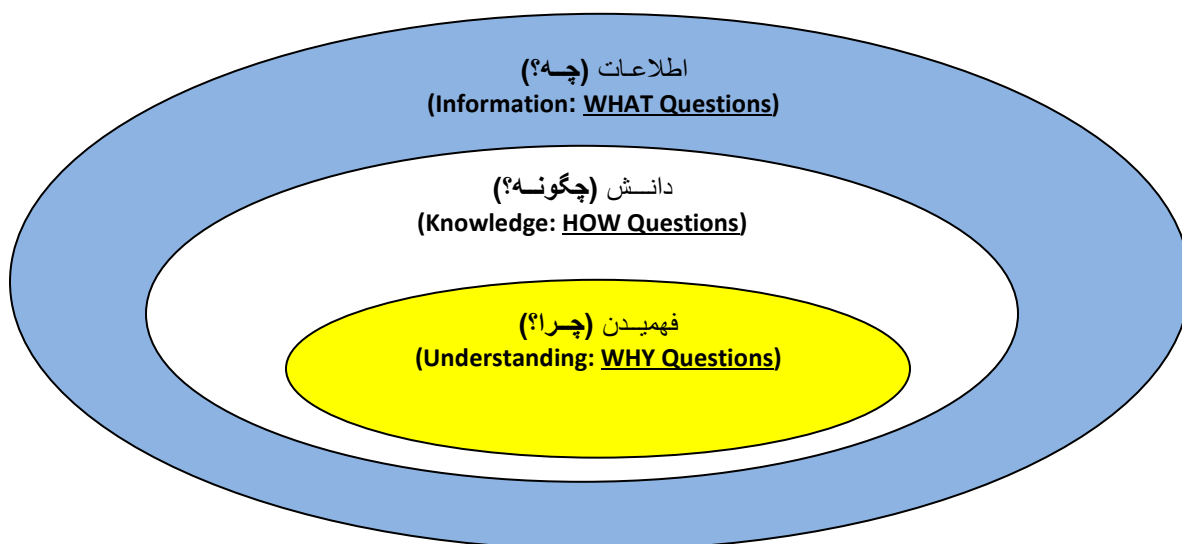


انتخاب چیست؟ مؤلفه های آن کدامند و سیستم های هدفمند مانند جامعه، سازمان و انسان بر چه اساسی انتخاب میکنند؟

(برگرفته از کتاب "تفکر سیستمی، نوشته جمشید قراچه داغی، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی)

سیستم های اجتماعی- فرهنگی مانند جامعه، سازمان و انسان سیستمهای هدفمندی هستند که برای تاثیرگذاری و نفوذ بر رفتار بازیگران محیط اجرائی اطراف خود، بایستی پاسخ "چراها؟" را دریابند و بفهمند که بازیگران کارهایی را که انجام می دهند، چرا انجام می دهند.

فهمیدن با کسب اطلاعات و همچنین کسب دانش فرق دارد. اطلاعات با سؤال "چه؟"، دانش با سؤال "چگونه؟" و فهمیدن با سؤال "چرا؟" سروکار دارد (شکل 1).



شکل 1: سلسله مراتب تأثیرگذاری و نفوذ

زمانی مثلاً "داشتن اطلاعات" درباره مشتریان یک مزیت رقابتی بود، اما امروز نیست. برای حفظ موقعیت رقابتی، شخص باید به سطح دیگری حرکت کند، یعنی به سطح دانش برود و به چگونگی رفتار مشتریان دست پیدا کند. عبارت دیگر او باید یاد بگیرد کارهایی که مشتریان انجام می دهند چگونه انجام می دهند. سپس، برای اینکه یک بازیگر مؤثر باقی بماند باید به سطحی بالاتر یعنی به سطح فهمیدن برود و درک کند که کارهایی که مشتریان انجام می دهند چرا انجام می دهند.

مثال دیگر: در رابطه با سؤال "اتومبیل چه است یا چیست؟" ما پاسخ می‌دهیم "اتومبیل وسیله نقلیه ایست که چهارچرخ دارد، نیاز است راننده ای آن را به کمک فرمان، دنده ها و ترمز هدایت کرده و ...". شما می توانید با تحلیل ساختار اتومبیل اطلاعات وسیعی درمورد اتومبیل به پرسشگر مربوطه ارائه دهید.

