

مدیریت استراتژیک از دیدگاه اجتماعی

نوشته دکتر علی اسدی

مدیریت استراتژیک واژه تازه‌ای است که در مدیریت امروز رواج یافته است. ظاهراً اولین کتابی که در زمینه مدیریت استراتژیک نوشته شد از «آنسوف» بود در سال ۱۹۶۵ تحت عنوان «استراتژی شرکتی» و بعدها «استایزوپورتر و مایز» هم کتابهایی در این زمینه انتشار دادند. در دهه اخیر تعداد کتبی که در این زمینه به چاپ رسیده، بسیار زیاد است. به راستی مدیریت استراتژیک چیست و چرا تا این حد مورد توجه قرار گرفته است؟ مدیریت استراتژیک نوعی مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر، و خلاق و پویاست. مدیریتی است خاص دوره بحران، دوره تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان، عصر دگرگونیهای ساختاری نظام اجتماعی اقتصادی و سیاسی، عصر تحولات ناگهانی، پیش‌بینی‌ناپذیر، عصر کمیابی و بحران انرژی و منابع اولیه، عصر محدودیتهای آلودگیهای محیط زیست و عکس‌العملهای طبیعت در برابر بی‌خردیها و حرص و آز انسان معاصر، عصر عصیانهای اجتماعی و سیاسی و فرهنگی است. مدیریت در چنین وضعیت دشوار و ناپایداری از هر چیز به تفکری خلاق، ذهنیتی گشوده برای کسب اطلاعات، شامه‌ای تیز برای دریافت علائم خطر، نگرشی آینده‌نگر و برنامه‌ریز و برخوردی واقع‌گرا و منطقی نیاز دارد.

مدیریت استراتژیک راه و روش ثابت و تغییرناپذیری نیست، بلکه خود روش ساز است، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های دائمی نیست، بلکه خود رویه‌های کار را در عمل می‌آموزد. مدیریتی است بر اساس آموزش دائمی، که دائماً یافته‌های خود را محک تجربه می‌زند و آنها را از نو ارزیابی و تصحیح می‌کند.

از این جهت مدیریت استراتژیک یک فراگرد است نه یک پدیده. فراگردی است که از بینش و نگرشی آینده‌نگر و آینده‌ساز آغاز می‌شود و پس از تعیین اولویتها و هدفگذاری، برنامه‌ریزی می‌کند، و پس از پیاده کردن برنامه‌ها نتایج حاصله را ارزیابی کرده و به کمک نظام بازخورد نتایج کار را دریافت و متناسب با نتایج بدست آمده روی اولویتها و هدفها بازاندیشی می‌کند و دوباره این چرخه حرکت خود را آغاز می‌کند.

اینک لازم است از دید اجتماعی به مراحلی که مدیریت استراتژیک طی می‌کند بپردازیم:

لازمه هر نوع مدیریت استراتژیکی از دید اجتماعی آن است که حال‌نگر نباشیم و در مسائل روزمره غرق نشویم، بلکه به آینده هم توجه داشته باشیم. باید مدیریت چه در بعد خرد و چه کلان، دورنمایی از آینده داشته باشد و بتواند وضعیت آینده را از پیش تجسم کند. این امر مستلزم آن است که مدیران قدرت تخیل و ذهن مبتکر و نوآور داشته باشند و مسائل را از دیدگاههایی ببینند که تاکنون دیده نشده است و بتوانند از طریق تجسم آینده علائم را قبل از وقوع حوادث دریافت و آنها را تفسیر کنند و فرصتها و مخاطرات آینده را از درون آنها بیابند.

