آن است را انجام دهد، درحالی‌که در اقدام هدفمند^{۱۸۵۸} فرد اقدامات خود را مطابق با میزانی از انتخاب انجام می‌دهد. حکمت عملی، یک وضعیت و حالت درونی شده برای اقدام است.

• هنر مرکب^{۱۸۵۹}، که گونه‌ای از دانستن عملی غیرانعکاسی است که شهود و حسی از فرصت طلبی را ترکیب کرده و شکل زیرکانه‌ای از دانستن است. این یک انطباق فکرناشده درونی شده^{۱۸۶۰} است.

برخی اندیشمندان، همچون "فلايبرگ"^{۱۸۶۱} (۲۰۰۱)، یا "چیا و هولت" (۲۰۰۹) دانش سازمان و مدیریت را بیشتر از نوع حکمت عملی و "متیس" می‌پندارند، درحالی‌که اغلب اندیشمندان در گفتمان حاکم این دانش را به‌عنوان یک "معرفت" و یا "فن" می‌دانند. در صحبت از شیوه‌های مختلف کسب دانش بدین شیوه، "آیکلند" (۲۰۰۸) عنوان می‌کند که پژوهشگران و محققان حوزه مدیریت، قلمروهای دانشی را که از سطوح غیرقابل توجیه می‌خوانند، از سایر حوزه‌ها جدا می‌کنند. به‌این ترتیب، حکمت عملی باید از معرفت و فن کمک بگیرد و کاربرد عملی آن‌ها در مکان‌های مشخص و زمان‌های مشخص، متکی بر تجربه و قضاوت است. "حکمت عملی" دانش چگونگی^{۱۸۶۲} است و نه دانش چیستی و به‌این ترتیب برای کاربردهای عملی همانند مدیریت گزینه مناسبی است: یک درگیر شونده‌گی و مداخله اثرگذار و عملی میان افراد انسانی که تلاش می‌کنند تا به موفقیت دست‌یافته و معنای بهتری به چگونگی تعامل و ادامه راه در کنار یکدیگر ببخشند. مطابق با گفته‌های آیکلند، نوع دانشی که مدیریت، آرزوی خلق آن را در سر دارد، دانشی است که به دنبال خلق نظریه^{۱۸۶۳} است، به عبارتی آشکارسازی و پرده‌برداری سیستماتیک از جهان اجتماعی که ما درگیر آن می‌شویم تا بیش و شناخت عمیق‌تری را تولید کنیم. به این طریق، آنچه نظریه کشف می‌کند و به دنبال آن است، مفاهیم وجودی، مفاهیم بنیانی تاریخی و مفاهیم کاربردی هستند که ما با آن‌ها زندگی کرده و آن‌ها را وضع می‌کنیم، ما این مفاهیم را ابتدا از فرهنگ، جوامع و

1857 purposive

1858 Purposeful

1859 Metis

1860 Internalized Mindless Coping

1861 Flybjerg

1862 Know-how

1863 theoria

سنت‌ها از طریق خوگیری و اجتماعی سازی دریافت کرده و سپس در یک قالب نقادانه و گفتگو محور آن‌ها را دسته‌بندی کرده و تغییر داده و از نو، آن‌ها را به شیوه‌ای متفاوت‌تر و متمایزتر به کار می‌بندیم. نظریه، تنها یک دانش برای عمل و ورزه نیست. نظریه، دانشی است برآمده از عمل و ورزه، و لزوماً برای اینکه بتواند دانشی برای عمل باشد، باید برآمده از آن باشد. (آیکلند، ۲۰۰۸، ص ۳۰۵-۳۰۷)

نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده به دنبال آن است تا چگونگی خلق دانش سازمان‌دهی و مدیریت از درون سیاست ورزی های عادی روزانه در زندگی سازمانی را فهم و درک کند، زندگی سازمانی که افراد در آن، در مورد اقدامات بعدی خود مذاکره می‌کنند و در حین انجام این کار، افراد، دانش را در تمامی اشکال و گونه‌هایی که در بالا فهرست شد، هم‌آفرینی می‌کنند. این دانش می‌تواند به هدف لفاظی، سپر دفاعی در برابر عصبیت‌ها و نگرانی‌ها، انتخاب‌های عقلایی، پروپاگاندا و بسیاری از چیزهای دیگر به خدمت گرفته شود. از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، دانش، به بهترین نحو، از طریق اشتغال، درگیری و مشارکت عمیق در آنچه در حال انجام است، خلق می‌شود و نه از فرار از درگیر شدن و انفصال و فاصله‌گیری از این رخدادها. این دانش نیازمند آن است تا فرد خود را در مشابهت‌ها و تفاوت‌های دیدگاه‌ها غوطه‌ور کند و این هم جز با تلاش برای شناخت اینکه ما که هستیم و شناخت پنداشت و ادراک از کاری که در کنار هم انجام می‌دهیم، حاصل نمی‌شود.

۱۸-۶. بازنگری در نقش رهبران و مدیران

در بازنگری جنبه‌هایی همچون استراتژی، تغییر، کنترل، عملکرد، بهبود و تحقیق مدیریت از دیدگاه نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده، ما ناگزیر هستیم تا در مورد نقش مدیران و رهبران در سازمان‌ها دست به یک ارزیابی مجدد بزنیم.

از چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، رهبران و مدیران مشخصاً بازیگران پرنفوذ و اثرگذاری در بازی سازمانی مدیریت استراتژیک هستند، بازی که ناظر بر سیاست ورزی های عادی روزمره در زندگی سازمانی است. رهبران، معمولاً بیش از هر فرد دیگری درگیر این سیاست ورزی های محلی عادی در زندگی سازمانی - مرتبط با استراتژی - هستند و اقدامات آن‌ها بیش از هر فرد دیگر درگیر این موضوع، اثرگذار است. یکی از قدرتمندترین روش‌هایی که از طریق آن، رهبران این نفوذ و تأثیر را اعمال می‌کنند، به‌عنوان نمونه، بیان انتزاعی استراتژی‌های مطلوب، آینده‌های مطلوب در قالب اهداف، چشم‌اندازها و مأموریت‌ها است. به‌عبارت‌دیگر، آن‌ها استراتژی‌های مطلوب را برای افراد هجی^{۱۸۶۴} می‌کنند. چنین فعالیت‌های سیاسی شامل برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، طرح چشم‌اندازها و سایر فعالیت‌هایی است که در گفتمان حاکم مورد توجه قرار می‌گیرد. باین‌حال، از چشم‌انداز ریشه‌ای و رادیکالی که ما توصیف می‌کنیم، این فعالیت‌ها اکنون به‌عنوان اقداماتی از انتزاعات مرتبه دوم شناخته

1864 Articulate

می شوند (فصل شانزدهم) که در آن‌ها رهبران و مدیران رویه‌ها، برنامه‌ها، چشم‌اندازها، نقشه‌ها و مدل‌هایی را باهدف قابل‌رؤیت و خوانش کردن تعاملات محلی از مرکز، طراحی می‌کنند. این فعالیت، اساساً یک فعالیت ساده‌سازی است، و آنچه اتفاق می‌افتد بستگی به این دارد که چقدر این ساده‌سازی‌ها در تعاملات محلی مدنظر قرار داده می‌شوند، تعاملات محلی که از مرکز، چندان قابل خوانش^{۱۸۶۵} نیستند. نتیجه و حاصل استراتژی پردازش و استراتژی سازی به شدت محدود و مشروط است اما این استراتژی پردازش یکی از مهم‌ترین اشکال کنترل از مرکز است. در انجام این فعالیت‌ها، مدیران و رهبران، در فرآیندهای مهم شکل‌گیری هویت با سایر افراد مشارکت می‌کنند؛ آن‌ها کنشگران و بازیگرانی برجسته در پدیدآیی روایت‌های هویتی در سازمان خود هستند. اساساً، رهبری و مدیریت، تعاملات اجتماعی شناخت و به رسمیت شناختن متقابل هستند.

