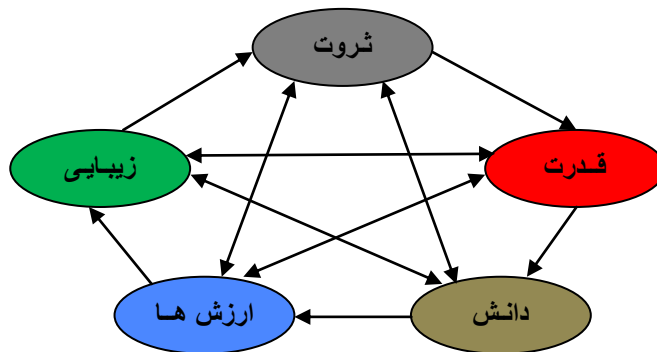


ابعاد سیستم های اجتماعی- فرهنگی

(گردآوری و برگرفته از کتاب "تفکر سیستمی" نوشته جمشید قراجه داغی و ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی)

ساختار، عملکرد و فرآیند همراه با بستر محیطی مجموعه فراگیری از متغیرها را تشکیل میدهند که با هم کل را تعریف میکنند یا درک کل را امکانپذیر می سازد. گذشته از آن، علاوه بر تکرار بستر محیطی، ساختار، عملکرد و فرآیند، بایستی عواملی که کمک کننده تولید کل هستند را تشخیص داده و درک کنیم. طبق تجربه من این عوامل در تعاملات میان پنج بُعد یک سیستم اجتماعی قرار دارند. این بُعدها عبارتند از: **تولید و توزیع ثروت، قدرت، دانش، زیبایی و ارزشها** که مجموعه کاملی از متغیرهای همبسته بهم را تشکیل می دهند که مشترکا" سیستم اجتماعی را در تمامیت آن توضیح میدهند (شکل 1).



شکل 1: پنج بُعد یک سیستم اجتماعی

بطور تاریخی، شناخت ابعاد سیستم اجتماعی هم بطور انفعالی (عکس العمل نسبت به پاره ای مسائل در زندگی اجتماعی) هم بطور فعال (باهدف رسیدن به خوبی مطلق) صورت گرفته است. بطور انفعالی، این پنج بُعد سیستمهای اجتماعی متناظر با حوزه های اساسی مسئله هایی است که همه جوامع انسانی در طول تاریخ با آنها مواجه بوده اند؛ **اقتصادی، سیاسی، علمی، زیبایی شناختی و اخلاقی**.

اگرچه برخی متفکران نام اوراجتماعی بیش از یک بُعد را در تحلیل هایشان منظور کرده اند، ولی بیشتر آنها فقط یکی از این ابعاد را بعنوان **علت اصلی** همه پدیده های اجتماعی تلقی کرده اند. بعنوان مثال، مارکس اقتصاد، یعنی شیوه تولید را بعنوان **علت اساسی** واقعیت های اجتماعی می شناسد. برای او، **قدرت**، تحت حمایت مفاهیم اختیار و مشروعیت، **علت اصلی** است. بگدانوف **دانش** را بعنوان اصل سازماندهی جامعه بکار برده است. در حالیکه، متفکران مذهبی ارزش ها را در مرکز همه چیز قرار میدهند.

ایکاف، در بحث سیستمهای ایده آل جو، **چهار طبقه از فعالیتهای اجتماعی** را معرفی میکند که برای پیشرفت به جانب ایده آل یا شایستگی کامل بطور تک تک لازم و مشترکا" **کافی** اند: **جستجوی حقیقت** (عملکرد علمی)، **فراوانی** (عملکرد اقتصادی)، **خوبی** (عملکرد اخلاقی- وجدانی) و **زیبایی** (عملکرد زیبایی شناختی).

من چون در فرهنگ دیگری بزرگ شده ام، نظر دیگری داشتم. علاوه بر دانش، ثروت و ارزشها، بُعد قدرت و بطور مشخص تر **قدرت انجام** (آزادی و توانایی انتخاب) را بجای بُعد زیبایی یکی از چهار بُعد نظام اجتماعی می شناختم.

هنگامیکه من ایکاف را در دهه 1970 ملاقات کردم، در این باره روزها به بحث نشستیم تا اینکه او بمن گفت که دوست عزیز تو به یک کنفرانس درسی در این زمینه احتیاج داری. کنفرانسی که ایکاف درباره زیبایی بمن داد بعد از چهل سال هنوز بیاد دارم و بعد از این کنفرانس بود که متوجه شدم که من بُعد زیبایی را به همان دلیلی از قلم انداخته بودم که ایکاف بُعد قدرت را نادیده گرفته بود.

بُعد زیبایی مُعرّف جنبه ای از رفتار فردی و اجتماعیست که با پدیده هیجان سروکار دارد و معنی زُندن بودن در آن مستتر است. این زیباییست به زندگی معنا می بخشد. زشت و زیبا، ترس و امید، خشم و نفرت، بُخل و حسد، عشق و تعلق، غم

و اندوه، شادی و سرور، قهرمانی و تلاش، همه و همه جلوه های بُعد زیبایی هستند با فرهنگ شرقی ما درآمیخته است. مگر نه اینستکه ما اکثراً "با قلب خود فکر میکنیم."

بهرحال، برای من زیبایی نمودار کُل ماجرا و نتیجه تعامل میان چهار بُعد قدرت، ثروت، دانش و ارزشها بود و نه بخشی از آن. از سوی دیگر، پدیده انتخاب همیشه یکی از موضوعهای اصلی بحث های ایکاف بوده است. اوتوانایی رضای نیازها و آرزوها را همسنگ قابلیت میدانست. قابلیت برای ایکاف موضوع قدرت انجام (متفاوت با قدرت پر که درباره تسلط است)، نمودار کُل ماجرا و نتیجه تعامل میان چهار بُعد ثروت، دانش، زیبایی و ارزشها بود. شاید این گفته درست باشد که ماهی ها نمی فهمند چیزی هم بنام آب وجود دارد. بُعد از این مجادله پُر معنی بود که هر دو پذیرفتیم نظام اجتماعی دارای پنج بُعد: قدرت، ثروت، دانش، زیبایی و ارزش هاست.

نگاه مجدد به مفهوم ارسطویی "زندگی خوب"، در جستجوی خوشبختی و طرح تشریحی و دربارۀ عوامل لازم برای رسیدن به یک زندگی خوب (آدلر، 1987)، نظر ما را مبنی بر اینکه این ابعاد میتوانند یک مجموعه کامل را بسازد و مشترکاً "کُل را تعریف کنند تأیید میکند.

حدود 2000 سال بعد، در زمینه ای دیگر، جان دیویی (1989)، فیلسوف بزرگ آمریکایی در بحث از آزادی و فرهنگ به صراحت پنج بُعد سیاست، اقتصاد، علم، هنر و اخلاق را بعنوان عواملی که بستر فرهنگی یک جامعه را معین میکنند معرفی مینماید. تعریف او از هنر فضای عاطفی را هم در بر می گیرد و در این زمینه در بحث مُجاب کننده ای میگوید عاطفه ها در شکل دادن به فهم و تصورات عمومی بسیار قوی تر از دلیل و برهان اند.

پذیرفتن این پنج بُعد بعنوان مجموعه ای مانع الجمع و مشترکاً کامل، برخلاف آنچه که رایج است، بمعنای ضرورت جد کردن هر بُعد برای تحلیل جداگانه آن نیست. برعکس، بمعنای تأکید بر تعاملات میان آنهاست. اگر چه هر بُعد یک وظیفه منحصر به فرد را نمایندگی میکند، همبستگی متقابل آنها چنان است که کاملاً امکان دارد هر چهار تایی آنها با هم کمک تولید کننده عامل پنجم باشند. بعنوان مثال، قدرت (بعنوان توانائی انجام دادن) ممکنست بصورت منفی یا مثبت تحت تأثیر ثروت، دانش، زیبایی (کاریزما) و ارزش ها (سُنّت) قرار گیرد.