حال پاسخ ما در مقابل سؤال "اتومبیل چگونه یا چطور کار میکند؟" متفاوت خواهد بود. این گونه سؤالها (چطور، چگونه) به نحوه یا چگونگی کار پدیده ها برمی گردد که مثلاً در مورد نحوه کار اتومبیل با چرنیات بیشتر چگونگی عملکرد هر یک از زیرسیستمهای آنرا از قبیل سیستم فرمان، سیستم سوخت و احتراق در سیلندر ها، سیستم انتقال نیرو از سیلندر ها به چرخها، سیستم ترمز، سیستم کرمایش و سرمایش، سیستم برق و ... را تشریح کنیم.

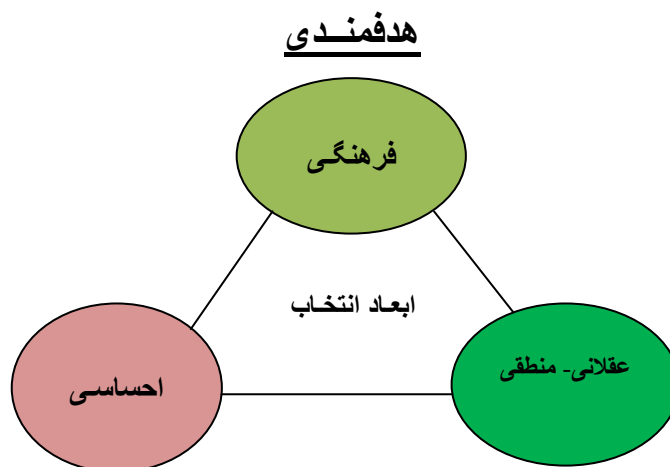
و بالاخره در برابر این سؤال که "چرا زیر سیستم های اتومبیل اینگونه کار میکنند؟" پاسخ نیز متفاوت خواهد بود. برای پاسخ گفتن به اینکه "چرا پدیده ها به این یا آن شکل عمل میکنند" ما نیازمند درک و فهم عمیقی از آن پدیده ها

هستیم. بعنوان مثال لازمست به **تکنولوژی ساخت اتومبیل** و کلیه زیر سیستم های آن احاطه و شناخت لازم و کافی داشته باشیم.

پرسش "چرا؟"، در قلب درک و شناخت "رفتار هدفمند" قرار داشته و بطور مستقیم به مقوله انتخاب مربوط می شود.

انتخاب از جمله پدیده‌هاییست که **ذاتاً خلاق** است. **آینده عمدتاً** تحت تأثیر **آفرینندگی** و **خلاقیت** است. انتخاب نقشی بسیار حیاتی و تعیین کننده ای را در **فرآیند آینده سازی** ایفا میکند. **خلاقیت** زائیده **حق انتخاب** و بنابراین **انتخاب ذاتاً** نیز **غیر قابل پیش بینی** میباشد. آنچه را که **انتخاب** قابل پیش بینی مینامند، انتخاب نیست. **آمادگی** نیازمند **تغییر** و **برفرض انتخاب** استوار است و **جبرگرایی یا قطعیت** بر نبود **انتخاب مبتنی** میباشد. درست بهمین خاطر است که فلاسفه و جامعه شناسان عصر حاضر گفته اند: **"راه آینده یافتنی نیست، ساختنی است"**. **آینده عمدتاً** تحت تأثیر **آفرینندگی** و **خلاقیت** است و نه **پیش بینی**.

انتخاب محصول تعامل میان سه بُعد است: **عقلانی-منطقی، احساسی و فرهنگی** (شکل 2).



شکل 2: انتخاب عقلانی-منطقی، احساسی و فرهنگی

بُعد اول: انتخاب عقلانی-منطقی، قلمرو **منافع شخصی** یا **منافع فرضی** تصمیم گیرنده است و نه مشاهده کننده. **انتخاب عقلانی-منطقی لزوماً خردمندانه نیست.** فقط **منافع فرضی** تصمیم گیرنده را در زمان تصمیم منعکس می کند. در حالیکه **"خرد"** پابند اخلاق است و پیامدهای هر عمل را در زمینه ای جمعی مد نظر قرار می دهد. مثال زیر این مفهوم انتخاب را با روشنی بیشتری توضیح می دهد.

