

ضمیمه ۱۸:

اعجازگران مدیریت

DLM

در سال‌های اخیر اصطلاح و عنوانی جدید در مدیریت متداول شده است که به گروهی از مدیران، مشاوران و اندیشمندان مدیریت اطلاق می‌شود که قادرند تحولات و دگرگونی‌های عمده‌ای را در سازمان‌ها و مدیریت خود ایجاد کنند. این تحول‌آفرینان معجزه‌گر را به گونه‌ای توصیف کرده‌اند که گویی می‌توانند به کالبد سازمان‌های مرده، روح بدمند؛ در اندیشه‌های ایستا، پویایی ایجاد کنند و الگو و اسوه برای دیگر مدیران شوند. اعجاز‌گران، مدیریت خرد و دانش را نه تنها به دیگر مدیران بلکه با امکانات خاص خود به تمامی اعضای جامعه نیز منتقل می‌کنند (Clarke, 1997).

این مدیران، مشاوران، و نظریه‌پردازان احیاگر که با اعجاز خود سازمان‌ها و بنگاه‌های در حال رکود و افول را نوسازی می‌کنند و حیات دوباره می‌بخشند، بر نگرش و اندیشه‌های مدیریت نفوذ فراوان بر جای می‌گذارند، و نوشته‌ها و گفته‌های آنان نقل محافل و مجامع مدیریتی می‌شوند، «تحول‌آفرینان معجزه‌گر مدیریت» یا «اعجاز‌گران مدیریت» نام گرفته‌اند. در معادل گذاری فارسی این اصطلاح کوشش شده است تا ویژگی‌های اعجاز‌گری، روح‌بخشی، احیاگری، و تحول‌آفرینی درونی مدنظر قرار گیرند.

واژه (Guru) در انگلیسی به معنای کاهن بودایی و مرشد روحانی است که بر مریدان خود نفوذ بسیار دارد و به ذهن آنان ایمان و آرامش می‌بخشد. او روشن کننده ذهن‌ها و آرام کننده دل‌هاست. مرادی است که مریدان به کلام او دل‌بسته‌اند و رفتار او سرمشق و الگوی اعمال آنان است. از آن جایی که اعجاز‌گران مدیریت، احیاکننده سازمان‌ها و روح‌افزای انسان‌ها هستند و در وجود آنان قدرتی ماورای توانایی‌های صرفا فنی و تخصصی نهفته است، نظریه‌پردازان این واژه غریب را از بودائیسیم به عاریت گرفته و برای نامیدن آنان به کار برده‌اند. این واژه حامل توصیفی جدید از مدیریت است، توصیفی که در آن مدیریت، صرفا عملی ماشینی و برنامه‌ریزی شده نیست، بلکه عملی روحانی است که الهام و اشراق و اعجاز را با فن و حرفه و دانش می‌آمیزد و ملغمه‌ای می‌سازد که پاسخ نیاز مدیریت سازمان‌های امروزی است.

در این مقاله ضمن بیان نحوه پیدایی تفکر تحول‌آفرینی اعجاز‌گر در متون مدیریت و سازمان، ویژگی‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی مدیریت برای شناخت این مقوله توصیف شده و در انتها با بحثی در زمینه یافتن یک تعریف و دسته‌بندی اعجاز‌گران مدیریت مقاله خاتمه می‌یابد.

### پیشینه موضوع به اجمال:

از دهه ۸۰ میلادی نوشته‌هایی در مورد اعجاز‌گران مدیریت در نشریات و کتب مدیریت پدیدار شد و نویسندگان مختلف ظهور پارادایمی جدید را در مدیریت مطرح کردند.

هوئیژینسکی (Huczynski, 1993) اعجاز‌گری مدیریت را یکی از زمینه‌های نظری پیشرو قرن بیستم نامید. وود (Wood, 1989) و اولیور (Oliver, 1990) مدیریت اعجاز‌گر را مدیریت جدید و متمایز از دیگر انواع مدیریت می‌دانند که بر رفتار مدیران و نظریات مدیریتی آثاری بسیار بر جای گذارده است. جف‌کات (Jeffcutt, 1994) نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی را به اکسیر کیمیاگران تشبیه می‌کند که با تعبیرها و تفسیرهای جدید از نظریه‌های سنتی، تئوری‌های جدیدی را ارائه می‌دهد و کامیابی و توفیق را به مدیران ارزانی می‌دارد. ویلموت (Willmott, 1993) بر نفوذ و اثر اعجاز‌گران مدیریت تأکید دارد و آنان را به مثابه نیروهایی می‌داند که از جهت فرهنگی و مدیریتی دگرگونی‌هایی سازنده در سازمان‌ها و کارکنان ایجاد می‌کنند و موجد اصلاح و پیشبرد مدیریت در عصر کنونی هستند.

نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی مدیریت، افکار و اندیشه‌ها، اعمال و رفتار و فرهنگ و ارزش‌هایی را دربر می‌گیرند که به نوسازی و بازسازی نظریه‌های سنتی می‌پردازند و سازمان و روابط درون و بیرون آن را دست‌خوش تحول و توسعه می‌سازند. این نظریه‌ها ضمن آن که پیوندهای خود را با نظریات مؤثر سنتی حفظ می‌کنند به ابداع‌ها و نوآوری‌هایی گسترده دست می‌زنند که توفیق و کامیابی مدیریت را تضمین و نتیجه‌بخشی خود را عملاً اثبات می‌کنند. نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی مستقل از مدیران اعجاز‌گر هیچ مفهومی ندارند و مدیران هستند که به آن‌ها معنی می‌بخشند؛ قدرت و توانایی‌های مدیران اعجاز‌گر، مدیریت تحول‌آفرینی را قابل تحقق می‌سازند.

### ویژگی‌های نظریات اعجاز‌گری مدیریت:

اعجاز‌گران تحول‌آفرین، واجد ویژگی‌های متفاوت‌اند و نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی وجوهی مختلف را دربردارند، به طوری که به سختی می‌توانیم آن‌ها را به صورتی دقیق و معین احصا کنیم. اما در این بخش به برخی از این ویژگی‌ها که اتفاق نظر بیشتری نسبت به آن‌ها وجود دارد، اشاره می‌شود. به کمک این ویژگی‌ها می‌توانیم تا حدودی به مفهوم نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی مدیریت پی ببریم. این نظریات هنوز در مرحله شکل‌گیری خود هستند و طبیعی است که ابهاماتی در توصیف آن‌ها وجود داشته باشد.

### سهولت ارتباطی در شناخت دنیای کاری:

نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی به مدیران کمک می‌کند تا دنیای کاری خود را بهتر بشناسند. اول این که این نظریه‌ها به زبانی ساده و روشن بیان می‌شوند تا هم مدیران و هم کارکنان بتوانند از طریق آن‌ها با هم ارتباط برقرار کنند؛ دوم این که نظریه‌های کارآفرینی کانون توجه خود را بر کارکنان قرار داده‌اند؛ و سوم زیربنای فلسفی این نظریه‌ها بر سرشت خوب انسانی و قابلیت تغییر و اصلاح او استوار شده است. بدین سبب، نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی ساده و رسا، انسان‌گرا، انسان‌ساز، و نوع‌پرورند.

مدیران امروز در دنیایی مشحون از پیچیدگی و دگرگونی به سر می‌برند؛ آنان از درک این دنیا به زبان بسیار دقیق و معماگونه فنی، ناتوان و درمانده‌اند. محدوده حافظه و حیطه توجه آنان بی‌انتهای نیست و به گفته سایمون تعقلی محدود دارند. در نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی این شرایط به خوبی درک شده‌اند و کوشش شده است تا در این راه به مدیران یاری داده شود. این نظریه‌ها در روشنی و وضوح ارتباطات، ساده کردن زبان پیچیده فنی، و در عین حال حفظ دقت و صحت مسائل تلاش بسیار کرده‌اند و شاید یکی از علل اصلی توفیق آنان این توجه و عنایت بوده است. آنان نیازهای مدیران امروزی را احساس کرده و به آن پاسخ داده‌اند. نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی، آن واژه سحرآمیزی را که رمز و راز کامیابی مدیران است کشف و به سادگی و وضوح توصیف کرده‌اند. نظریه‌های مذکور از طریق محدود کردن اطلاعات (تخصصی کردن)، جلوگیری از ورود اطلاعات زائد و اضافی (مانع بودن) و بهره‌گیری از شیوه‌های ساده قابل درک (ساده سازی) به هدف خود، که کمک به مدیران در شناخت دنیای حرفه‌ای ایشان است، نائل شده‌اند. خلاصه آن که نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی با استفاده از گفتگو، مثال، مصادیق ملموس، و وقایع موجود با مدیران ارتباطی مؤثر ایجاد می‌کنند و به آن‌ها الگوهای کامیابی در مدیریت را نشان می‌دهند.

پیام‌هایی که نظریه‌های تحول‌آفرینی و اعجاز‌گران مدیریت به مخاطبان خود عرضه می‌کند در اغلب موارد لحنی مذهبی به خود می‌گیرند و می‌کوشند تا باوری عمیق و اعتقادی راسخ در آنان ایجاد کنند. تحول‌آفرین اعجاز‌گر به صورت رهبری کاریزما جلوه می‌کند و بر پیروان خود نفوذی واقعی دارد. نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی این خاصیت را دارند که بر دل می‌نشینند و باوری درونی را به وجود می‌آورند.