در مشارکت در فرآیند مکالمه، روابط قدرت و مقاصد ایدئولوژی محور، رهبران و مدیران مطابق با ظرفیت به صورت تاریخی تکامل یافته خود برای واکنش، برای یکدیگر ژست‌گیری کرده و به هم واکنش نشان می‌دهند. آن‌ها برای واکنش به شیوه‌هایی معین توانمند شده و برای واکنش به سایر شیوه‌ها با محدودیت‌هایی مواجه می‌شوند و این توانایی و محدودیت از طریق این ظرفیت و روابط قدرت با دیگران در بافتارها و زمینه‌هایی که در آن کار می‌کنند، نشئت می‌گیرد. ظرفیت فردی آن‌ها از سوابق و تاریخچه تعامل آن‌ها با دیگران پدیدار می‌شود، تعاملاتی که در آن‌ها، ابژه‌های اجتماعی جنبه‌هایی از "خود" و "نفس" آن‌ها می‌شوند. برخی عامل‌ها، نسبت به دیگران، ظرفیت‌های بسیار گسترده‌تری را برای مدنظر قرار دادن و شناخت نگرش دیگران و ابژه‌های اجتماعی توسعه خواهند داد. برخی ظرفیت‌هایی را تکامل خواهند بخشید که آن‌ها را قادر می‌سازد به شیوه‌ای اثرگذارتر و قدرتمندتر از سایرین، واکنش نشان داده و پاسخ دهند. در قالب سازمانی، برخی اعضاء دانش بیشتر و شناخت بیشتری را نسبت به سایرین داشته و به این ترتیب ترازوی قدرت به سمت آن‌ها سنگینی می‌کند. برخی از عامل‌ها، با تعداد بیشتری از عامل‌ها تعامل دارند. برخی این توانایی را دارند تا کنار ایستاده و از دور، تمام زیروبم فرآیندهای بزرگ‌تری را که در آن مشارکت دارند، شناسایی کرده و بشناسند که البته این بدان معنی نیست که بیرون‌گودن‌شسته و دیدگاه یک مشاهده‌گر عینی را اتخاذ کرده‌اند. بلکه آن‌ها به‌عنوان مشارکت‌کننده، بر روی ماهیت اتفاقات رخ داده در موقعیت‌هایی که در آن‌ها مشارکت دارند، بازاندیشی می‌کنند. در واقع آن‌ها در میان تجربیات خود دست به تحقیق^{۱۸۶۶} و پژوهش می‌زنند. مدیران و رهبران را می‌توان به شکلی سودمند به‌عنوان محققان سازمانی در نظر گرفت.

مدیران و رهبران، نقش‌های قدرتمندی را در رأس سلسله‌مراتب قانونی سازمان اشغال کرده‌اند، که این نقش شامل تخصیص منابع نیز می‌شود و آن‌ها در انجام این کار هم می‌توانند سایر اعضای سازمان را توانمند کرده و

¹⁸⁶⁵ Legible

¹⁸⁶⁶ Research

هم آن‌ها را محدود کنند. آن‌ها مجموعه‌ای از رویه‌ها و ساختارهای گزارش دهی سلسله‌مراتبی را با به‌منظور اعمال قدرت انضباطی بر سایرین، طراحی می‌کنند، اما آن‌ها همیشه این کار را در تعاملات محلی انجام می‌دهند. آن‌ها به برخی کارها و اقدامات مشروعیت می‌دهند و به برخی خیر. آن‌ها برای تعداد بسیار زیادی از افراد (دیگران) ژست می‌گیرند. آن‌ها بیانیه‌هایی را در مورد چشم‌انداز و مأموریت‌ها ترتیب می‌دهند. باین‌حال، آنچه آن‌ها نمی‌توانند انجام دهند، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی واکنش‌هایی است که دیگران صورت می‌دهند. آن‌ها از کنترل فعل و انفعالات مقاصد عاجز هستند. صاحبان قدرت می‌توانند نوع واکنش‌های موردپسندشان را به دیگران از طریق بیانیه‌های ارزشی، الزامات فرهنگی و رفتارهای مقبول، معرفی کنند. آن‌ها می‌توانند تلاش کنند تا انگیزه لازم برای تبعیت از این موارد و مسائل را فراهم کنند. آن‌ها ممکن است آمیال و آرزوهایی داشته باشند. باین‌حال، افراد همچنان تنها قادر خواهند بود تا مطابق با ظرفیت‌های محلی خود برای واکنش دهی، واکنش نشان دهند و قدرتمندترینان درخواست خواهند یافت که باید به واکنش‌هایی که خود برانگیخته ساخته و تحریک کرده‌اند، واکنش نشان دهند.

از نگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، هیچ کس نمی‌تواند پویایی‌ها و تحرکات تعامل در درون یک سازمان را تعیین کند چراکه این پویایی‌ها بستگی به کارهایی دارند که دیگران انجام می‌دهند. به‌عبارت‌دیگر، یک فرد یا گروهی از افراد، چه صاحب قدرت چه غیر آن، می‌توانند ژست‌های بسیار مهمی را ترتیب دهند اما واکنش‌ها به این ژست‌ها در موقعیت‌های محلی و در زمان حال زنده اتفاق می‌افتد و از درون این تعاملات است که الگوهای کلان‌مقیاس فعالیت استراتژیک، که به طور دائم آینده سازمان را می‌سازند، پدیدار خواهند شد. به‌جای اینکه این موضوع را بدیهی بپندارند که مدیران ارشد قدرتمند در واقع به‌صورت فردی سازمان‌ها را مستقیماً از طریق اقدامات نیت‌مند خود تغییر می‌دهند، دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده توجه خود را بر فرآیندهای ارتباطی متمرکز می‌کنند که در آن‌ها صرف حضور، تصورات و خیال‌پردازی‌ها در مورد رهبران بر فرآیندهای محلی تعاملات ارتباطی در زمان حال زنده اثر می‌گذارد، فرآیندهایی که از درون آن‌ها الگوهای کلان‌مقیاسی به نام سازمان‌ها سر برمی‌آورند. از این‌رو، پدیدارگی هیچ ربطی به شانس و اقبال ندارد. هیچ کس نمی‌تواند پدیدارگی را شکل داده، بر آن اثر گذاشته و یا آن را مقید سازد. دلایل متنوع بسیاری برای ظهور افراد در قامت و قالب رهبران وجود دارد، اما در قالب فرآیندهای واکنشی پیچیده، اثر گذارترین و پرنفوذترین رهبران، آن‌هایی هستند که جوشش و خودانگیختگی بی‌شتری از خود نشان داده و توانایی بسیاری برای مواجهه با اهداف جاری و وظایفی که افراد بر سر آن‌ها تعامل می‌کنند، دارند. رهبر، فردی است که از طریق اجتماعی سازی خود، توانایی ورود به نگرش و اندیشه دیگران را دارد و به‌این‌ترتیب می‌تواند پیوند و تعامل میان اعضای گروه را تقویت کرده و ارتقا بخشد. این تصور و پنداشت از رهبر، رهبری را صرفاً از طریق انتساب ویژگی‌های شخصی انجمنی در درون یک فرد جای نمی‌دهد، بلکه عنوان می‌کند که رهبر در واقع از طریق بازشناسی و به رسمیت شناخته شدن از سوی دیگران،

ساخته می‌شود. اگر هیچ‌کس رهبر را به رسمیت نشناسد حال این رهبر واجد بسیاری از ویژگی‌های و خصائل رهبری هم باشد، فایده‌ای ندارد. و البته، فراموش نکنیم فردی که به رسمیت شناخته شدن از سوی دیگران را به حساب نیاورد و اساساً دیگران را به رسمیت نشناسد هم نمی‌تواند یک رهبر باشد. بنابراین، رهبر، در فرآیندهای واکنشی پیچیده شناخت و به رسمیت شناخته شدن متقابل، ظهور می‌کند.