ولی این کار امکان‌پذیر نمی‌شود مگر مدیران و تصمیم‌گیران از اشتباه کردن بیش از حد واهمه و ترس نداشته باشند، اهل خطر کردن باشند، پیچیدگی و ابهام مسائل را بپذیرند و با آن کنار بیایند، زیرا وقتی مسائل پیچیده می‌شوند دیگر وضوح و روشنی خود را از دست می‌دهند. برخورد عاطفی با مسائل نداشته باشند و تلاش کنند برای حل مشکلات به راه‌های عقلی و منطقی متوسل شوند. بتوانند واقعیتها را از امور غیرواقعی و خیالی تمیز دهند به جای شتاب‌زدگی و سماجت برای رسیدن به نتایج فوری، شکیبایی و پیگیری داشته باشند و بدانند که کارهای اساسی و بنیادی با شتاب‌زدگی انجام نمی‌گیرد.

همین‌طور برای آنکه مدیران و تصمیم‌گیران بتوانند دورنمایی از آینده را تجسم کنند، لازم است امکانات و محدودیتهای محیط درونی و بیرونی را به درستی ارزیابی کنند آینده را به نحوی ترسیم کنند که قابل تحقق باشد و نه یک طرح خیال و غیرعملی. امروز هیچ سازمانی نیست که تحت تأثیر تحولات محیط خود نباشد و از تغییرات آن دستخوش تغییر

نشود و خود روی آن محیط تأثیر نگذارد. از این جهت میان فرهنگ سازمانی و فرهنگ جامعه رابطه متقابل و کنش و واکنش عمیقی وجود دارد. فرهنگ سازمانی در درون فرهنگ جامعه قرار می‌گیرد و از آن به شدت تأثیر می‌پذیرد. هر نوع هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای پیشبرد سازمان باید با توجه به زمینه فرهنگی که سازمان در آن عمل می‌کند، انجام گیرد. فرهنگ نظام پیچیده‌ای است از علائم، نشانه‌ها و نمادها که افراد به کمک آنها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و الگوهایی که به رفتار آنها شکل می‌دهد و ادراکات و عواطف آنها را قالب‌بندی می‌کند. فرهنگ متشکل از خاطره‌ها و تجربه‌های گذشته است که به صورت افسانه‌ها، اسطوره‌ها، دانشها، اعتقادات مذهبی و سنتها که در خاطره جمعی جامعه ذخیره شده است.

ولی فرهنگ هم مثل سایر پدیده‌های عصر امروز دستخوش تغییر و دگرگونی عمیق و سریع است. این دگرگونی‌ها ناشی از آمیزش فرهنگها به دنبال انقلاب ارتباطی و اطلاعاتی است که جهان ما را به جهان یکپارچه تبدیل کرده است که در آن فرهنگها و جوامع نمی‌توانند جدا از یکدیگر به زندگی خود ادامه دهند. نوعی پیوستگی و درهم‌بافتگی میان جوامع پدید آمده است و هر نوع تغییر و تحولی در هر نقطه‌ای از جهان در کل این مجموع بازتاب پیدا می‌کند.

پیدایش نظامهای ارتباطی الکترونیک جدید و ماهواره‌ها باعث شده است مرزهای فرهنگی نفوذپذیر شوند و به‌ویژه فرهنگهای کشورهای در حال توسعه با هجوم سیل‌آسای فرهنگهای کشورهای غربی مواجه گردند. هجوم فرهنگ غربی هویت فرهنگی این جوامع را دستخوش مخاطره نموده و نظام ارزشی و رفتاری این جوامع را دگرگون کرده است. در گذشته چون فرهنگها از هم جدا بودند و با هم آمیزش نداشتند و ارزشهای آنها مطلق بود و این با روح قوم‌مداری و قوم‌محوری و اینکه هر قوم و ملتی و قبیله‌ای خود را مرکز جهان می‌پنداشت و باورها و ارزشهای خود را بالاتر از باورهای اقوام دیگر می‌دانست، ملازمه داشت و اصلاً این خود مرکز بینی حاصل جدایی، انزوای جغرافیایی و عدم مراوده گسترده با سایر اقوام بود، زیرا هیچگونه امکان مقایسه به وجود نمی‌آمد. هنجارهای هر جامعه برای افراد آن جامعه ارزش مطلق داشت و به ارزشهای اقوام بیگانه به دیده حقارت نگریسته می‌شد و با آن مخالفت می‌شد. از قرن هیجدهم با انقلاب صنعتی و به دنبال کشف نیروی بخار، و اختراع کشتیهای بخار و راه‌آهن به تدریج کشورها و قاره‌ها به هم متصل و مرتبط شدند، مبادلات گسترده‌تر شد، میان اقوام و فرهنگها آشنایی و آمیزش به وجود آمد، در نیمه اول قرن بیستم، این مراودات که در آغاز با ورود کاشفان و استعمارگران به کشورهای جهان