ویژگی دیگری که در نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی موجب سهولت ایجاد ارتباط با مخاطب می‌شود، انسجام و یکپارچگی آن‌هاست که برای ذهن مخاطب به سادگی مفهوم واقع می‌شوند. این نظریه‌ها عموماً به صورت یک بسته و نه اجزای متفرق و جدا افتاده از هم ارائه می‌شوند. این ساختار نظام‌مند در نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی موجب می‌شود تا مخاطبان مسئله را همانند آنچه در واقعیت وجود دارد درک کنند و آن را عملی و کاربردی ببینند. نظریه‌های تحول‌آفرینی انتزاعی، یک بعدی، و نظری صرف نیستند، بلکه مرکب، به هم پیوسته، چند بعدی و عملی‌اند.

### انسان، کانون توجه:

کانون توجه نظریه‌های تحول‌آفرینی، انسان، رفتارها، شخصیت، روحیات و انگیزه‌های اوست. از این جهت نظریه‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی با نظریه‌های سازمانی که بیشتر بر ساختار، محیط کلان سازی و فناوری نظر دارند، متفاوت هستند. این نظریه‌ها با لحاظ کردن مسائل ساختاری و اصلاحات سازمانی، می‌کوشند تا راه حل‌های انسانی و رفتاری برای قضایا پیدا کنند. مشاوران موفق سازمان

کسانی هستند که با دیدی جامعه‌شناسانه مسائل را بررسی و برای آن‌ها راه‌حل‌های روان‌شناسانه ارائه کنند زیرا نهایتاً، انسان‌ها و اعضای سازمان هستند که باید تغییرات و تحولات لازم را تحقق بخشند. بنابراین توجه محوری به انسان در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی رکنی عمده محسوب می‌شود ضمن آن که این توجه مانع پرداختن به ابعاد کلان سازمانی نمی‌شود.

در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت آموزش و انگیزش به همراه هم مورد توجه هستند. انسان‌ها بسیاری از موضوعات و مطالب را به خوبی می‌دانند اما انگیزه و تمایلی به کاربرد آن‌ها ندارند و به تدریج آن‌ها را فراموش می‌کنند. در نظریه‌های تحول‌آفرینی به انگیزش و یادگیری به صورت دوروی یک سکه نگریسته می‌شود و انسان یادگیرنده زمانی برای سازمان مفید واقع می‌شود که انگیزه به‌کارگیری دانش خود را در سازمان دارا باشد. **مک‌کورمک (McCormack, 1984)** در مورد توجه به انسان چنین می‌گوید:

«خرد انسانی حکم می‌کند که در مدیریت به سخن انسان‌ها با اشتیاق گوش فرا دهیم، انتظارات آنان را در یابیم، از شنیده‌های خود بیاموزیم، و بر اساس آن با انسان‌ها به گونه‌ای که در شأن آن‌هاست رفتار کنیم»

### سرشت سازگار شونده و رشد یابنده انسانی:

انسان موجودی است که خود را با محیطش سازگار می‌کند و می‌توانیم رفتارهای او را به گونه‌ای دلخواه جهت دهیم و اصلاح کنیم. انسان موجودی تربیت‌پذیر است و در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی، سعی بر آن است که رفتارهای مطلوب در او ایجاد شود. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی با نوعی خوش‌بینی انسان دوستانه که مبتنی بر اعتقاد به فطرت نیکوی آدمی است شکل گرفته‌اند و شاید از این جهت بتوانیم آن‌ها را آرمانی و ایده‌آلی بنامیم.

اعجازگران تحول‌آفرین به کمک نظریه‌های رفتاری، کارکنان خود را به سوی هدف‌های سازمانی راهنمایی و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری می‌کنند. اعجازگران تحول‌آفرین بیشتر شهودگرا هستند تا متخصص فنی، آنان با رفتار و اعمال خود نوعی مشروعیت کسب می‌کنند که آنان را در ایجاد تحولات عمیق و پایدار بسیار کمک می‌کند و به آن‌ها جلوه و جایگاهی ماورای آنچه مدیران عادی دارند می‌بخشد.