پذیرفتن چند بُعدیت و ضرورت ارتباط میان پنج بُعد سیستمهای اجتماعی، یکی از پُراهمیت ترین ویژگی های تفکر کُل نگر است. حلقه های باز خور منفی یا مثبت برای ایجاد ثبات و نظم در عینحالی که هم افزایی در میان ابعاد سازگار ایجاد میکند موجب بهبود قابل توجهی در عملکرد سیستمها میشود. تئوری سیستمی سازمان ها بر این باور است که موانع اصلی در توسعه سیستمهای اجتماعی - فرهنگی ناشی از نقص کارکرد یکی یا هر پنج بُعد سیستمهای اجتماعی است.

سرانجام، پذیرفتن ارتباط میان دو وظیفه تولید و توزیع در هر کدام از ابعاد، منجر به شیوه کاملاً جدیدی در نگاه کردن به مجموعه مسائل و فرصت های فعلی ما میشود.

1: تولید و توزیع ثروت

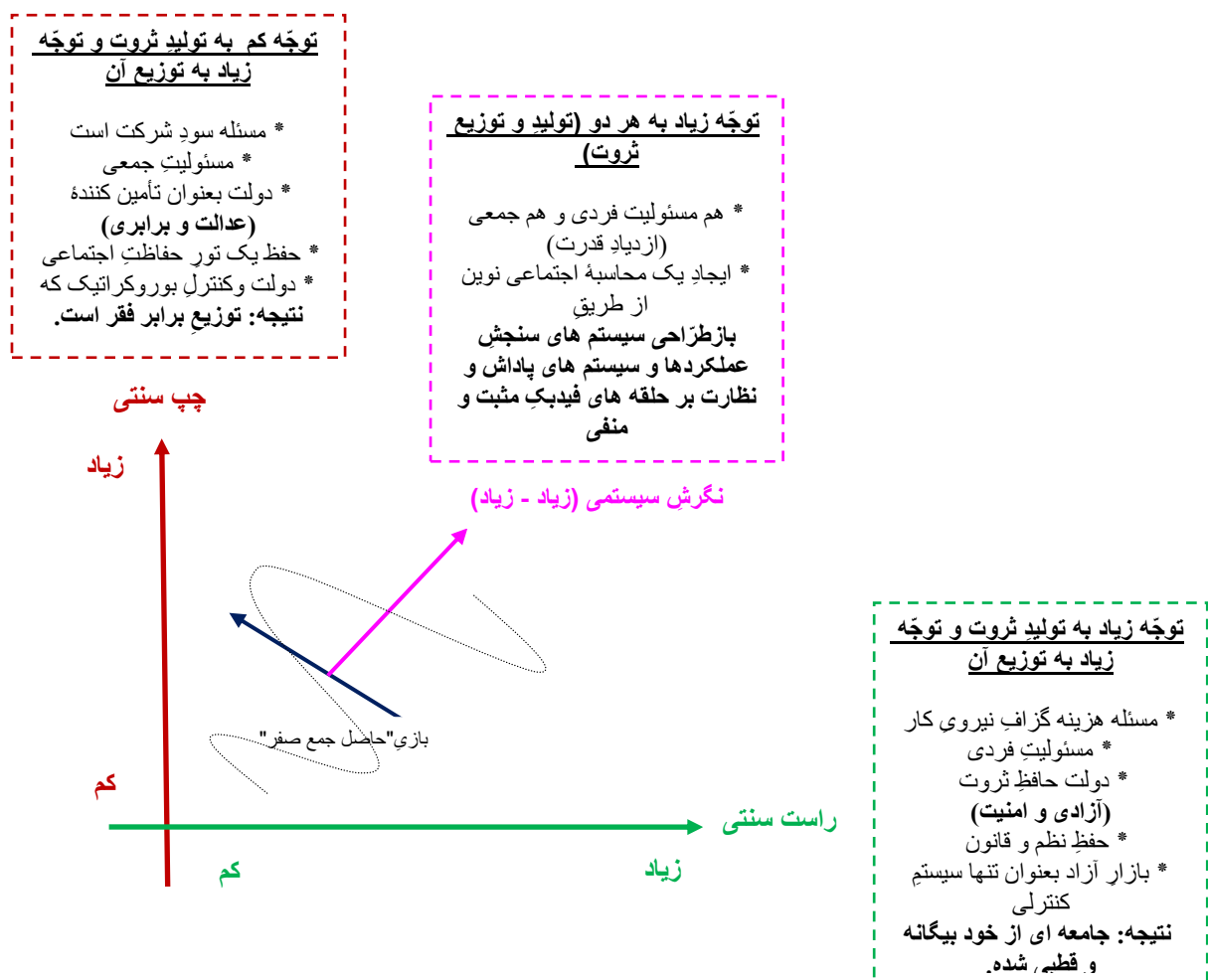
پرسش کلاسیک تولید و توزیع ثروت را در نظر آورید. بطور سنتی این دو وظیفه مکمل بعنوان دو موضوع متضاد تلقی شده اند. در سوی راست، توجه زیاد به تولید ثروت در ترکیب با توجه کم به توزیع آن منجر به موقعیتی میشود که هزینه نیروی کار در آن بعنوان علت و منبع مشکل منظور میگردد. این موقعیت فرد را بعنوان تنها مسئول سرنوشت خود میشناسد و نقش دولت را صرفاً "حفاظت از ثروت و تأمین آزادی و امنیت از طریق اجرای قانون و برقراری نظم محدود میکند. در این مفهوم، بازار تنها داور (تصمیم گیرنده) درباره اینکه "چه چیز تولید شود"، "برای که تولید شود" و "چگونه ثروت تولید شده توزیع شود" میباشد. این مفهوم متأسفانه باعث بوجود آمدن یک جامعه قطبی شده (پلاریزه) و از خود بیگانه میشود.

از سوی دیگر، یک جهت گیری چپ گرایانه با توجه زیاد به توزیع ثروت که تولید ثروت را مفروض میگیرد، سود شرکت را علت و منبع شر و جمع را مسئول همه بدبختی ها دانسته و دولت را بعنوان تأمین کننده اصلی عدالت و برابری، از طریق ایجاد و حفظ یک تور حمایت اجتماعی، لازم تلقی میکند. این مفهوم، کنترل دولتی و بوروکراتیک را تنها چاره برای محدود کردن زیاده خواهی ذاتی دنیای کسب و کار سرمایه داری و شرکتهای مربوطه میداند که متأسفانه ممکنست از توزیع برابر فقر سر در آورد.

1
اما در واقع تولید و توزیع ثروت دو سوی یک سکه اند. اگر قدرت خرید مداوم برای کالاها نباشد، تولید دوام نمی یابد.