سوم آغاز شده بود، با رواج وسائل موتوری و مخابرات مانند تلگراف و بعد هم رسانه‌های همگانی مانند رادیو، روزنامه و سینما و تلویزیون روز به روز گسترش یافت و از نیمه دوم قرن بیستم این روند همراه با جهش علوم و تکنولوژی به ویژه ارتباطات شتاب بیشتری گرفت و با پیدایش شبکه جهانی ارتباطات از راه دور و ماهواره‌ها و نظامهای آنفورماتیک زمینه‌های شکل‌گیری فرهنگ فراگیر جهانی تازه‌ای را به وجود آورد.

از خودبیگانگی فرهنگی

برخورد و آمیزش فرهنگها از یک سو باعث شد تا در فرهنگها حرکت و جنب و جوش تازه‌ای پدید آید، و از سوی دیگر موجب سرخوردگیها، احساس حقارتها و تقلیدگرایی در بسیاری از فرهنگهای کشورهای جهان سوم - که مقهور پیشرفتهای فنی و علمی فرهنگهای اروپایی شده بودند - گردید. این فرهنگها به تدریج اعتماد به نفس خود را از دست دادند و آسیب‌پذیر شدند. قشرهای جوان تحصیل کرده در این کشورها که با تمدن صنعتی جدید بیش از همه در ارتباط بودند، بیش از سایر قشرها در معرض از خودبیگانگی فرهنگی قرار گرفتند و بیش از همه از این احساس حقارت فرهنگی دچار آسیب شدند. ولی در این میان جوامع پیشرفته و صنعتی هم از بحران فرهنگی در امان نبودند، از یک سو آشنایی با فرهنگهای دیگر باعث شده بود که آنها هم در مطلق بودن باورها و راه و رسم زندگی و هنجارهای رفتاری خویش شک کنند. بویژه این شک و تردیدها از زمانی در آنها قوت گرفت که تمدن صنعتی با مشکلاتی جدی مواجه شد و ما از دهه ۱۹۶۰ شاهد این بحران فرهنگی در غرب هستیم. و از سوی دیگر شتاب تحولات و تغییرات تکنولوژیک آنها را هم بکلی گیج کرد و به عکس العمل واداشت. تغییر منشأ بحران امروز یکی از عوامل اصلی بحرانهای فرهنگی چه در دنیای صنعتی و چه در جهان سوم همین تحولات و جهشهای تکنولوژی است و به عبارتی عصر ما عصر تغییر و دگرگونی است و از آنجا که انسان اساساً خوب‌پذیر است، زندگی در چنین شرایطی تغییری برایش دردناک است.

یکی از عوارض ایجاد شبکه جهانی ارتباطات و اطلاعات رواج هنجارها و الگوهای رفتاری و فکری مشابه است. به طور کلی همسان کردن یکی از ویژگیهای اصلی تمدن صنعتی است که می‌خواهد همه چیز را یکسان و استاندارد کند تا بتواند آن را به صورت انبوه تولید و مصرف کند. در حوزه فرهنگی این گرایش به همسان‌سازی باعث شد تا فرهنگهای کشورهای جهان سوم به تقلید کورکورانه کشانده شوند و از محتوا و اصالت خود تهی شوند و هویت آنها به مخاطره بیفتد. در نتیجه این آمیزش فرهنگی در این مرحله که باید آن را عصر

سلطه فرهنگ غرب دانست، فرهنگهای بومی در جهان سوم را به نازایی کشانده و زمینه‌های خلاقیت و رشد و توسعه درونی را در آنها تضعیف کرده است.