چگونگی مدیریت و چگونگی رهبری به ناگزیر، پرسش‌های اخلاقی بسیاری را مطرح می‌سازد که اساساً، چه چیزی خوب است. در نظریات بیشتر ارتدوکس مدیریت از نوع سیستمی، اخلاقیات در رهبری با تنظیم و ایجاد قوانین یا کیفیتی هماهنگ از کلیت سازمانی^{۱۸۶۷} - که از افراد خواسته می‌شود تا خود را با آن‌ها وفق دهند،- ارتباط پیدا می‌کند. در نتیجه افراد ممکن است خود را در برابر سیستمی که از آن‌ها خواسته شده تا برای خلق و ایجاد آن مشارکت کنند، به‌عنوان یک قربانی^{۱۸۶۸} ببینند. نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده شیوه بدیلی را برای تفکر در مورد رهبری و اخلاقیات فراهم می‌کند که در آن اخلاقیات اقدامات و اعمال، به‌صورت مداوم مذاکره می‌شود. آنچه هر یک از ما انجام می‌دهیم، در آنچه در نهایت فاش و آشکار خواهد شد، سهم دارد، حتی اگر نتوانیم شناختی از نتایج و برون‌داد اعمال و اقدامات خود کسب کنیم، و به دلیل این عدم توانایی در شناخت ما نیازمند آن هستیم تا شرحی از اقدامات و اعمال خود را به دیگران ارائه کنیم. این موضوع در خصوص رهبران و مدیران و همچنین هر یک از ما صادق بوده و باید به کار گرفته شود. به‌جای اینکه ما به سمت احساس بی‌پناهی، سرزنش یا سرکشی هدایت شویم، این شناخت از اخلاقیات ما را تشویق می‌کند تا به آنچه انجام می‌دهیم، توجه کنیم و باور داشته باشیم که این شیوه می‌تواند شیوه‌ای اثربخش باشد حتی اگر ما به‌صورت کامل از چگونگی آن اطلاعی نداشته باشیم. مدیریت و رهبری در شرایط عدم قطعیت، علی‌رغم نادانسته‌ها و عدم علم به تمامی مسائل، نیازمند شجاعت و جرئت ادامه دادن است.

در جامعه معاصر، ما در میان فرقه‌ای از رهبران و رهبری زندگی می‌کنیم، که با درآمدها و حقوق‌های آنچنانی شناخته می‌شوند. در مقابل، این پدیده منجر به تمایلات شدید به آرمانی‌سازی رهبر شده است، رهبری که ممکن است بعدها به یک رهبر فرقه‌ای تبدیل شود، پدیده‌ای که "توریش"^{۱۸۶۹} (۲۰۱۳) از نگاهی انتقادی به آن پرداخته است. او می‌گوید یک فرقه زمانی ظاهر می‌شود که رهبر گروهی از افراد تلاش می‌کند تا مستقیماً ارزش‌های آرمانی شده‌ای را وضع کرده و دیگران را کم‌وبیش به صورت زندانه و ماهرانه‌ای تحت فشار می‌گذارد تا از این ارزش‌ها پیروی کنند. از این‌رو خطر اینجاست که این فرآیندهای آرمانی‌سازی، کاربردی سازی ایدئال‌هایی را که سازمان برای نوسازی خود در زمان حال به آن‌ها نیاز دارد، دچار انسداد کنند. با این حال، رهبران همیشه از