در بلند مدت هیچ جامعه ای نمیتواند بیش از آنچه که تولید میکند، مصرف کند. **توزیع بدون تولید اثربخش، تنها سرراز توزیع برابر فقر درمیآورد.** طبق اصل چند بُعدیت، اگرما زوجهای مکمل را بعنوان متضاد تلقی کنیم، مطمئناً آنها را در برخورد و تضاد خواهیم یافت. خوشبختانه اهمیت دادن و توجه به تولید و توزیع ثروت بطور هم زمان یک امکان قوی خواهد بود، اگرما مایل باشیم به سازمانها نه فقط بخاطر تولید ثروت بلکه همچنین برای توزیع ثروت نیز پاداش دهیم. بعنوان مثال، اگر محاسبات اجتماعی به ما اجازه دهد، دربخش هائی که دچار نرخ بیکاری بالا هستند، حقوق و مزایای خاصی داشته باشیم و آنها را نه تنها بعنوان هزینه بلکه بعنوان پُرونداد سازمان نیز تلقی کنیم. در نتیجه این طرز تلقی به کارفرمایان اجازه میدهد که به اندازه مالیاتی که کارکنان استخدام شده جدیدشان (در آن طبقات خاص) پرداخت خواهند کرد از مالیات بردرآمد شرکت کم کنند. این حرکت در حل نرخ بیکاری مزمن ده درصدی گام بلندی خواهد بود. با این طرح، بیش از مقداریکه شرکت از مالیات خود کم میکند توسط مبالغ مالیات فدرال بر درآمد کارکنان جدید، مالیات بر حقوق، مالیات ایالتی و مالیات شهری جبران خواهد شد. دولت حقوق بیکاری را صرفه جویی میکند و تقاضا برای کالاها و خدمات از طریق قدرت خریدی که افزوده شده بالا می رود (شکل 2).

در همین راستا، مسئولیت جمعی و فردی از طریق باز شناخت بُعد قدرت بعنوان "قدرت انجام" بجای "قدرت بر" و با تکثیر قدرت شکل جدیدی پیدا میکند. این معنا ما را به بحث به تولید و توزیع قدرت می رساند.



شکل 2: رابطه "و" بجای "یا"

2: تولید و توزیع قدرت (وجود تمرکز و عدم تمرکز بطور همزمان)

برخورد اثربخش با سیستمهای چند ذهنی مستلزم درک مقوله انتخاب و مقوله انتخاب موضوع آزادی و قدرت انجام است. ما نشان دادیم درحالیکه اعضای یک سیستم چند ذهنی بصورت فزاینده ای با رفتار مستقل خود انتخاب شخصی را بنمایش میگذارند،

کل سیستم (نظام) بیش از پیش بسوی همیستگی متقابل می‌رود. این امر یک نیاز دوگانه به **تمرکز و عدم تمرکز** را پدید می‌آورد: **ولی تضاد بین تمرکز (اختیار کل) و عدم تمرکز (آزادی عمل اعضا)**، به یکی از دو انتخاب نامطلوب بین **سرکوب (تمرکز قدرت)** یا **آشوب (سلب قدرت)** منجر می‌شود. از سوی دیگر، **مصالحه بر اساس "تقسیم قدرت" سرخوردگی و بین بست** بوجود می‌آورد.

پاسخ در این واقعیت نهفته است که **تمرکز و عدم تمرکز** دوسوی یک سگه اند. هر دو باید بطور همزمان رخ دهند. این پدیده امکانپذیر است زیرا **قدرت مثل دانش میتواند تکثیر و کپی شود**. **باز شناخت مفهوم قدرت** بعنوان یک هویت "جمع غیر صفر" گامی حیاتی به جانب **درک جوهر توانا سازی و مدیریت سیستم های چند ذهنی** است. **توانا سازی** بمعنای **تقسیم قدرت نیست**. رابطه "جمع صفر" را نشان میدهد، بنابراین **سلب قدرت** است. در عوض، **توانا سازی** مستلزم **یک درک و توافق جمعی از ضوابط تصمیم گیری و علل و چرانی کارهایی است که انجام میدهیم**. چنین درک مشترکی نه تنها اعضا را توانا میسازد که با هماهنگی و استقلال عمل کنند، بلکه رهبران را هم توانا میکند که مصمم و با اثربخشی نمایندگی از طرف جمع عمل کنند.

مثال زیر برای روشن شدن این نکته میتواند کارساز باشد. فرض کنید شما بتازگی کار کردن برای شخصی بسیار جدی که بشدت طرفدار "مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه" است را شروع کرده اید و او بشما قول داده است که با روش عدم تمرکز مدیریت کرده و عملکرد شما را فقط بر اساس نتیجه کارتان ارزیابی خواهد کرد. شما از این فرصت استقبال میکنید زیرا مدت هاست در فکر بوده اید که چند ایده هیجان انگیز که اجرای آنها مستلزم مقداری استقلال عمل است را آزمایش کنید. پس از چند هفته شما به ملاقات رئیس جدید میروید تا او را هم از برخی کارهای هیجان انگیزی که مشغول انجامشان بوده اید با خبر کنید. اگرچه او قیافه ای عادی از خود نشان میدهد، شما بنوعی متوجه میشوید که او آنچه میشوند خوشحال نیست. شاید حال خوبی ندارد. شما به خودتان میگوئید، "هنگامیکه او نتیجه نهایی را ببیند، حتما" خوشش می‌آید".

چند هفته بعد، در یک میهمانی، خیلی سرحال بنظر میرسد و شما فکر میکنید الان بهترین فرصت برای طرح ایده های جدیدتان است. اما از حرکاتش میفهمید که او آنها را دوست ندارد. شما فکر میکنید شاید بهتر است مدتی دست از سرش بردارید. اما دیگر دیر شده و او را عصبی کرده اید. چند روز بعد به دفتر شما می‌آید و درباره پیشنهاداتی که داده بودید سوالاتی میکند. وقتی می‌رود، میدانید که او خوشحال نشده است. عدم تمرکز از پنجره دور انداخته شده است. شما هرگز نمی‌خواهید که رئیس، شما را فرد بی‌قابلیتی بداند. خوب، چکار میکنید؟ هر وقت که میخواهید تصمیمی بگیرید به او مراجعه میکنید و از او می‌پرسید که چه باید بکنید. هر دو شما بصورت فزاینده ای سرخورده میشوید و سرانجام تصمیم میگیرید استعفا دهید.

در این هنگام مدیری از یک بخش دیگر به یادتان می‌آورد که شما دو بچه دانشگاهی دارید و قسط ماهیانه وام مسکن تان را هم باید بپردازید. این خانم بشما شغلی پیشنهاد میکند بشرطی که مزخرفات مربوط به عدم تمرکز و استقلال را فراموش کنید و دقیقا همان کاری را بکنید که او میگوید، چون انتخاب دیگری ندارید با اکراه این پیشنهاد را می‌پذیرید. ولی رئیس جدید شما روش عجیب و غریبی دارد. نه تنها مرتب بشما میگوید چکار کنید، بلکه بشما توضیح میدهد که چرا او اینگونه فکر میکند. مدتی فکرمیکنید که او میخواهد شما را شست و شوی مغزی دهد یا شاید اعتماد بنفس ندارد و میخواهد چیزی را ثابت کند. شما سعی میکنید خیال او را از بابت وفاداری خودتان نسبت به او راحت کنید و به او میگوئید، "فقط به من بگوئید چه باید بکنم، همان کار را خواهم کرد". اما او دست بر نمی‌دارد. ظاهرا "عاشق حرف زدن است. طی این تعاملات بنوعی متوجه شیوه تصمیم گیری او میشوید؛ از معیارهای تصمیم گیری او مطلع میشوید و بتدریج نظام ارزشی او را درک میکنید. یک روز وقتی او دارد بلند بلند فکر میکند که بشما بگوید چکار کنید از او می‌پرسید "این چطور است؟" او میگوید، "عالی است" و اینگونه عدم تمرکز اتفاق می‌افتد.