مفهوم تازه‌ای از توسعه

استراتژیهای توسعه در گذشته اساساً بر رشد اقتصادی پایه‌ریزی شده بود، در حالی که توسعه فراگردی است جامع و فراگیر که تمامی وجوه زندگی انسانها را دربر می‌گیرد. از این جهت توسعه واقعی، توسعه‌ای است متوازن که در آن حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی به صورت اجزاء بهم پیوسته یک کل همزمان تحول پیدا می‌کنند و اگر چنین اتفاقی نیفتد، کلیت جامعه از دست می‌رود و جامعه دستخوش نابسامانی و ازهم‌پاشیدگی می‌شود. در استراتژیهای توسعه گذشته یک نارسایی بزرگ دیگری هم وجود داشت و آن تأکید بر تحمیل توسعه از خارج بر جوامع جهان سوم بود. به عبارت دیگر این نوع توسعه بیشتر بر انتقال تکنولوژی و سرمایه و ایجاد زیرساختهای صنعتی تأکید می‌گذاشت و از این جهت این نوع توسعه اساساً خصلتی برون‌زا داشت. در حالی که انتقال تکنولوژی و سرمایه از خارج به تنهایی باعث رشد و توسعه نمی‌شود، به عبارت دیگر توسعه را می‌توان افزایش حق انتخاب یا آلت‌رناتیوها تعریف کرد که هسته اصلی آن خلاقیت و نوآوری است. آنچه شاخص توسعه واقعی را به وجود می‌آورد، افزایش درآمد سرانه به تنهایی نیست، بلکه به قول «محبوب اسحاق» قدرت خرید $\times$ طول عمر $\times$ معلومات است. این بدان معنی است که امروز توسعه از محور اقتصادی به تدریج به محور اطلاعاتی منتقل می‌شود و توسعه اساساً گسترش تواناییهای ذهنی انسان را هدف گرفته است یعنی توسعه فرهنگ را. زیرا فرهنگ منشأ تمام خلاقیتها و نوآوریهای جامعه را تشکیل می‌دهد و فرهنگ زمانی خلاق و بارور می‌شود که هویت و سیمای یگانه خود را حفظ کند. فرهنگ وقتی متنوع و خصایص ویژه خود را از دست بدهد، نیروی حیاتی خود را از دست می‌دهد و دیگر نوآوری و خلاقیت ندارد. به جای آنکه فرهنگ مولد و سازنده باشد، به فرهنگ مصرفی و تقلیدی تبدیل می‌شود.

دوره برون‌گرایی و درون‌گرایی فرهنگی

امروز ما در کشورهای جهان سوم شاهد روند تازه‌ای در زمینه توسعه فرهنگی هستیم. اگر دوره اول توسعه را دوره خودباختگی، حقارت‌زدگی، و تقلید کورکورانه بنامیم، این دوره را باید دوره تأکید بر هویت فرهنگی و میراث گذشته و نفی فرهنگ بیگانه دانست. در حال

حاضر ما در تمام کشورهای جهان سوم تمایل شدیدی در باز یافتن میراث گذشته و تأکید بر هویت فرهنگی را شاهد هستیم. این دوره را شاید بتوان به ویژه به خاطر تأکید بیش از حد بر حفظ هویت فرهنگی و نفی هر گونه فرهنگ بیگانه و حتی در مواردی شونیسم فرهنگی عکس العملی نسبت به دوره گذشته دانست. امروز این گرایش به احیاء میراث فرهنگ قومی و ملی و تلاش در جهت کسب هویت فرهنگی به شرط آنکه بر خود مرکز بینی، درون گرایی منفی و انزوای فرهنگی و رد هر گونه آمیزش فرهنگی منجر نشود، می تواند به شکوفایی فرهنگی بینجامد. باید میان گرایش به برون گرایی فرهنگی و درون گرایی تعادل تازه ای ایجاد شود.