### دیدگاه مشترک:

مدیران و کارکنان در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی به یک دیدگاه مشترک می‌رسند. موضوع تلفیق هدف‌های فرد و سازمان از دیرباز موضوع اصلی بحث در مدیریت‌ها و دغدغه ذهنی آن‌ها بوده است. طرح‌های کارانه که ضمن آن درآمد کارکنان با میزان تولید آنان همبسته می‌شد، سهم شدن در مالکیت و سود، مشارکت دادن افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌ها، و دیگر شیوه‌های روابط انسانی همه در پی ایجاد هدف و منظری مشترک میان مدیران سازمان و کارکنان بوده‌اند. در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرین کسانی هستند که قادرند هدف‌های افراد خود را با هدف‌های سازمان یکی سازند و این هنر اصلی اعجازگری و تحول‌آفرینی است.

### کاربردی بودن:

نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی کاربردی هستند و به جنبه‌های عملی زندگی سازمانی توجه دارند. توفیق تحول‌آفرینان اعجازگر به طور عملی در گرو اقدامات آنان در سازمان و جامعه است و آثار مثبت این اقدامات به نظریه‌های تحول‌آفرینی ارزش و اهمیت می‌بخشد. از جهت اجتماعی و فرهنگی نیز این وجه عملی بودن، وجهی مثبت است زیرا مردم و استفاده‌کنندگان از خدمات یا فرآورده‌های سازمان به طور عملی نتایج مدیریت را احساس می‌کنند و نسبت به آن واکنشی مثبت بروز می‌دهند. منگام (Mangham, 1990) زبان عمل را زبانی فصیح و گویا می‌داند و عملی بودن نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی را مشخصه ممتاز آن‌ها ذکر می‌کند. کاربردی بودن نظریه‌های مذکور یادگیری آن‌ها را نیز تسهیل می‌کند و اشاعه آن‌ها را میان مدیران، محققان، و مشاوران مدیریت تسریع می‌کند.

شاید این شبهه پیش آید که ویژگی‌هایی را که برشمردیم دربردارنده نکاتی تازه و نو نیستند و به چه دلیل نظریات تحول‌آفرینی اعجازگر را نو قلمداد می‌کنیم. در پاسخ باید بگوییم که نظریات اعجازگری و تحول‌آفرینی بدون وجود مدیران اعجازگر و تحول‌آفرین موضوعاتی بی‌معنا هستند. پیوند مدیران ذاتی با این نظریات، و استمداد از توانمندی‌های درونی و روح، خود احیاگری و روح بخشی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد و اعجازگری و تحول‌آفرینی را متبلور و متجسم می‌سازد.

### در جستجوی یک تعریف:

در غیاب تعریفی علمی و مورد قبول همه صاحب نظران رشته مدیریت برای «اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت» شاید بهترین راه توصیف آن بیان ویژگی‌ها و خصوصیات بارز تحول‌آفرینی مدیریت است که در بخش‌های پیشین به آن اشاره شد. با وجود این به علت تازگی موضوع هنوز نمی‌دانیم در تعلق تمامی این ویژگی‌ها به اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت توافقی عام به دست آوریم و همان‌گونه که ذکر شد باید این ویژگی‌ها را در ارتباط با اعجازگران مدیر، مشاور و محقق در نظر بگیریم. هویژینسکی در کتاب اعجازگران تحول‌آفرین ۳ گروه را توصیف می‌کند:

- ۱- تحول‌آفرینان اعجازگر نظریه پرداز که نوآور و نواندیش و خلاق‌اند.
- ۲- تحول‌آفرینان اعجازگر مشاور که احیاگر و روح دهنده به سازمان‌اند.
- ۳- تحول‌آفرینان اعجازگر مدیر که مدیرانی متهور، حماسه ساز، قهرمان و با نفوذند.

تحول‌آفرینان اعجازگر نظریه‌پرداز کسانی هستند که توانسته‌اند با ارائه نظریات جدید، اثربخش، و خلاق، تحولاتی چشمگیر در مدیریت ایجاد کنند. مشاوران تحول‌آفرین اعجازگر با شیوه‌های جدید، سازمان‌های در حال رکود و اضمحلال را احیا کرده و با اعجاز خود روحی تازه در آن‌ها دمیده‌اند. مدیران تحول‌آفرین اعجازگر نیز با اعمال مدیریتی نو، کارآفرین و تهورآمیز سازمان‌ها و کارکنان را در مسیر توسعه و بهبود دائم قرار داده‌اند.

هویژینسکی برای هر یک از این گروه‌ها، مشاهیری را از جامعه مدیریت امریکایی نام می‌برد و از خدمات و اقدامات مؤثر آنان یاد می‌کند که چگونه توانسته‌اند منشأ تحول و دگرگونی باشند و همچون معجزه‌گران، اعجاز و دگرگونی‌های ذهنی ایجاد کنند و با نفوذ در مخاطبان خود، آن‌ها را شیفته و هواخواه خود سازند و سازمان‌هایی بی‌شمار را به این طریق احیا کنند.

