

ضمیمه ۱۴:

کارآفرینان آینده‌ساز

DLM

در دهه اخیر مسئله توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از دخالت‌ها و کمک‌های دولت موجب شده است تا نقش مدیران در توسعه بیش از پیش محسوس شود. اندیشمندی عامل مهم در عدم توسعه کشورهای جهان سوم را همانا نبود قابلیت‌های مدیریت و ابتکار اقتصادی قلمداد می‌کند. ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه و به‌کارگیری روش‌های بدیع و کارآمد از جمله وظایفی هستند که تنها به دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام شدنی‌اند. توسعه امروز متکی بر وجود و وفور منابع طبیعی و ذخایر زیرزمینی نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست و گواه این ادعا کشورهای کمی توسعه‌یافته‌اند که صاحبان منابع غنی هستند ولی در توسعه طرفی نبسته‌اند. تحقق اهداف توسعه دوران کنونی در گرو حضور مدیران کارآفرین در عرصه جامعه و سازمان‌هاست تا منابع علمی و فنی تولید و خدمات را دگرگون سازند و طرحی نو برای به‌کارگیری منابع و ذخایر طبیعی و انسانی دراندازند.

### کارآفرینان آینده‌ساز:

در عصر حاضر سازمان‌ها و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برای برنامه‌ریزی، نوآوری، خلاقیت و آینده‌سازی گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه را سامان بخشند. در دوره‌ای نه چندان دور، مدیران برای توسعه با تأکید بر جنبه‌های مالی به برنامه‌های یک ساله روی می‌آوردند و می‌کوشیدند تا با اهرم بودجه و تکیه بر گزارش‌ها و پیش‌بینی‌های مالی به اهداف توسعه دست یابند. این شیوه برخورد با توسعه به زودی، کارایی خود را نشان داد و مدیران به آینده‌نگری برای دستیابی به اهداف توسعه ترغیب و راهنمایی شدند.

در این مرحله هدف مدیران و برنامه‌ریزان پیش‌بینی‌های دقیق و صحیح از آینده بود. برنامه‌ریزان به مدد تکنیک‌ها و فنون مختلف کمی و آماری می‌کوشیدند تا آینده را برآورد کنند و در دقت این تخمین‌ها بر یکدیگر پیشی گیرند. در این زمان مسئله مهم و هدف عمده، پیش‌بینی‌های هر چه دقیق‌تر از آینده بود. بر اساس پیش‌بینی‌های انجام شده، منابع به طور ایستا تخصیص داده می‌شدند و چندان توجهی به تغییرات محیطی و تحولات بیرونی نمی‌شد. محیط بیرونی سازمان ثابت و کم‌تغییر فرض می‌شد و عملکردهای درونی سازمان برای تحقق اهداف کافی به نظر می‌رسیدند. همچنان که ملاحظه می‌شود، این تفکر با مکاتب سنتی مدیریت و پیشرفت‌های آن نیز هم‌خوانی داشت. ایستا بودن، محیط را ثابت انگاشتن و دل‌مشغولی مدیران در درون سازمان از ویژگی‌های مشترک این نگرش برنامه‌ریزی و مکاتب اولیه مدیریت بود. این نگرش اگرچه ظاهراً بسیار فعال به نظر می‌رسید، اما در عمل قادر به تطبیق و روبرویی با تحولات و تغییرات پیرامونی خود نبود و به همین جهت به تدریج از زمره شیوه‌های کارآمد به کنار نهاده شد.

اغلب سازمان‌های بزرگی که این مرحله را آزموده و با ابزارهای کمی و دقیقی چون تجزیه و تحلیل‌های روند، مدل‌های رگرسیون، و برنامه‌های شبیه‌سازی به پیش‌بینی و آینده‌نگری پرداخته بودند به تنگناهای این نگرش آگاهی یافتند و در جست و جوی شیوه‌های دیگر به تکاپو افتادند. آنان دریافتند که گروه‌های کارشناسی برنامه‌ریزی که پیروی از ضابطه‌هایی دقیق را دستور کار خود قرار داده بودند و برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های کمی را رکن رکن سازمان می‌دانستند، چندان اثربخش نیستند و نمی‌توانند اهداف موعود را تحقق بخشند.