فرهنگ سیاره ای و فرهنگهای ملی

اینکه جهان ما به صورت یک جهان بهم پیوسته و یکپارچه در آمده و به سیاره کوچکی تبدیل گردیده که شبکه ای از ارتباطات و اطلاعات تمامی نقاط آن را به هم متصل کرده است، و هر اتفاقی که در هر نقطه ای از آن بیفتد، در تمامی آن بازتاب پیدا می کند، بشریت را در برابر معضل بزرگی قرار داده است و باید آن را مشکل تلفیق فرهنگ ملی با فرهنگ جهانی و سیاره ای دانست. تکوین فرهنگ جهانی و سیاره ای واقعیتی است انکارناپذیر. این فرهنگ لزوماً دیگر فرهنگ یک ملت یا قوم خاص نخواهد بود بلکه فرهنگی خواهد بود ترکیبی که از تداخل و کنش و واکنش تمام فرهنگهای موجود جهان به دنبال جهانی شدن شبکه ارتباطات و اطلاعات به وجود خواهد آمد و هر ملتی و قومی می تواند سهمی در آن داشته باشد و در آن مشارکت کند. ویژگی این فرهنگ جهان در حال تکوین تنوع آن است و نه یکسانی و همسانی. از این جهت فرهنگهای بومی و ملی از طریق زاینده گی و خلاقیت می توانند در این فرهنگ مشارکت کنند و نه از طریق همسانی و تقلید. و از آن که عامل اصلی خلاقیت داشتن هویت فرهنگی است، احیاء میراث فرهنگی و تلاش در جهت کسب هویت فرهنگی نه تنها با مشارکت در فرهنگ جهانی مغایرتی ندارد، بلکه تنها راه آن هم هست. همین تلاش در جهت کسب هویت فرهنگی و احیاء میراث گذشته و بازسازی سنت هاست که باعث توسعه فرهنگی می شود و به دنبال آن توسعه از یک فراگرد برونزا و تقلیدی به فراگردی درونزا تبدیل می گردد.

هویت ملی و توسعه

توسعه فرهنگی به معنی گسستن از سنتهای گذشته نیست، زیرا سنتها انباشت و ذخیره

تجارب گذشته یک جامعه است، توسعه بر مبنای گسترش سنتها و تجارب گذشته انجام می‌گیرد و نه بر اساس نفی آنها. توسعه فراگردی است که در آن سنتها و تجارب گذشته از نو و بر اساس نیازها و شرایط تازه بازاندیشی و بازسازی می‌شود و از این طریق جامعه خود را بارور می‌کند و تواناییهای بالقوه انسانها شکوفا می‌شود. از این جهت مفهوم هویت فرهنگی از مفهوم توسعه جدا نیست.

با تمام اینها معضل برخورد فرهنگها در این سطح گسترده و عمیق که ما امروز در قرن بیستم با آن مواجه هستیم، برای بشر تجربه تازه‌ای است که بحران عمومی فرهنگها را ایجاد کرده و بشر را با مشکل بزرگی مواجه ساخته است.

مسئله یافتن راههای مناسب در جهت آشتی دادن و تلفیق این دو گرایش بظاهر متضاد در زمینه فرهنگ در جهان کنونی یعنی گرایش به احیاء میراث گذشته و حفظ هویت فرهنگی از یک سو و گرایش به جهانی شدن فرهنگ، تلاشهای زیادی در آینده طلب می‌کند و یکی از مسائل حاد آینده را تشکیل می‌دهد. حل این مشکل ایجاب می‌کند که در نظام آموزشی و پرورشی، ارتباطات و اطلاعات و انتقال علوم و تکنولوژی یعنی سه حوزه اصلی که با توسعه در ارتباط است اساساً تجدیدنظر شود. بدون بازسازی این سه نظام اصلی توسعه شکل نخواهد گرفت.