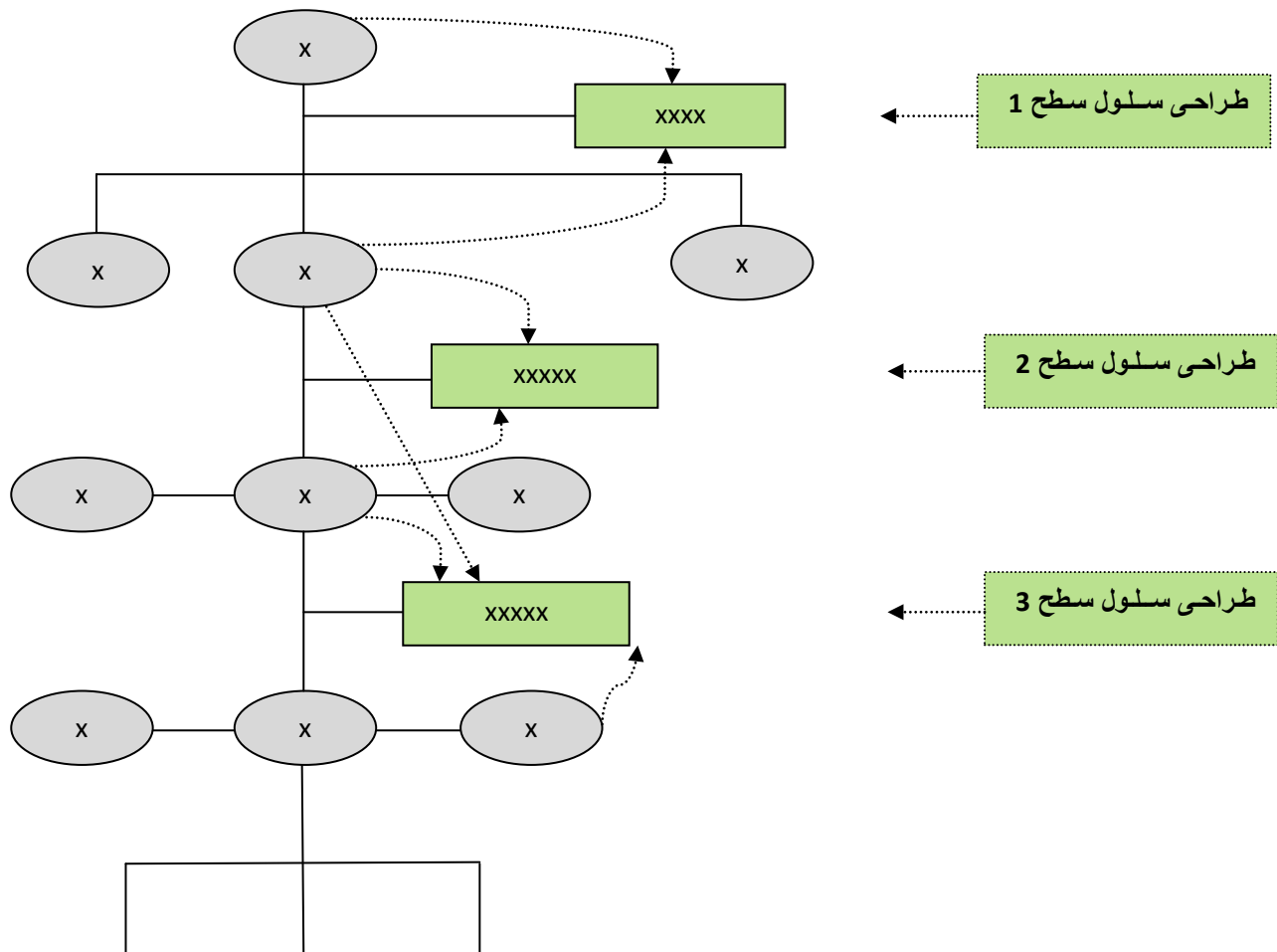
پیام این داستان کوتاه اینست که اشتراک معیارهای تصمیم گیری باعث تواناسازی میشود و کاری میکند که تمرکز و عدم تمرکز بطور همزمان ظهور پیدا کنند نه اشتراک یا سلب قدرت. دست یافتن به سطح بالایی از مسئولیت فردی یا تصمیم گیری غیرمتمرکز مستلزم وجود سطح بالایی از مسئولیت جمعی یا توافق متمرکز بر معیارهای تصمیم گیری است.

2- الف): طراحی برای مشارکت (سازمان دوار ایکاف)

ایجاد یک توافق و درک مشترک از معیارهای تصمیم‌گیری در میان فرد فرد اعضای یک سازمان کار ناممکنی است. فرآیند تواناسازی باید در یک سازمان نهادینه شود. طرح زیر که بنام سازمان دوار یا دورانی ایکاف مشهور است برای مشارکت که در زمینه‌های مختلفی مورد استفاده اتربخش قرار گرفته است. این طرح یک شبکه‌آشپانه‌ای از "سلول‌های یادگیری و طراحی" بوجود می‌آورد که اعضا را در فرآیندی تعاملی بکار می‌گیرد.

هرمدیر سازمان یک سلول طراحی تشکیل می‌دهد. اعضای این سلول عبارتند از خود مدیر، رئیسش و همه کسانی که مستقیماً به او گزارش می‌دهند (شکل 3). چون هرسلول شامل سه سطح عضویت است یک شبکه‌آشپانه‌ای بوجود می‌آید. این طرح به هرعضو سازمان فرصت می‌دهد که با پنج سطح در سازمان (با هم ردیفان در همان سطح، با رئیس خود و رئیس رئیس خود و سرانجام با فرودستان بلافصل و زیردستان آنها) تعامل داشته باشد.

وظیفه اصلی این سلول‌ها ایجاد درک مشترک از دلایل انجام کارهایی است که سازمان انجام می‌دهد تا نسبت به ارزش‌های مندرج در فرهنگ آگاهی بوجود آورد و معیارهای تصمیم‌گیری را به مالکیت جمعی درآورد



شکل 3: طراحی برای مشارکت

2- ب): معیارهای طراحی برای مشارکت

معیارهای تصمیم‌گیری، ضوابط ضمنی تصمیم‌گیری را به صراحت تعریف میکنند. درحالی‌که تصمیم‌ها خودشان در موقعیت‌های مشخص پیاده کردن این ضوابط اند، غیبت دستکم یک درجه از آزادی، معیارهای تصمیم‌گیری را بطور مجازی به خود تصمیم‌ها تبدیل میکند. خط‌مشی یک معیار تصمیم‌گیری در سطح بالایی از انتزاع است خط‌مشی ضرورتاً با ابعاد انتخاب (جائیکه متغیرها دخالت دارند)، **پرسش‌های جرائی** با فرضیات بنیادی و نتیجه‌های مورد انتظار سروکار دارند. **تصمیمات مربوط به خط‌مشی** انتخاب‌های واجد ارزشی هستند که باید درباره تأثیرشان بر حوزه‌های انسانی، مالی و فنی صراحت داشته باشند. معیارهای تصمیم‌گیری برای اثربخشی باید چهار ویژگی زیر را داشته باشند:

درجه آزادی: معیار تصمیم‌گیری باید برای تصمیم‌گیرنده یک درجه آزادی مناسب داشته باشد. معیارها باید آنچنان مشخص باشند که همخوانی فعالیت‌ها و همچنین همخوانی هدف و جهت را تضمین کنند و در عین حال باید آنقدر کلی و وسیع باشند که با امکان انعطاف‌پذیری و یادگیری از قید و بندها اجتناب کنند. **درجه آزادی برای تصمیم‌گیرنده** انتخاب را به ارمغان می‌آورد.

همخوانی: معیارهای تصمیم‌گیری باید همخوانی درونی داشته باشند تا با ارائه معیارهای عملکرد متناقض، تضادهای ساختاری بوجود نیآورند. مثلاً از جمله عبارات تناقض میان پاداش بر مبنای درونداد و عملکرد برونداد محور یا میان مراکز هزینه (مثل واحدهای تولید) و مراکز درآمد (مثل واحدهای فروش).