1867 Harmonious Organizational Whole

1868 Victim

1869 Tourish

این آرمانی‌سازی هم آفرینی شده - که بعدها منجر به بدنام‌سازی می‌شود که خود را برای آن آماده نساخته‌اند، - آگاهی و اطلاع ندارند. رهبران باید از نقش قدرتمندی که در زندگی خیالبافانه دیگران دارند، بیشتر آگاه شوند. آن‌هایی که تحت هدایت و رهبری هستند میل دارند تا نیازشان به وابستگی به رهبر را بیشتر نشان داده و تعارضات محوری در زندگی‌شان را به رهبران منعکس کرده و ایدئال‌ها، آرزوها و امیال خود را با ایدئال‌های رهبران جایگزین کنند. این بدان معنا است که آن‌ها قادر نخواهند بود تا خود‌شان را در آنچه در محل کار انجام می‌دهند، پیدا کرده و به رسمیت بشناسند. آن‌ها هیچ روایت شخصی معناداری نداشته و از طریق این فرآیند دچار نوعی معلولیت می‌شوند. رهبران هم همچنین تعارضات درونی خود را برون می‌ریزند، اگرچه در مورد رهبران، این تعارضات بیشتر به صحنه دنیای واقعی بزرگ‌تر مربوط شده و افرادی که تحت هدایت هستند را نیز شامل می‌شود. رهبران و افراد تحت رهبری در سناریوهایی به هم می‌پیوندند که بنیان و اساس روابط تصور شده، آرزومندانه و یا هراسناکمان آن‌ها را شکل می‌دهند. "توریش" (۲۰۱۳) و "کورانا" (۲۰۰۷) در میان اقلیتی هستند که بر جنبه‌های تاریک فرقه رهبری اشاره می‌کنند، موضوعی که در ادبیات اکثریت رهبری متعادل و رهبر-قهرمان عقلایی کمتر بازنمایی شده است. باوجود و فزونی رهبرانی که هر روز بیش از دیروز پیروان خود را ناکام گذارده و ناامید می‌کنند، ضروری است تا پویایی‌هایی که همگی ما در آن‌ها سهیم هستیم، همه آن‌هایی که آرمانی‌سازی می‌کنند و همه آن‌هایی که آرمانی می‌شوند، بهتر شناخته شوند.

۱۸-۷. خلاصه

چشم‌انداز فرآیندهای واکنشی پیچیده، نقدی ریشه‌ای بر گفتمان حاکم و شیوه‌های سیستمیک تفکر در مورد فرآیند استراتژی و نحوه سهیم شدن مدیران و رهبران در آن است. این دیدگاه نقاط مشترکی را با برخی از انشعابات دیدگاه روان تحلیل دارد که در آن موضوعاتی همچون عصبیت، اضطراب، احساسات و فرآیندهای ناخودآگاه را جدی می‌گیرد و همچنین نقاط اشتراکی با مطالعات انتقادی مدیریت و دیدگاه‌های فرآیند و ورزه (عمل) دارد. با برخی از برداشت‌های سه دیدگاه اخیر، این نقطه اشتراک را دارد که این دیدگاه هم منتقد جایگاه واقع‌گرایانه غیر بازاندیشانه‌ای است که در گفتمان حاکم دیده می‌شود، یعنی جایگاهی که ادعا می‌کند با اتکا بر اتخاذ یک جایگاه منقطع و منفصل بیرون و خارج از آنچه افراد در حال انجام آن هستند، ما می‌توانیم جهان اجتماعی "بیرونی" را بدون هیچ مسئله و مشکلی بشناسیم. در اشتراک با نسخه‌های قوی‌تر دیدگاه‌های فرآیند و ورزه (عمل)، این دیدگاه هم بر آنچه انسان‌ها در بافتار و زمینه‌های مشخص و زمان‌های مشخص انجام می‌دهند، علاقه نشان داده و همانند مطالعات انتقادی مدیریت، علاقه‌مند روابط قدرت است.

آنچه فرآیندهای واکنشی پیچیده، علاوه بر این موضوعات - مشخصاً با استفاده از آرا پراگماتیست‌هایی همچون جورج هربرت مید و نوربرت الیاس - با خود به همراه می‌آورند، ابتدا این دیدگاه است که زندگی سازمانی ماهیتاً محلی و مکالمه‌ای است یعنی جایی که مقاصد و منظورها، هم فرآیندهای واکنشی پیچیده ارتباطی را شکل داده

و هم از آن‌ها شکل می‌پذیرند. به‌این ترتیب، مقاصد و نیات از اذهان مستقل افراد در انزوا و جدا از هم، بر نمی‌خیزند.