از یک سو شکاف فرهنگی در درون کشورهای جهان سوم میان نخبگان جامعه و تحصیل کرده‌ها و مردم عادی بیشتر خواهد شد و به این دوگانگی موجود فرهنگی دامن خواهد زد. و از سوی دیگر سوء تفاهم میان فرهنگها را بیشتر خواهد کرد و به جای مبادله فرهنگی و غنی‌تر شدن، برخوردها و کشمکش‌ها بالا خواهد گرفت و محیط بین‌المللی را بیش از پیش آکنده از تنش خواهد کرد.

نظام آموزش نوین همراه با انتقال علوم و تکنولوژی و نظام ارتباط جمعی در کشورهای جهان سوم تاکنون در جهت تقویت این دوگانگی فرهنگی (فرهنگ نخبگان، فرهنگ مردم) عمل کرده است. ولی در آینده باید در جهت کاستن از این شکاف حرکت کند. نظام آموزشی باید بتواند افراد را برای تغییر آماده کند. با توجه به پیشرفت علوم و فنون و دگرگونی سریع ساختارهای اجتماعی و اقتصادی و سیاسی جامعه لازم است نظام آموزشی افراد را برای فردا تربیت کند.

تغییر یکی از میزها و ویژگیهای عصر حاضر است. عصر ما، عصر تغییر و تحول است و در هیچ عصری بشر این همه تغییر را با چنین شتاب فزاینده‌ای تجربه نکرده است. به بیانی دیگر، عصر ما عصر تغییر و عصر آشفتگیها و به هم ریختگیهای ناشی از تغییر است. دنیای

امروز را می‌توان به اقیانوس پرتلاطمی تشبیه کرد که بشر امروز را با امواج خروشان خود همواره از این سو به آن سو پرتاب می‌کند. زمین زیرپای انسان معاصر خالی شده و هر لحظه از حالتی به حالتی دیگر درمی‌آید. این امواج خروشان تغییر، تمامی زندگی انسان معاصر را تحت فشار قرار داده است. در نتیجه در جهان امروز، ما شاهد نابسامانی عمومی هستیم. تغییر، فراگردی است که از راه آینده دارد بر بشر هجوم می‌آورد. بشر به سرعت به سوی آینده پرتاب می‌شود. لذا تغییرات ناشی، از شتاب روزافزونی است که آینده دارد بر انسان امروز تحمیل می‌کند. این پدیده را «الوین تافلر» محقق آینده‌نگر، شوک آینده خوانده است. این شوک، ناشی از حجم عظیم تغییرات در زمانی کوتاه است. یعنی از ترکیب دو عامل، حجم و گستره وسیع تغییرات و فرصت کم برای انطباق با آن، تشکیل شده است. برخی نویسندگان می‌گویند، انسان امروز دچار «بیماری تغییر» است. این بیماری اساساً ناشی از ناتوانی انسان در انطباق خود با شرایط در حال تغییر است. زیرا انسان میل به پایداری و تداوم دارد و رفتارها، کردارها، احساسات و تفکرات خود را از محیط از طریق فرهنگ به صورتی چیزی که آن را «ضبط فرهنگی»^۱ گوییم می‌گیرد. فرهنگ، الگوهای رفتاری را در ذهن انسان ثبت می‌کند، از این جهت توانایی محدودی برای تغییر دارد. نظام آموزشی گذشته بر اساس انتقال میراث فرهنگی بنا شده بود نه انطباق با شرایط تسخیر و ناپایدار. در گذشته چون فرهنگ بشری، فرهنگی شفاهی بود، این انتقال سینه به سینه انجام می‌شد و بهترین نقش آموزش انتقال میراث از نسلی به نسل دیگر بود. نوآوری و خلاقیت کمتر مورد توجه بود. قرن‌ها و هزاره‌ها می‌آمد و می‌رفت و بشر از نظر معلومات و اطلاعات در جامی زد.