در مرحله سوم نگاه مدیران از درون سازمان به محیط بیرونی متوجه شد و نگرشی ایستا که مبتنی بر ثابت انگاشتن محیط بود جای خود را به تفکری پویا داد. برنامه‌ریزان عوامل محیطی را در طراحی برنامه‌ها مدنظر قرار دادند و برنامه‌ها وسیع‌تر و همه‌جانبه‌تر و واقع‌بینانه‌تر شدند. در این مرحله، بررسی‌های سازمانی با تجزیه و تحلیل محیط و آثار آن بر سازمان آغاز می‌شدند و محیط‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگ اقلیمی و تکنیکی و سایر سازمان‌ها در قلمرو بررسی‌ها جایگاهی ویژه داشتند. سازمان و محیط‌های آن به صورت پدیده‌هایی در حال تحول و تغییر در نظر گرفته می‌شدند و دیگر آینده ادامه گذشته پنداشته نمی‌شد. ثبات جای خود را به تحول داده و پویایی جایگزین ایستایی شده بود.

نکته دیگری که از ویژگی‌های مرحله سوم به شمار می‌آید در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف برای تحقق برنامه‌ها بود و دیگر به یک تنها راه مطلوب بسنده نمی‌شد. برنامه‌ریزان می‌کوشیدند تا با توجه به محیط‌های حاکم بر سازمان، راه‌چاره‌هایی مختلف را برای هر مسئله احصا کنند و در یک مجموعه غنی‌تر از بدیل‌ها به انتخاب بهینه بپردازند.

اما در این مرحله نیز مدیریت هنوز نقش واقعی خود را نیافته بود. مدیران می‌کوشیدند تا از شناخت محیط این بهره را بگیرند که چگونه خود را با آن سازگار سازند. هدف، تطبیق با محیط‌ها و شرایط بیرونی و درونی سازمان بود و سازگاری آگاهانه نقطه قوت اصلی این تفکر برنامه‌ریزی به شمار می‌آمد. این تفکر برای پیشبرد و رشد مؤسسات کافی به نظر نمی‌رسید و دگرگونی اساسی در این نحوه اندیشه ضرورت تام داشت.

در مرحله آخر، شکوفایی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک است، مدیران کارآفرین با تکیه بر توانایی‌های ابداع و ابتکار و خلاقیت و با پیش‌نگری به آینده‌سازی می‌پردازند. مدیران موفق عصر ما مدیرانی هستند که نه تنها باید بتوانند آینده را حدس بزنند و پیش‌بینی‌های دقیق در مورد آن به عمل آورند بلکه باید قادر باشند تا آینده را بسازند، سناریوی آن را طراحی کنند و خود را برای استقبال از وقایعی که خود ساخته‌اند آماده سازند، مدیریت خلاق و آفریننده مدیریتی است که به آینده شکل می‌دهد و آن را بر طبق خواسته‌ها، علائق و امکانات خود می‌سازد. نیازهای تازه در محیط می‌آفریند تا بتواند با کالاهای خود بدان‌ها پاسخ گوید و انتظارات جدید خلق می‌کند تا با خدمات خود جوابگوی آن‌ها باشد. برای توسعه، چنین نگرشی در مدیریت و برنامه‌ریزی ضروری است.

در این مرحله از نقاط قوت، مراحل قبلی استفاده می‌شوند، اما به آن‌ها بسنده نمی‌شود. برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و آینده‌نگر و برون‌نگر برای درک محیط و سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، ولی فراتر از آن‌ها محیط ساخته می‌شود و سازمان به محیطی که خود ساخته است، پاسخ می‌گوید.