صراحت: معیارهایی که بعنوان راهنمای تصمیمات خط‌مشی تدوین میشوند، باید صریح و روشن باشند. این معیارها باید فرضیاتی که خط‌مشی بر مبنای آنها تدوین شده را منعکس و نتیجه‌مورد انتظار را بیان کنند. **انتظارات باید حداقل این سه حوزه را دربرداشته باشند: مالی (عملکرد مالی)، انسان‌ها (سیستم انسانی) و مشتری (کیفیت محصول).**

همرایی: اثربخشی هر تصمیم به درجه هم‌رایی بوجودآمده برای آن دارد. درک و هم‌رایی بدست آمده در پیاده کردن یک تصمیم خط‌مشی ویژه، **سطح تعهد جمعی** به اجرای آن خط‌مشی را تعیین میکند. ایجاد هم‌رایی برای یک موضوع کاملاً مربوط به رهبری است. در اینجا هم مثل بسیاری از موضوعات مربوط به ابعاد منطقی، عاطفی یا فرهنگی رفتار نقش رهبری غیرقابل اجتناب است. این امر را نمیتوان به یک فرمول معجزه آسا تقلیل داد. سرانجام، صعود یا سقوط هم‌رایی به کیفیت رهبری بستگی دارد. **هم‌رایی قانون اکثریت آرا نیست؛ حتی بمعنای اتفاق آرا هم نیست. بلکه توافقی برای اجراست.** هیچکس نباید اجازه داشته باشد که فرآیند را گروگان بگیرد. **"بی‌تصمیمی" تصمیمی برای حفظ وضع موجود است و باید به همان معنا گرفته شود.**

موقعیت‌هایی که فاقد هم‌رایی است به بیشترین مقدار رهبری نیاز دارند. نبود هم‌رایی رهبر را مجبور میکند اطمینان حاصل کند که فرآیند متوقف نمیشود. او باید به صراحت یک ترکیب جایگزین را اعلام کند که اگر شرکت کنندگان به یک تصمیم یا پیشنهاد نهایی نرسیده باشند، تصمیم جایگزین اعلام شده توسط رهبر انتخاب نهایی تلقی خواهد شد. هنگامیکه گروه بطور جدی قطبی باقی میماند چاره طرف‌های متقابل آنستکه روی تجربه‌ای که نتیجه‌اش به تصمیم منجر میشود توافق کنند. گروه باید روی طرح این تجربه توافق کنند و معیارهای عملکرد آنرا تعیین نمایند. همچنین برای طرف‌های مقابل، بسیار سودمند است که از همان ابتدا مشخص کنند که چه چیز اشتباه بودن تصمیم آنها را نشان خواهد داد.

3): تولید و توزیع زیبایی (انسجام اجتماعی)

بُعد زیبایی به جنبه عاطفی زندگی، معنای آن و هیجان آنچه انجام میشود مربوط است. بُعد زیبایی درباره ضرورت "دوستش دارم" یا طلب خوش‌باشی است. ماچورانا (1980) صمیمانه اعلام میکند که "مسیر سیستم‌های حیاتی و پویزه تاریخ بشر، توسط عواطف حرکت کرده نه منابع. آنچه که این مسیر را تعیین میکند خوش‌باشی ساده است". جان دیویی (1989) معتقد است، "در شکل دادن باورهای عمومی عواطف خیلی بیشتر از عقل و منطق تأثیر دارند". ابن سینا، فیلسوف مشهور ایرانی، بر این درک از زیبایی با این بیان که "جوهر زندگی عشق است، عشق به جمال و جمالی که در پی یافتن کمال است".

درک تفکر کل‌نگر بدون درک نقش زیبایی در انسجام اجتماعی کامل نمی‌شود. برعکس ماشین که ادغام اجزای آن در یک کل یکپارچه یک بار انجام میشود، در سازمانها مسئله ادغام یک تلاش همیشگی و یک مشکل دائمی است. علی‌رغم علاقه به فردیت و منحصر بودن، ما بعنوان موجودات اجتماعی که از نظر عاطفی بسیار حساس هستیم، تمایل

قدرتمندی داریم که عضو یک گروه اجتماعی (جماعت) باشیم. بیشتر ما علاقه شدیدی داریم که با دیگران هم هویت باشیم، توسط دیگران پذیرفته شویم و خود را با هنجارهای گروهی که می‌پسندیم تطبیق دهیم.

این پدیده یکپارچه کننده ریشه در بُعد عاطفی حیات ما دارد. یک کتاب جالب، یک شعر زیبا و یک رویداد تراژیک یا قهرمانانه همه اشتیاق سهیم شدن را در ما بوجود می‌آورند. مرز میان فردیت و جمع گرایی (این پرسش که چقدر از من خودم هستم و چقدر کسانی هستند که به آنها علاقه و تعهد دارم) بعنوان عامل اصلی تجلی زیبایی باقی می‌ماند. بنابراین زیبایی مهم‌ترین عامل انسجام اجتماعی است. سطح انسجامی که یک سازمان بدست می‌آورد به سطح هیجان و تعهدی که میان اعضای خود ایجاد میکند بستگی دارد.

به یاد بیاورید که در بحث پیشین توسعه، خواستن را بعنوان عنصر ضروری ایجاد یک جامعه موقت تلقی کردیم. توانایی بدون خواستن عقیم است، همانطوریکه خواستن بدون توانستن کاری از پیش نمی‌برد. در این معنا، زیبایی شناسی، برعکس باور عمومی، یک پدیده زینتی نیست. در طول تاریخ، جوامعی که نسبت به زیبایی شناسی بی‌توجه بوده یا با آن دشمنی کرده اند بدون استثنا ضدبشری و همینطور ضد توسعه از آب درآمده اند.

3- الف): عضویت

اهمیت عضویت در سیستم‌های اجتماعی- فرهنگی (خانواده، گروه‌ها، سازمانها، شرکتها و کشورها) در این واقعیت نهفته است که اجزای این سیستمها افراد نیستند بلکه نقشی است که به افراد واگذار شده است. تحت شرایط متفاوت و در مجموعه های اجتماعی مختلف، افراد رفتارهای متفاوتی از خود نشان میدهند. یک دوست خوب لزوماً یک کارمند خوب نیست. یک معاون موفق مدیرعامل ممکنست یک مدیرعامل ناموفق از آب درآید. ماهیت این نقش ها تحت تأثیر انتظارات و محدودیت هایی است که از ساختار اجتماعی، فرهنگ و واقعیت های مختلف محیطی ناشی میشوند.

عضویت اثربخش در یک سیستم چند ذهنی (مثلاً یک شرکت) نیازمند یک نقش، یک احساس تعلق و تعهدی نسبت به مشارکت در آفریدن آینده گروه است بنحوی که بی نقشی بزرگترین مانع انسجام یک سیستم اجتماعی است. هنگامیکه فردی احساس میکند معاضدت او در موفقیت گروه اثری ندارد یا احساس میکند که برای ایفای یک نقش موثر در عملکرد سیستم هیچ قدرتی ندارد، حسّی از بی تفاوتی بر او غلبه میکند و او بتدریج نسبت به سیستمی که قرار است در آن عضو فعالی باشد بیگانه میشود.

در این زمینه، ناتوانی در اجرای مسئولیت های یک نقش مشخص (بی کفایتی) موجب اضطراب و سرخوردگی میشود. ایفای نقش یک پزشک یا یک درودگر مستلزم داشتن سطحی از مهارت و تخصصی است که شخص باید یاد بگیرد. در غیر اینصورت فردی که این نقش به او داده شده دچار احساس بیگانگی میشود. از آنجا که قدرت یک زنجیر به اندازه ضعیف ترین حلقه آن است، ناسازگاری در میان اعضا غالباً موجب میشود که فعال ترین آنها به سطح ضعیف ترین شان نزول کند و در نتیجه یک احساس عمومی از ناتوانی و بیپهودگی همه اعضا را دربرمیگیرد. ارزش های متناقض در یک سیستم اجتماعی هم به از خودبیگانگی اعضای آن کمک میکند. میزانی که چارچوب ارزشی فرد یا چارچوب ارزشی جامعه مطابقت دارد، میزان عضویت وی را در آن جامعه تعیین میکند.