بدین ترتیب تحول‌آفرینان اعجازگر، نظریه‌پردازانی نواندیش و نوآور؛ مدیرانی حماسی و قهرمان و مشاورانی احیاکننده و معجزه‌گرند که در دنیای امروز تنها به یاری آنان می‌توانیم در عرصه رقابت‌های شدید، سخنی برای گفتن داشته باشیم. اما این تعریف و توصیف هنوز در حاله‌ای از پیچیدگی و ابهام نهفته است و باید درباره آن تحقیق و تفسیرهای بسیاری کنیم تا شاید بتوانیم حدود و ثغور آن را معین سازیم و تعریفی جامع و مانع از آن به دست دهیم. به هر تقدیر تحول‌آفرینان اعجازگر، گروهی بالنده و نافذ عرصه مدیریت‌اند که خود را با اعمال و رفتاری ممتاز و متمایز از دیگران می‌شناسانند. تحول‌آفرینان اعجازگر تابع زمان نیستند، در گذشته‌های نه چندان دور مشاهیری چون تیلور، فایول و وبر در زمره اعجازگران مدیریت بوده‌اند و در حال حاضر نیز کسانی چون دراکر، بلانچارد، و مینتزبرگ در کسوت اعجازگران درآمده‌اند. مهم آن است که دیدگاه تحول‌آفرینی اعجازگر، نگرشی تازه به مسئله‌ای است که از دیرگاه وجود داشته است و به سادگی نمی‌توانیم از کنار آن بگذریم، باید اعجازگران مدیریت را بشناسیم، ویژگی‌هایشان را کشف و الگوهای عمل و رفتار آنان را تعیین و تنظیم کنیم. موضوع حائز اهمیت درباره این گروه آن است که آنان با نگرشی اقتضایی شرایط دوران خود و مخاطبان خود را می‌شناسند و با استفاده از نظریه‌ها و راهکارهای مناسب به نیازهای جامعه پاسخ می‌دهند. بنابراین چه بسا نظریات ابراز شده در مقوله اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت ماهیتا نظریاتی جدید نباشند، اما نحوه ارائه، زمان و مکان ارائه، پذیرش مخاطبان و شخصیت و توانمندی‌های روحی و روانی و دانش و مهارت ارائه‌دهنده است که نظریات اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت را از سایر نظریات ممتاز و متمایز می‌سازد و به آن‌ها معنی و مفهوم خاص و مستقل می‌بخشد. به عبارت دیگر، پیوند میان انسان‌هایی نافذ، خلاق و متهور با نظریه‌های مناسب و کارساز است که اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت را شکل می‌دهد و آن را به عنوان موضوعی متفاوت با مسائل متداول مدیریت درخور مطالعه و بررسی می‌سازد. در چنین قرائتی از مدیران اعجازگر و تحول‌آفرین، آموزش مدیریت نیز باید دگرگون و آموزش با پرورش توأم شود. انتقال مفاهیم در آموزش شرط لازم اما ناکافی است و مدیران موفق کسانی خواهند بود که هم زمینه‌های ذاتی و هم اکتسابی را به همراه هم

داشته باشند. همگان شایسته کسوت مدیریت اعجازگر تحول‌آفرین نیستند، مگر آن‌هایی که مایه‌های ذاتی این کار را داشته و به دانش و مهارت‌های لازم نیز مجهز شده باشند.

در کشور ما نیز باید در مورد تحول‌آفرینان اعجازگر مدیریت، تحقیق و تتبع لازم به عمل آید تا تحول‌آفرینان اعجازگر خودی در سازمان‌های مختلف شناخته شوند و با بررسی ویژگی‌های آنان و الگوسازی، بتوانیم راه‌هایی تازه را برای تحول و توسعه در مدیریت کشور به دست آوریم و ارائه کنیم. مسلماً تحول‌آفرینان اعجازگر هر جامعه و اقلیمی، از فضای فرهنگی پیرامون خود تأثیر می‌پذیرند و در رفتارها و اعمالشان صبغه‌ای ارزشی و فرهنگی خاصی جلوه‌گر می‌شوند. از این رو با آگاهی از ویژگی‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی عمومی باید تلاش‌های اهل علم و عمل مدیریت در کشور بر آن باشد که نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی سازگار با جامعه و فرهنگ را تدوین کنند و در این راه ضمن یادگیری از آنچه در جهان گذشته است، پیشینه، ارزش‌ها، و فرهنگ خود را همواره در نظر داشته باشند.