دوم اینکه، این دیدگاه عنوان می‌کند که ما انسان‌ها همگی سراسر اجتماعی و به هم وابسته هستیم. مکالمه، یک حرکت رفت و برگشتی میان ژست و واکنش در حین این است که نیات و مقاصد شکل داده و شکل می‌یابند و در فرآیند معنابخشی، ما در کنار هم به‌عنوان افراد و به‌عنوان اعضای گروه‌ها، هویت‌های خود را تکرار کرده و به‌طور بالقوه، متحول می‌سازیم. به‌این ترتیب، دررفت و برگشت میان ژست‌ها و واکنش‌ها، سازمان به‌عنوان یک ابژه اجتماعی در فعل‌وانفعالات میان مقاصد، برخاسته و برمی‌آید. این فعل‌وانفعالات، الگوهای پدیداره‌ای را تولید می‌کنند که هم منتظره و غیرمنتظره و برخی اوقات ناخواسته هستند. به‌این ترتیب، سومین تفاوت در دیدگاهی که ما پیشنهاد می‌کنیم این است که این نگاه، عدم قابلیت پیش‌بینی و عدم قطعیت را در محور و کانون فعالیت سازمانی قرار می‌دهد. این دیدگاه هرگونه تفکر پیرامون استراتژی که مدعی است مدیران ارشد می‌توانند آینده سازمان را پیش‌بینی کرده و کنترل کنند، زیر سؤال می‌برد. استراتژی، که اغلب در قالب انتزاعات ساده سازی شده، چشم‌اندازها و برنامه‌ها بیان می‌شود، ژستی است که بسیاری از افراد در موقعیت‌های محلی خود، زمانی که تلاش می‌کنند تا معنای این مفاهیم را فهمیده و آن را کاربردی سازند، به آن واکنش نشان داده و پاسخ می‌دهند. بر واکنش‌های این افراد می‌توان اثر گذاشته و اعمال نفوذ کرد، اما به‌هیچ‌عنوان نمی‌توان آن‌ها را برنامه‌ریزی کرد.

چهارم اینکه، این دیدگاه، چشم‌انداز بدیلی را در مورد اکتشاف تفاوت‌ها و اختلافات - که اغلب ما همگی آن‌ها را به‌عنوان تعارضات می‌شناسیم، - ارائه می‌کند. این دیدگاه به‌جای اینکه فرض کند که به‌برای خیر و صلاح سازمان، کشف و کاوش اختلافات باید کنار گذاشته شود یا اینکه مفروض بدارد که باید به‌تنوع در سازمان، احترام گذاشت، این چشم‌انداز، عنوان می‌کند که تازگی و نوزایی دقیقاً و تنها به دلیل واکنش‌ها و نقطه نظرات متنوع و متفاوت بروز پیدا می‌کند. این نوزایی و تازگی از تنش میان تم‌های مشروع و سایه که تجربه بودن افراد کنار یکدیگر را سامان می‌دهند، پدیدار شده و در مکالمات عادی و روزمره تم‌های روایتی هویت، خود را منعکس می‌کند.

پنجم اینکه این دیدگاه، رهبری و مدیریت را به‌عنوان فرآیندهای اجتماعی به رسمیت شناسی در بازی زندگی سازمانی که همگان در آن غوطه‌ورند، فهم می‌کند. رهبران و مدیران، مشخصاً بازیگران اثرگذار و پرنفوذ در این بازی هستند، اما آن‌ها نمی‌توانند نحوه آشکار و فاش شدن این بازی را به دیگران دیکته کنند. نهایتاً، این دیدگاه نظریه متفاوت و پدیداره‌ای از اخلاق را پیش می‌کشد که عدم قابلیت پیش‌بینی زندگی اجتماعی را به جریان انداخته و تحریک می‌کند. رهبران و مدیران مکلف به کنش و عمل هستند اگرچه آن‌ها نمی‌توانند برون‌دادها و

خروجی اقدامات را شناسایی کرده و بشناسند. آن‌ها خود را درکنش و عمل جسورانه و شجاعانه در میان ناشناخته‌ها می‌یابند و باید مسئولیت آنچه پیش خواهد آمد را بپذیرند. در بازی استراتژی، افراد از طریق به‌کارگیری لفاظی و قدرت انضباطی، مذاکره کرده، متقاعد ساخته و اقناع می‌شوند و همچنین یکدیگر را در مفهوم بندی متفاوت "کار خوب" تحدید کرده و توانمند می‌سازند.