زیرا کارکرد اصلی آموزش، حفظ و انتقال این میراث بود نه ارزیابی و بازسازی آن، در حالی که نقش آموزش در روزگار ما فراهم کردن زمینه نوآوریها، و بازاندیشیها و بازسازی میراث گذشته است و به یک معنی آماده کردن نسلها برای آینده است. بشر امروز برای بقا باید دائماً بیاموزد و راه‌حلهای تازه‌ای برای مشکلات خود بیابد. مسائلی که امروز برای بشر مطرح شده، هرگز در گذشته مطرح نبوده است. بشر هرگز تجربه زیستن در محیط پرتغییر را نداشته است.

امروز صحبت از آموزش برای بقا می‌شود، باید بیاموزیم در جهان متغیر امروز چگونه خودمان را حفظ کنیم. و اینکه به کمک نیروی خلاقه خود برای مشکلات روزافزون

پاسخهای مناسبی بیابیم.

در این مسیر مدیریت استراتژیک نقشی اساسی و بنیادی دارد. باید این تغییر و تحول را بشناسد، پیش‌بینی کند و سازمان خود را برای این تحول آماده سازد. مدیری که نتواند پاسخی برای این چالش بیابد، مدیر موفقی نیست.

ساختارهای ذهنی بشر در گذشته به نحوی شکل گرفته بود که نسبت به هر نوع نوآوری و بدعت احساس ترس می‌کرد. این هنوز از بزرگترین تنگناهای ذهنی بشر امروزی است که از هر نوآوری پرهیز می‌کند، مگر شرایط عرصه را بر او تنگ کند و ناچار شود تا در روش گذشته تجدیدنظر کند. بشر امروز توانایی پیش‌بینی و آینده‌نگری کافی ندارد و باید آن را به دست آورد.

اگر انسان و جامعه را یک سیستم بدانیم، طبیعی است که هر سیستمی دو مکانیزم برای حفظ خود در یک وضعیت تعادل ناپایدار دارد: یکی مکانیسم خود نگهداشتن و دیگری انطباق مکانیزم اول پایداری و تداوم سازمان را تأمین می‌کند و مکانیزم دوم سازگاری دائمی سازمان را با محیط خود میسر می‌سازد. مدیریت استراتژیک می‌تواند از این دو مکانیسم برای حفظ سازمان بدرستی استفاده کند. در گذشته مدیریت به دلیل ایستایی نسبی محیط، از مکانیزم اول بیشتر استفاده می‌کرد، امروز مکانیسم دوم بیشتر مورد توجه است. از این جهت توجه مدیریت استراتژیک بیشتر به محیط متغیر سازمان است و تلاش می‌کند تا با استفاده بهینه از مکانیسم انطباق سازمان را با تغییرات دائمی محیط سازگار کند و حتی با پیش‌بینی این تغییرات از قبل سازمان را برای مواجهه با آن آماده سازد. از اینجا است که ایجاد ساختار انطباق‌پذیر و انعطاف‌پذیر یکی از هدفهای مدیریت استراتژیک است. ولی ایجاد تغییر هم باعث مقاومت می‌شود.

مقاومت در برابر تغییر

این واقعیتی است غیر قابل انکار که انسان از آنجا که خوپذیر است در برابر هر نوع تغییری از خود عکس‌العمل نشان می‌دهد. هر چه تغییرات بیشتر باشد عکس‌العمل انسان هم شدیدتر است. این عکس‌العمل غالباً به صورت سرخوردگی، پرخاشگری، نارضایتی، نگرانی، ترس و مقاومت ظاهر می‌شود. یکی از دلایل افزایش نارضایتی و سرخوردگیها در محیطهای سازمانی، سرعت فزاینده تحولات و تغییرات است. مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر است، از این جهت باید بتواند بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کند.