یک سازمان چند ذهنی جامعه ای داوطلبانه تشکیل شده از اعضای هدفمند است. هدف یک سازمان علاوه بر ادامه حیات خودش، خدمت کردن به هدفهای اعضای آنست درحالیکه به هدفهای کل هم خدمت میکند. اعضا به یک سازمان می‌پیوندند تا به هدفهای خودشان برسند؛ اگر سازمان به آنها خدمت نکند، آنها هرگز به درستی به سازمان خدمت نخواهند کرد.

اگرچه میتوان اعضای هدفمند یک سیستم اجتماعی را در کوتاه مدت به از خودگذشتگی ترغیب کرد، لیکن امکان ندارد که آنها این شیوه را در تمام طول زندگی خود بپذیرند. باید یک سیستم مبادله وجود داشته باشد تا اینکه کوشش های فرد برای منافع شخص خودش از طریق میزان کمکی که در ارضای نیازهای سیستم بالاتر و سایر اعضا بعمل می‌آورد تحصیل شود.

4: تولید و توزیع دانش

موفقیتِ هر سیستمِ اجتماعی سرانجام به توانایی آن در تولید و توزیع دانش که نیازمند یک سیستمِ یادگیری سه بُعدی است بستگی دارد.

الف- یادگیریِ یادگیری (Learning to Learn)

یادگیریِ یادگیری دربارهٔ توانایی یادگیری، یادگیریِ زدانی (پاک کردن آموخته های قبلی از ذهن خود) و یادگیریِ مجدد در درون و فراتر از چارچوب های قراردادی است. با توجه به نرخِ شتابندهٔ تغییر که در زندگی معاصر همه چیز را دائم دگرگون میکند، قابلیتِ واقعیِ بُعد دانش و پرورش کارآموزان خود-فرمان است. برای یادگیریِ مجدد، شخص باید نخست از خود یادگیریِ زدانی کند (یعنی یاد بگیرد که چگونه یادگیریِ های قبلی را پاکسازی کند).

متأسفانه، یادگیریِ زدانی از یادگیریِ بسیار دشوارتر است. شخص ممکنست برای زودن آنچه که یادگیریِ نادرست گذشته در او ایجاد کرده، مجبور شود دشواری های بسیاری را بر خود هموار کند.

ب- یادگیری برای بودن (Learning to Be)

یادگیری برای بودن چگونگی زنده بودن و زندگی کردن است. سرتاسر طیف تجربه های یادگیری که منجر به توسعهٔ کیفیتِ زندگی فردی و جمعی میشود را شامل میگردد (تقویتِ فعالیت هانی که شادمانی برای فرد و جمع را به همراه دارد). یادگیری برای بودن دربارهٔ خواستن و همینطور توانستن است؛ بیشتر دربارهٔ محتواسست تا ظرفیت، جهت است نه سرعت؛ دربارهٔ چرانی است تا چگونگی؛ دربارهٔ زندگی و درک صحیح حالت بودن و فرآیند شدن است.

یادگیری برای بودن در اصل دربارهٔ ارزشها، جهان بینی ها، فرهنگ ها و هویت هاست؛ بطور مشخص تر دربارهٔ جرأت مورد سؤال قراردادن فرضیات مقدس است. اگر بخواهیم از تاریخ یک درس بگیریم اینستکه سقوط ملت ها به علت رکود فرهنگی است.

ج- یادگیری برای انجام دادن (Learning to Do)

یادگیری برای انجام دادن مهارت عملیاتی کردن دانش، تعریف کردن مسئله ها و طراحی راه حل ها در دنیای واقعی و آشفته است. اما، مسائل دنیای واقعی خودشان را آنگونه که دانشگاهها آنها را تفکیک میکنند، تفکیک نمیکنند. بطور سنتی، یادگیری انجام دادن در محیط کار با بیشترین اثربخشی روی داده و کسب و کارها این وظیفه را به انجام رسانده اند. هنگامیکه من در دههٔ 1960 به آی.بی.ام پیوستم، فرض بر این بود که سی سال برای آنها کار خواهم کرد. بهمین دلیل آنها بیش از 1800 ساعت برای من آموزش رسمی تأمین کردند تا از من یک مهندس سیستم ها بسازند. متأسفانه، حذف این مسئولیت حیاتی از شرکتها همراه حضور کثیر تعداد متخصصانی که دوست دارند دربارهٔ چیزهای کوچک و کوچکتر بیشتر بدانند و ناتوانی غیرموجه آنها به متصل کردن نقاط لازم به یکدیگر به یک مشکل اساسی تبدیل شده است.

یادگیری انجام دادن دربارهٔ بدست آوردن توانایی مربوط کردن موضوع به زمینه مناسب آن و درک اینکه سایر فعالیت هاو اجزای مربوط چگونه کمک تولیدکنندهٔ کل هستند و چگونه فعالیت هر جزء تحت تأثیر فعالیت سایر اجزا قرار میگیرد است. سرانجام، هیچ مسئله یا راه حلی بدون در نظر گرفتن بستر محیطی آن اعتبار ندارد. تفکر عملیاتی (موضوع فصل ششم کتاب) کوشش میکند بر این کمبود فائق شود.

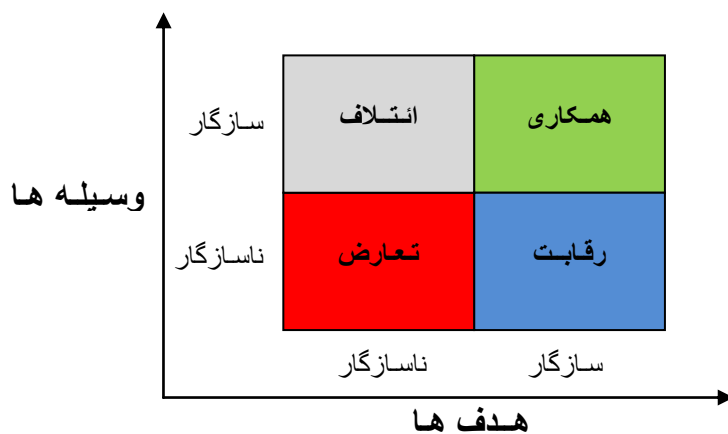
5: تولید و توزیع ارزشها (مدیریت تعارض)

هنگامیکه اجزای یک سیستم حق انتخاب داشته باشند، تعارض در میان آنها غیر قابل اجتناب است. ایدهٔ یک جامعهٔ بدون تعارض نه تنها امکانپذیر نیست، بلکه حتی مطلوب هم نیست. یک سیستم بدون تعارض فقط در صورتی امکانپذیر

است که رفتار اعضای آن به سطح یک رُوبات کاسته شده باشد. پاسخ آنستکه سیستمهای اجتماعی- فرهنگی باید توانایی حلّ مستمر تعارضات را درخودشان بوجود بیاورند.

ایجاد انسجام در یک سیستم چند ذهنی مستلزم طراحی سازمانی است که اعضای آن بتوانند بعنوان اجزای مستقل با انتخاب های فردی خودشان کارکنند در عین حالیکه بطور همزمان بعنوان اعضای مسئول یک کُلّ منسجم با یک انتخاب جمعی عمل میکنند.

بنابراین اثربخشی یک سازمان بیش از آنچه که به مدیریت فعالیت ها بستگی دارد، به مدیریت تعاملات میان اعضای آن وابسته است. تعاملات میان اعضای یک سازمان شکلهای گوناگونی به خود میگیرد. اعضا ممکنست نسبت به چند گرایش با هم همکاری، ولی درباره گرایش های دیگر رقابت کرده و با توجه به مجموعه گرایش های متفاوت در همان حال با هم تعارض داشته باشند. بطور کلی، از طریق موافقت یا مخالفت با یکدیگر بر سر سازگاری هدف ها، وسیله ها، یا هردو کنش گران (بصورت فردی یا جمعی) میتوانند چهار نوع رابطه با هم داشته باشند: تعارض، همکاری، رقابت و یا ائتلاف (شکل 4).