مثلا اگر در مرحله قبل، شرایط و موقعیت‌های محیط اجتماعی پیش‌بینی و شناسایی می‌شدند در این مرحله شرایط و موقعیت‌های اجتماعی، فرهنگی به کمک ذهن خلاق مدیران و برنامه‌های آنان شکل می‌گیرند و حوادث و وقایع، به صورت رخدادهای برنامه‌ریزی شده در می‌آیند. حادثه در این نگرش دیگر حادثه غیر منتظره نیست، بلکه فعالیت و برنامه‌های پیش‌بینی شده است که خود در انتظار وقوع آن بوده‌ایم.

در این نگرش، گروه‌های برنامه‌ریزی کمی جای خود را به گروه‌های خلاق تحقیق و توسعه می‌دهند و مدیران کارآفرین، خلاق و مبدع جایگزین مدیران منضبط قبلی می‌شوند. این مدیران خود را در چارچوب‌های غیر قابل انعطاف اسیر نکرده‌اند، آنان به آینده چشم نمی‌دوزند تا آنچه را که به وجود آمده است پذیرا شوند و استقبال کنند، بلکه آنان آینده را می‌سازند و با شکیبایی منتظر وقوع حوادثی می‌شوند که ساخته تلاش‌های ذهنی، خلاقیت‌های فکری، و فعالیت‌های عینی آنان است.

البته مدیران در این راه نیازمند کمک و یاری متخصصان و پژوهشگران بوده‌اند، کسانی که ذهن سازمان را می‌سازند. امروزه بقای سازمان‌ها در گرو خلاق بودن آن‌هاست و این امر تحقق نمی‌یابد مگر آن که گروه‌های تحقیق و توسعه در سازمان‌ها فعال شوند.

خلاصه آن که مدیران کارآفرین و خلاق که متولیان به حق توسعه هستند منتظر تغییرات محیط نمی‌نشینند بلکه خود تغییر و دگرگونی ایجاد می‌کنند، در معیارها و هنجارها نفوذ می‌کنند، انجماد رفتارها و روش‌های موجود را می‌شکنند، تغییرات مورد نظر را به وجود می‌آورند و با تدابیر انگیزشی تغییرات را تثبیت می‌کنند. جهت دادن به تغییرات و آن‌ها را مطابق امکانات، منابع و اهداف سازمان شکل دادن، رسالت امروز مدیران کارآفرین است و مدیریت استراتژیک نیز در واقع چیزی جز نگرش بلند مدت و آفریدن آینده‌های دور و مطلوب برای سازمان نیست.

از دیدگاه تفکر سیستمی نیز می‌توانیم آینده‌سازی کارآفرینان را تحلیل کنیم. در الگوی سیستمی اگر درون‌داده‌های سیستم و به تبع آن برون‌داده‌های سیستم نیز تغییر کنند مدیریتی اثربخش در سازمان رخ نداده است، سازمان در این حالت همچون کانال گذری است که مسائل محیط را از یک سو دریافت و از سوی دیگر به مشتریان و ارباب‌رجوع خود منتقل می‌سازد. مدیریت انفعالی در این وضعیت هیچ‌گونه احاطه‌ای بر محیط ندارد و کاملا تسلیم آن است. مثلا اگر نایابی یا گرانی مواد اولیه موجب کاهش تولید یا گرانی فرآورده‌ها شود، مدیریت نقش فعالی ایفا نکرده است. در حالی که یک مدیریت کارآفرین، نایابی و گرانی را با ابداعات و ابتکارات در فناوری تولید، جایگزینی مواد اولیه و سایر تدابیر خلاق بی‌اثر یا کم‌اثر می‌سازد و حتی از آن‌ها برای پیشبرد اهداف سازمان نیز بهره می‌گیرد. مدیر کارآفرین تسلیم محیط نیست بلکه بر محیط تسلط دارد و از آن برای منافع و مصالح سازمان استفاده می‌کند.