برای مطالعه بیشتر

موضوعات بیشتر در خصوص روش‌های تحقیق را می‌توانید در آثار برینکمن (۲۰۱۲)، استیسی و گریفین (۲۰۰۵)؛ اشتایر (۱۹۹۱)؛ آلوسون و اسکولدرگ (۲۰۰۹)؛ و دنزین و لینکولن (۲۰۰۵) ببینید. در خصوص موضوع کنترل، مطالعه اثر استریت فیلد (۲۰۰۱) مفید و سودمند است. مباحث جزئی‌تر در خصوص مطالب کلیدی ارائه شده در این فصل را می‌توانید در آثار استیسی (۲۰۰۵ و ۲۰۰۹ و ۲۰۱۱ و ۲۰۱۲) و مالز (۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ و ۲۰۱۱ و ۲۰۱۵) بیابید. سارا (۲۰۰۶)، تجربه احساسی مدیریت عملکرد در بخش سلامت را بحث می‌کند. ویلیامز (۲۰۰۶) در خصوص تجربه رهبری سازمان‌های بخش دولتی در رژیم مدیریت عملکرد، مباحثی را طرح کرده است. توریش (۲۰۱۳) در خصوص معایب مفاهیم مدرن رهبری تحول‌آفرین مطالبی را به اشتراک گذارده است. نورمن (۲۰۰۶) تجربه ارزیابی ریسک‌های کلینیکی در بخش سلامت را توصیف کرده است. ویلیامز (۲۰۰۵) روش‌شناسی روایتی را بحث می‌کند. مالز (۲۰۰۸ و ۲۰۱۰ و ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴) نگاهی به پرسش‌ها در خصوص شواهد، ورزه (عمل) انداخته و سهم و نقش دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده در ورزه را بررسی می‌کند.

پرسش‌هایی برای کمک به بازناندیشی بیشتر

۱. آیا اتخاذ دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده، ما را به سوی نوع جدیدی از سازمان‌ها فرا می‌خواند؟
۲. به نظر و عقیده شما، پیشنهاد اینکه مدیران و رهبران تلاش کنن تا زمان بیشتری صرف تعمیق و گستردن مکالمات و محاورات در تیم‌هایشان کنند، به کجا ختم خواهد شد؟ این موضوع تا چه حد می‌تواند در تیم‌های کاری شما کارگر بیافتد؟
۳. آیا تأکید بر مکالمات عادی روزمره به نیاز به توسعه مکالمات بهتر می‌انجامد؟ یک مکالمه خوب، چه ویژگی‌هایی دارد؟
۴. آیا تأکید بر روابط، ما را به این تجویز می‌رساند که مدیران روابط خوبی را گسترش داده و توجه بیشتری بر روابط بهتر داشته باشند؟
۵. آیا سازمان‌ها واقعی هستند و می‌توانند یک هویت داشته باشند؟
۶. در صورتی که دیدگاه فرآیندهای واکنشی پیچیده را اتخاذ کنیم، با تأکیدی که در دیدگاه‌های دیگر بر "وظیفه" وجود دارد، چگونه مواجه خواهیم شد؟
۷. تفکر در قالب سیستمی چه مشکلاتی را می‌تواند به همراه داشته باشد؟
۸. آیا پدیدارگی، موضوعی مرتبط با تقدیر و سرنوشت است؟
۹. نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده چه کاربردهایی می‌تواند داشته باشد؟ چه جنبه‌هایی از این نظریه کاربردی است؟ آیا این موضوع کاملاً واضح و آشکار است یا نیاز به دقیق و بررسی مضاعف دارد؟
۱۰. مقوله "قصد و نیت" در نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده خود را چگونه نشان می‌دهد؟
۱۱. آیا نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده ما را به ایدئولوژی دعوت به شکل‌دهی یک فرقه می‌رساند؟
۱۲. مدل‌سازی چه نقشی را در استراتژی پردازی ایفا می‌کند؟
۱۳. نظریه فرآیندهای واکنشی پیچیده چه دلالت‌ها و اشارت‌هایی برای روش تحقیق دارد و این شیوه با سایر شیوه‌های انجام تحقیق کیفی چه تفاوت‌هایی دارد؟