شکل 4: چهار نوع رابطه

در تعارض، هر طرف ارزش مورد انتظار نتیجه ها را برای دیگران کاهش میدهد. همکاری برعکس آنست. رقابت نشاندهنده موقعیتی است که در آن یک تعارض سطح پائین به دستیابی هر دو طرف به هدف سطح بالاتری منجر میشود. در رقابت تعارض بر وسیله هاست نه هدف ها، ائتلاف زمانی شکل میگیرد که کنش گران با هدف های متعارض، برای برداشتن یک مانع مشترک باهم به توافق میرسند. در این موقعیت ناپایدار، تعارض بصورت موقتی به همکاری تبدیل میشود، تا زمانی که تعارض جدی تری در سطح بالاتر سر برآورد.

اگر سازمانها بخواهند به اعضا و همچنین محیط شان خدمت کنند، باید بتوانند با تعارض برخورد کنند. ایجاد یک سازمان بدون تعارض ممکنست امکانپذیر نباشد، ولی ایجاد سازمانی که بتواند به تعارض پردازد امکانپذیر است.

با تعارض میتوان به چهار شیوه برخورد کرد: حل کردن، رفع کردن، نادیده گرفتن، یا منحل کردن (شکل 5).

حل کردن یک تعارض بمعنای انتخاب یک سلسله فعالیت است که معتقدیم بهترین نتیجه ممکن را برای یک طرف به هزینه طرف دیگر به ارمغان میآورد؛ بعبارت دیگر، یک مبارزه بُرد- باخت است.

رفع کردن یک تعارض یعنی مصالحه کردن و آن عبارتست از انتخاب سلسله فعالیت هایی که به نتیجه ای قابل قبول و با حداقل رضایت بخشی برای هر دو گرایش های مخالف منجر میشود؛ بعبارت دیگر، یک مصالحه است.

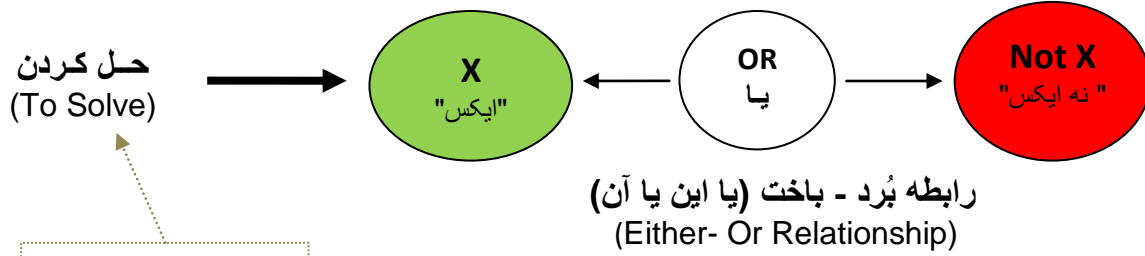
نادیده گرفتن یک تعارض یعنی رها کردن، با این امید که اگر چشم خود را بر آن ببندیم خود به خود از میان خواهد رفت؛ به بیان دیگر یک قصور بی خطر است.

منحل کردن (یا از میان بردن) یک تعارض تغییر دادن ماهیت و یا محیطی است که تعارض در آن قرار گرفته؛ در نتیجه تعارض هم از میان می رود. بعبارت دیگر، یک مبارزه بُرد- بُرد است.

انتخاب هر کدام از این شیوه ها به چگونگی شکل گیری روابط میان گرایشات متعارض بستگی دارد. همانطور که پیش از این شرح داده شد (تحت عنوان "اصل چند بُعدی بودن سیستمهای اجتماعی- فرهنگی")، این روابط دست کم به سه صورت ظاهر میشوند: دوگانگی، پیوستار یا طرح چند بُعدی.

دوگانگی (دایکوتومی) نشاندهنده یک رابطه "یا"، یک مبارزه بُرد- باخت است. این روش در جستجوی راه حلی برای تعارض است که در آن بازنده معمولاً "گمراه و ناحق اعلام شده و حذف میشود."

دوگانگی (جدائی) (Dichotomy)



بازی جمع صفر
(Zero-Sum Game)

رفع کردن
(To Resolve)

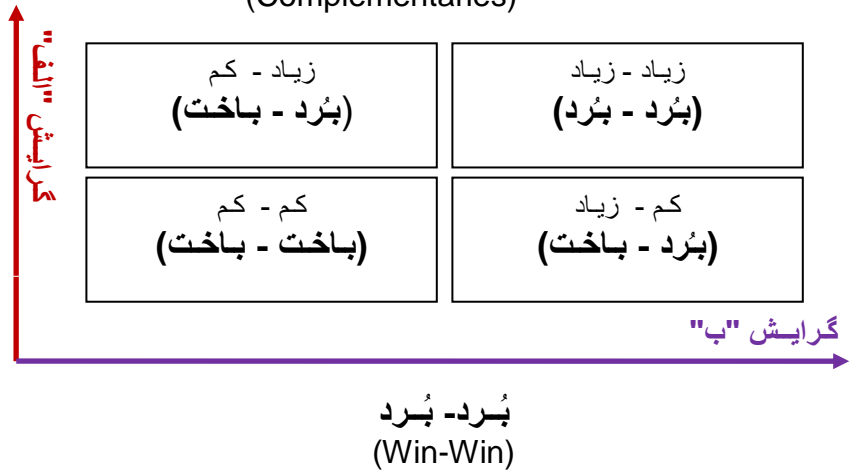
پیوستار (Continuum)



مصالحه (سازش) (Compromise)

مکمل ها (Complementaries)

منحل کردن
(To Dissolve)



شکل 5: طبیعت تعارض

پیوستار در پی مصالحه (سازش) یا حل و رفع تعارض است. مفاهیم چند بُعدی، یعنی تعامل میان گرایش‌های متعارض بر پایه ویژگی رابطه "و" استوارند. این صورتبندی میتواند تعارض را از میان بردارد. هنگامیکه (موقعیت) تعارض بعنوان "بازی جمع صفر" صورتبندی میشود، بُرد یک کُنشگر موجب **باخت** طرف مقابل میشود.

طرح چند بُعدی (یا مفهوم چند بُعدی)، در این صورتبندی علاوه بر مبارزه بُرد-باخت، وضعیت های **باخت-باخت** و بُرد-بُرد هم وجود دارند. لذا، باخت برای یکطرف همیشه لزوماً موجب بُرد طرف دیگر نیست. برعکس، هر دو گرایش ها ممکنست بطور همزمان افزایش یا کاهش پیدا کنند.

از میان بردن (منحل کردن) یک تعارض پیدا کردن جوابی است که در آن طرف های متعارض با یک برداشت متفاوت و منطقی جدید مکمل یکدیگر باشند. این کار نیازمند صورتبندی مجدد، یا دقیق تر بگوییم، بازشناخت مفهومی جدید از متغیرهای مربوط است.

سرانجام، از میان بردن (منحل کردن) تعارض یعنی طراحی مجدد سیستمی که تعارض دارد (البته در سطحی دیگر نسبت به وضعیت قبلی)؛ خلق "یک کُل سازگار از اجزای ناسازگار".