هر نوع تغییری در نظام سازمانی باعث می‌شود تا مرزها و حدود اختیارات قسمتها از نو

تعریف شود. برخی از افراد باید به قسمتهای دیگر بروند. این تغییرات هر چند هم باعث افزایش کارایی شود، از سوی کارکنان با مقاومت روبرو می‌شود، زیرا باعث تغییر وضع موجود در سازمان رسمی می‌گردد.

ایجاد تغییرات ممکن است بر سازمان غیررسمی هم اثر بگذارد، تغییری که در این حوزه ایجاد می‌شود، کمتر از حوزه سازمان رسمی نیست چون با این جابجایی شبکه، روابط گروهی افراد از هم گسیخته می‌شود و این بر روحیه آنها اثر می‌گذارد. برخی از افراد بویژه افراد مسن به علت عدم توانایی در انطباق با شرایط تازه و یا آنها که علاقه‌ای به یادگیری ندارند و یا قادر به آن نیستند، مقاومت بیشتری نشان می‌دهند. در بسیاری از سازمانها تغییرات بدون توجه به نظرها و عقاید و نگرش کارکنان انجام می‌گیرد و همین باعث می‌شود که تغییر با مخالفتها و ناسازگاریها روبرو شود و به شکست بینجامد. از این جهت باید افراد را برای تغییر قبلاً آماده کرد. آنچه در میزان مقاومت در برابر تغییر مهم است، بیشتر شیوه ایجاد تغییرات است تا خود تغییر. این بدان معنی است که برای هر تغییری شیوه‌ای مناسب وجود دارد. مدیریت استراتژیک می‌تواند روشهای مناسبی برای ایجاد تغییر در سازمان پیدا کند.

سرخوردگی

اینها عواملی است که می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را ایجاد کند و به سرخوردگی منجر شود. این سرخوردگی می‌تواند به صورتهای گوناگون آشکار گردد. سه شیوه متداول تجلی سرخوردگی در برابر تغییر پرخاشگری، فرافکنی و کناره‌گیری است. پرخاشگری: نوعی حمله لفظی یا بدنی علیه کسی یا چیزی است که تصور می‌شود برای فرد مشکل ایجاد کرده است. گاهی پرخاشگری شکل خرابکاری می‌گیرد. فرافکنی: زمانی اتفاق می‌افتد که افراد سایرین را مسئول ناکامیهای خود می‌دانند و تقصیر را به گردن این و آن می‌اندازند.

کناره‌گیری: این زمانی رخ می‌دهد که فرد به خاطر دلزدگی و سرخوردگی سعی می‌کند تغییراتی را که اتفاق افتاده یا انکار کند یا به هر صورت از مواجه شدن با آن اجتناب ورزد. مثلاً اگر سازمان کامپیوتری دارد وی می‌کوشد که اطلاعات خود را از منابع دیگر به دست آورد و تا آنجا که می‌شود از استفاده از آن اجتناب کند.

راههایی که برای کاهش مقاومت در برابر تغییر وجود دارد عبارت است از:

الف: مدیریت باید با واحدی که درگیر تغییر است از نزدیک همکاری کند و آنها را برای

شناخت و پذیرش تغییر آموزش دهد و فوایدی که این تغییر برای سازمان دارد و بهره‌ای که نهایتاً کارمند از این تغییر می‌برد، به آنها گوشزد کند یا افراد زائد را پس از آموزشهای لازم به کارهای دیگر بگمارد.

ب: قبل از هر نوع تغییری ذهن افراد را برای این تغییر آماده کند و آنها را برابر عمل انجام شده قرار ندهد. پس برای آنکه مدیریت بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کند، لازم است به نکات زیر بویژه توجه کند:

— تغییرات ناگهانی و شدید نباشد بلکه تا حد ممکن تدریجی اعمال شود.

— تغییرات در زمان مناسب انجام گیرد و کارکنان نسبت به تغییرات توجه شوند.