دختر من جیران وقتی پنجساله بود یک روز روی تختخواب ما بالا و پائین می پرید. من به او گفتم، "جیران، اگر من جای تو بودم این کار را نمی کردم". او نگاه معصومانه ای به من کرد و پاسخ داد، "نه، فکر نمی کنم. اگر تو هم جای من بودی درست همین کار را می کردی. تو الان نمی دانی این کار چه لذتی دارد".

هنگامیکه من در آی.بی.ام کار میکردم، به ما میگفتند "حق با مشتری است، همیشه حق با مشتری است. اگر به این اصل اعتقاد نداشته باشید، اینجا نمیتوانید کار کنید. ما میدانیم مشتری درست میگوید، حتی اگر ندانیم چرا؛ کار شما اینستکه منطق او را پیدا کنید و بفهمید کاری را که میکند، چرا میکند".

در واقع، در تلاش برای پیدا کردن این منطق بود که من مهمترین درس زندگی حرفه ای را فرا گرفتم: **اقتصاد بازار، مثل دموکراسی ها، فقط به انتخاب های عقلانی-منطقی دست میزند. برندگان لزوماً بهترین ها نیستند، بلکه کسانی هستند که بیشترین سازگاری را با نظم موجود دارند. جلوتر از زمان خود بودن، گاهی مصیبت بارتتر از عقب ماندن است.**

داستان پروژه کنترل موالید بنیاد فورد در هندوستان هم چشم انداز دیگری را در برابر من گشود. طی این ماموریت کاری در هندوستان، همکار ارشد من راسل ایکاف، تعدادی از آمریکاییان را ملاقات کرد که سعی داشتند روش های تنظیم خانواده و کنترل موالید را به هندی ها یاد بدهند. آنها موفقیتی کسب نکرده و از نتیجه کار خود بسیار مایوس شده بودند. مدیر پروژه به راسل گفته بود، "هندی ها غیر عقلانی- منطقی هستند، میدانند که جمعیت دشمن شماره یک آنهاست و ما آمده ایم کنترل جمعیت را به آنها یاد بدهیم و همه ابزارهای تنظیم خانواده به اضافه یک رادیو ترانزیستوری بعنوان پاداش هم به آنها میدهیم اما ببینید چه روی میدهد. آنها به خانه میروند رادیو را روشن میکنند و با موسیقی یک بچه دیگر درست میکنند". راسل به آنها گفته بود که نباید بهمین سادگی این رفتار را غیر **عقلانی- منطقی** تلقی کنند، بلکه باید دلیل آنرا پیدا کنند. مدیر پروژه در پاسخ بریده یک روزنامه را نشان داده بود که نشان میداد یک زن هندی بیست و هفتمین فرزند خود را بدنیا آورده بود سپس رو به راسل کرده و گفته بود، "اگر این کار غیر **عقلانی- منطقی** نیست، پس چیست؟"

راسل با دیدن بریده روزنامه گفته بود: "روشن است که اشکال در جای دیگر است، اگر هر زنی میتواند بیست و هفت بچه داشته باشد، پس چرا هندیان بطور متوسط فقط 4/6 بچه دارند؟ این نشان میدهد که آنها راه جلوگیری را بلدند، اما به دلایلی نمی خواهند از آن استفاده کنند. شاید شم مسئله را عوضی گرفته اید. "هنگامیکه مسئله در بستر محیطی خود قرار داده شد، روشن شد که در آن زمان، در محل هیچ سازمان تامین اجتماعی، بازنشستگی، یا حقوق دوران بیکاری وجود نداشت. بنابراین داشتن سه پسر، به خودی خود، سیستم بازنشستگی تلقی می شد. نخستین اولویت هر زوج تامین بازنشستگی برای خودشان بود. از نظر آماری داشتن سه پسر بطور متوسط به 4/6 فرزند نیاز دارد. تعجبی ندارد، آنهایی که سه پسر داشتند، بچه دار شدن را متوقف کرده بودند. شاید زنی که در روزنامه گزارش شده بود هم درصدد تامین بازنشستگی برلی خودش بود. **اکنون، چه کسی غیر عقلانی- منطقی بود؟** زوج های هندی که با شرکت در جلسه راهنمایی تنظیم خانواده یک رادیو ترانزیستوری مجانی می گرفتند؟ یا متخصص بنیاد فورد که فکر میکرد میتواند با دادن یک رادیوی ترانزیستوری آنها را قانع کند که دست از بازنشستگی بردارند؟

بُعد دوم: انتخاب احساسی، **قلمرو زیبایی و هیجان است.** ما دست به کارهای بسیاری میزنیم فقط به این علت که هیجان دارند، یا دقیق تر بگوئیم چالشی اند. اگر شما مرا در تنیس ده بار شکست داده باشید فکر نمی کنم دوست داشته باشید دوباره با من بازی کنید. احتمالاً دوست دارید با کسی بازی کنید که شم را به چالش بکشد - کسیکه دست بر قضا شانس شکست دادن شما را داشته باشد.