5- الف): حرکت از محیط "باخت-باخت" به محیط "بُرد-بُرد"

یک ویژگی با اهمیت مبارزه بُرد-باخت امکان تبدیل آن به محیط باخت-باخت یا بُرد-بُرد است. در پیچیدگی های امروز سیستم های اجتماعی بسیار متمایز، بوجود آمدن محیط باخت-باخت نه تنها ممکن بلکه بصورت فزاینده ای به یک واقعیت مسلط تبدیل شده است.

امروزه بُردن مستلزم داشتن توانائی هایی بیش از گذشته است. برای گروه ها جلوگیری از برنده شدن دیگران آسانتر از برنده خودشان است. از دیدگاه گروه های کوچک منافع مخصوص، بیش از پیش توانائی مراکز قدرت سنتی را تضعیف میکنند. حتی بسیاری از اقلیت های ناکام مجبور شده اند یاد بگیرند که چگونه باید از برنده شدن طرف های مقابل جلوگیری کرد. این توهم که زیان بیشتر برای طرف مقابل معادل برنده شدن است چیز نیست که مبارزه را دوام میبخشد و کُنشگران را مجبور میکند بازی را تا پایان باخت-باخت آن ادامه دهند. جالب اینکه آگاهی از همین احتمال زیاد وقوع باخت-باخت است که در تبدیل کردن بُرد-باخت به بُرد-بُرد نقش کلیدی ایفا میکند. این موضوع به سادگی با فهمیدن دلیل آنکه چرا بازیگران معمای مشهور زندانی (راپوپورت، 1965) برای اجتناب از پایان باخت-باخت، استراتژی بُرد-بُرد را انتخاب میکنند تأیید میشود. تعامل پویای بازیگران، در ترکیب با آگاهی از امکان موقعیت باخت-باخت، یک فوق بازی بوجود میآورد که منجر به انتخاب استراتژی بُرد-بُرد میشود.

5- ب): تغییر "تعارض" به "رقابت"

هدف ها و وسیله ها مفاهیم مترادفی هستند. یک هدف وسیله ای برای هدف های بالاتر است. تبدیل تعارض به رقابت مستلزم پیدا کردن هدف های سطح بالاتری است که در میان گرایشهای متعارض سطح پائین تر مشترک باشند. هدف های متعارض سطح پائین تر به وسیله های متعارض با هدف های مشترک سطح بالاتر تبدیل میشوند، لذا، رقابت بوجود میآید.

جستجو برای پیدا کردن هدفهای مشترک سطح بالاتر را میتوان ادامه داد تا جائیکه ایده آل را هم دربرگیرد، جائیکه هدفها و وسیله ها بهم نزدیک و یکی میشوند؛ احتمال پیدا کردن یک هدف مشترک با حرکت به سطوح بالاتر افزایش میابد. این احتمال در سطح ایده آل به حداکثر میرسد. اکنون، اگر حتی سطح ایده آل هم نتواند برای گرایشهای متعارض یک هدف مشترک تولید کند، این تعارض در چارچوب جهان بینی موجود لاینحل تلقی میشود. در چنین وضعیتی، حل تعارض به تغییر جهان بینی احتیاج دارد. این تغییر ممکنست واکنشی نسبت به سرخوردگی از شکست فرضیات موجود در مواجهه با دوران جدید باشد؛ یا از هجوم رویدادهایی که خرد رایج را باطل کرده است ناشی شده باشد و یا توسط فرآیند فعال یادگیری-و-یادگیری زدانی هدفمند بوجود آید.

5- ج): چالش دموکراتیک

در یک جامعه کارآمد منطبق بر قراردادهای دموکراتیک، تعریف و مفهوم، حدود و پارامترهای حکومت اکثریت ضرورتی اجتناب ناپذیر است. توافق فراگیر و گسترده ای درباره آنچه که حکومت مشروع اکثریت را تشکیل میدهد یکی از ملزومات نظام دموکراسی است. قدرت اکثریت، مرزهای آن و اینکه نمیتوان بنام یا خواسته اکثریت، حقوق افراد یا اقلیت ها را لگدکوب کرد باید بطور آشکار مشخص شود. محدوده حقوق اقلیت و اکثریت باید طوری تعریف شوند که مکمل هم باشند نه پایمال کننده حقوق یکدیگر. اگر حکومت قانون، مشروعیت خود را فقط در رضایت اکثریت بداند، آنوقت استبداد اکثریت که از خطرناکترین نوع دیکتاتوریتست بوجود می آید مگر اینکه مشروعیت نظام به چیزی فراتر از خواسته مطلق اکثریت صعود کند. بعنوان مثال، اکثریت بهیچوجه حق ندارد از حق خود نسبت به دموکراسی دست بردارد، یعنی خود دموکراسی را منحل کند.

فرد و جمع هر دو حقوق و مسئولیت های مجزا و در عین حال وابسته بهم دارند. نتنها حقوق و مسئولیت های این دو مجموعه مانع الجمع نیست، بلکه ضرورتاً مکمل یکدیگرند. حقوق و مسئولیت های این دو آنچنان بهم وابسته است که نمیتوان به یکی از آنها بدون توجه به دیگری پرداخت.

جمعیت حق مسلم امنیت، ادامه حیات و حاکمیت دارد. حق انجام فعالیت اجتماعی دارد؛ فرآیند تصمیم گیری جمع را نمیتوان به گروگان گرفت. جمع همچنین مسئول حصول اطمینان از اینست که فرد، حتی بعنوان اقلیت یکنفره، آنقدر گزینه داشته باشد که انتخاب او معنادار شود.²

هر شهروند دارای حقوق غیر قابل انتقالی مثل حق زندگی خصوصی و حق عدم تبعیض است. علاوه بر این حقوق، افراد میتوانند از امتیازات اکتسابی دیگری بهره ببرند یا بسته به اینکه شرایط احراز آنها را داشته یا نداشته باشند، این امتیازها را از دست بدهند. بهمین دلیل یک فرد ممکنست امتیازاتی را که از آنها سوء استفاده میکند از دست بدهد؛ رانندگی غیر مسئولانه یک مثال بدهی است.

پاورقی ها (توضیحات "گردآورنده مقاله)

(1)- نکته جالب توجه اینکه در نظام سرمایه داری بنا بر اصل مالکیت خصوصی بر ابزار و وسایل تولید، از یکطرف اولویت و تأکید بر تولید (تولید ثروت) است و ظاهرآ "عرضه و تقاضای بازار آنرا کنترل میکند. از طرف دیگر، بر توزیع (توزیع ثروت) کنترلی وجود نداشته و مشکل اصلی این نظام عدم توزیع عادلانه ثروت است. در حالیکه در نظام سوسیالیستی بنا بر اصل مالکیت عمومی بر ابزار و وسایل تولید، از یکطرف اولویت و تأکید بر توزیع عادلانه ثروت است که قرار است دولت آنرا کند. از طرف دیگر، تولید برنامه ریزی شده و نسبت به توزیع ثروت از اولویت کمتری برخوردار است. لذا، در هر دو نظام معضل ساختاری وجود دارد. حال شاید بتوان با نگاه دو روی یک سکه دیدن تولید و توزیع ثروت، تأکید یکسان و همزمان بر هر دو و نتیجتاً ایجاد تعادل بین آنها، این معضل را حل کرد؟!

(2)- نکته در این است که آزادی فقط مقوله ای در آداب گزینش حکومت ها نیست بلکه مهمتر از آن ظوابطی است در آداب زیستن و حکومت کردن. در این برداشت آزادی نه به مفهوم حکومت اکثریت بلکه صیانت از حقوق انسانها، آزادی بیان، ارج نهادن به تنوع و انتخاب و قبول مسئولیت است. اکثریت نتنها میبایست برای اقلیت حقوق اجتماعی، سیاسی و... قائل باشد، بلکه باید از این حقوق پاسداری و حفاظت کند. اکثریتی که قادر به حفظ حقوق اقلیت نباشد لیافت حکومت کردن ندارد.