یکی از همکاران من در مدرسه مدیریت وارتون، پروفیسور آرون کاتزلن ای بویگن، دوست داشت از رویدادهای شطرنج برای شرح پدیده های جالب اجتماعی استفاده کند. من از او پرسیدم چرا بیشتر شطرنج بازیان دوست دارند با بازیکنان بهتر از خودشان بازی کنند، جواب داد، "**بخاطر چالش؛ بردن زمانی لذت دارد که با چالش همراه باشد.**"

اگر هیجان یک چالش خوب بخشی از ملاک تصمیم گیری ما نبود، زندگی بسیار خسته کننده می شد. به بیان دیگر، تعیین هدف های قابل دسترسی و رسیدن به آنها یک فعالیت بی مزه است. این ممکن است باعث تعجب بسیاری از "مدیران منابع انسانی" شود، اما مطمئناً دلیل اصلی بسیاری از کسالت ها و احساس پوچی های مرتبط با بخش عظیمی از زندگی شرکت ها همین است.

برعکس انتخاب عقلانی- منطقی که ارزش های ابزاری (بیرونی) را منعکس می سازد، بُعد احساسی با ارزش های سبک شناختی (درونی) سروکار دارد. رضایت، نوعی ویژگی است که از حالت هیجانی و احساسی حاصل میشود. در حالیکه **انتخاب عقلانی- منطقی برخلاف انتخاب احساسی ریسک گریز است.** ریسک یکی از ویژگی های با اهمیت هیجان و چالش است.

بُعد سوم: انتخاب فرهنگی که بصورت تصمیم جایگزین عمل میکند. فرهنگ ضابطه های اخلاقی اجتماعی که تصمیم گیرنده عضوی از آنست را تعریف میکند و بصورت یک عامل "خود به خود" وارد فرآیند تصمیم گیری میشود. ارزش های اخلاقی عوامل محدود کننده فرآیند تصمیم گیری اند. با این وجود، با تحمیل ارزش های پنهان، فرهنگ بر فرآیند تصمیم گیری تأثیری قابل توجه دارد. درست مثل یک زبان کامپیوتری سطح بالا که حتی اگر برنامه نویس انتخاب نکند "**خود به خود**" پارامترهای لازم را خودش تامین میکند، فرهنگ هم حتی اگر بازیگر آنها را به صراحت انتخاب نکند خود به خود ارزش های لازم را در کار می آورد.

سیستم های هدفمند، سیستم های ارزش- رهنمون هستند. بیان دیگر، ارزش ها همان چیزهایی هستند که سیستم های هدفمند تلاش می کنند به آنها برسند. بیشتر اوقات این ارزشها بطور ضمنی در حافظه جمعی یک فرهنگ قرار دارند و تصمیم گیرنده حتی نمی داند که در این زمینه انتخابی هم وجود دارد. ارزشهای ضمنی معمولاً بعنوان واقعیت های زندگی بحساب می آیند و تا زمانیکه کسی آنها را مستقیماً مورد چالش قرار ندهد به قوت خود باقی می مانند.

سرانجام، جوهر هدفمندی را میتوان از تفاوت رفتارسیستم ها درک کرد.

سیستم عکس العملی یا **سیستم حافظ وضع موجود**، سیستمی است که برای حفظ وضع موجودش در شرایط محیطی متفاوت، نسبت به تغییرات عکس العمل نشان می دهد. چنین سیستمی عکس العمل نشان میدهد (پاسخ نمی دهد) زیرا با توجه به ساختار سیستم، آنچه در آن انجام میشود کلاً توسط تغییر نیست که در محیط بوجود آمده، ایجاد میشود. با این وجود، این سیستم از طریق حفظ وضع موجودش به شیوه های گوناگون در شرایط متفاوت، یک وظیفه درونی را انجام میدهد. مثلاً، بسیاری از سیستم های گرمایشی، سیستم های حافظ وضع موجودند. هنگامیکه درجه حرارت اتاق از میزانی پائین تر می رود، یک کنترل کننده داخلی سیستم را روشن میکند و هنگامیکه درجه حرارت به بالاتر از حد معینی میرسد، آنرا خاموش میکند. وضعی که حفظ میشود، درجه حرارت اتاق است. چنین سیستمی توانایی تطبیق با تغییر را دارد اما نمیتواند یاد بگیرد، زیرا نمیتواند رفتار خودش را انتخاب کند. تجربه، در کارکرد چنین سیستمی بهبود ایجاد نمیکند.

سیستم هدف- جو سیستمی است که میتواند در یک محیط معین نسبت به رویدادهای مختلف پاسخی متفاوت بدهد تا زمانیکه به نتیجه (وضعیت) خاصی برسد. رسیدن به آن وضعیت، هدف این سیستم است. این سیستم وسیله ها را خودش انتخاب میکند ولی هدف ها را نه؛ بنابراین سیستمی پاسخ- ده است نه عکس العملی. پاسخ، داوطلبانه و عکس العمل اجباریست. مثلاً، حیوانات که سیستمهای سطح پائینتری از سیستمهای اجتماعی- فرهنگی هستند، میتوانند غذای خودشان را به شیوه های مختلف در همان محیط یا محیط های متفاوت پیدا کنند. اگر سیستم هدف-جو حافظه داشته باشد، میتواند با گذشت زمان هدفش را با کارایی بیشتر دنبال کند.

سیستم هدفمند سیستمی است که نه تنها میتواند به شیوه های مختلف یک نتیجه مشخص را در همان محیط بدست بدهد بلکه میتواند نتیجه های مختلفی را در همان محیط یا محیط های متفاوت ایجاد کند. این سیستم میتواند هدف هایش را در شرایط ثابت عوض کند. این توانایی تغییرهدف یا نتیجه در شرایط ثابت چیزیست که به آن حق انتخاب میگوئیم. چنین سیستمی نه تنها یاد میگیرد و خود را تطبیق میدهد، بلکه میتواند بیافریند. انسان، نمونه ای از این نوع سیستم است. سیستمهای "هدفمند" همه تواناییهای سیستمهای "حافظ وضع موجود" و "هدف- جو" را در خود دارند. درحالیکه سیستمهای هدف- جو توانایی های سیستمهای حافظ وضع موجود را دارند، اما عکس آن درست نیست. سیستم هدفمند هدف ها و وسیله ها را خودش انتخاب میکند.

سرانجام، میتوان گفت که تصمیم گیری متضمن داشتن قدرت است و قدرت مفهومیست که معانی و ابعاد بسیاری دارد. لیکن به گفته بولدینگ (1968)، میتوان آنرا بعنوان مقدار تغییری که یک سیستم در وضعیت آینده ایجاد میکند هم تلقی کرد. چون دست به هیچ کار نزدن هم همیشه یک گزینه است، قدرت یک تصمیم گیرنده را، چه او اقدامی بکند یا نکند، میتوان از طریق تفاوت وضعیت آینده هم اندازه گیری کرد.

آزادی مفهومیست که دست در دست قدرت دارد. آزادی هم معانی و ابعاد متعددی دارد. یکی از معانی آزادی گزینه یا دامنه ای از انتخاب هاست. اگر شخص گزینه ای نداشته باشی، یعنی آزادی انتخاب ندارد؛ بنابراین قدرتی ندارد که وضعیت آینده را عوض کند.

چکیده

◀ جهان توسط کسانی که راست میگویند اداره نمیشود، بلکه توسط کسانی اداره میشود که میتوانند دیگران را قانع کنند که راست میگویند.

◀ انتخاب سه جنبه دارد: عقلانی- منطقی (منافع شخصی)، احساسی (هیجانی) و فرهنگی (خود به خود).-
درحالیکه انتخاب عقلانی- منطقی ریسک گریز است، انتخاب احساسی چنین نیست. ریسک یکی از ویژگی های با
اهمیت هیجان و چالش است.

◀ واقعیت ها همچنان به قوت خودشان باقی می مانند مگر اینکه کسی پنجه در پنجه آنها بیفکند.

◀ انتخاب موضوع توانایی است؛ قدرت اقدام است. آزادی بدون توانایی انتخاب یک طبل تو خالیست.