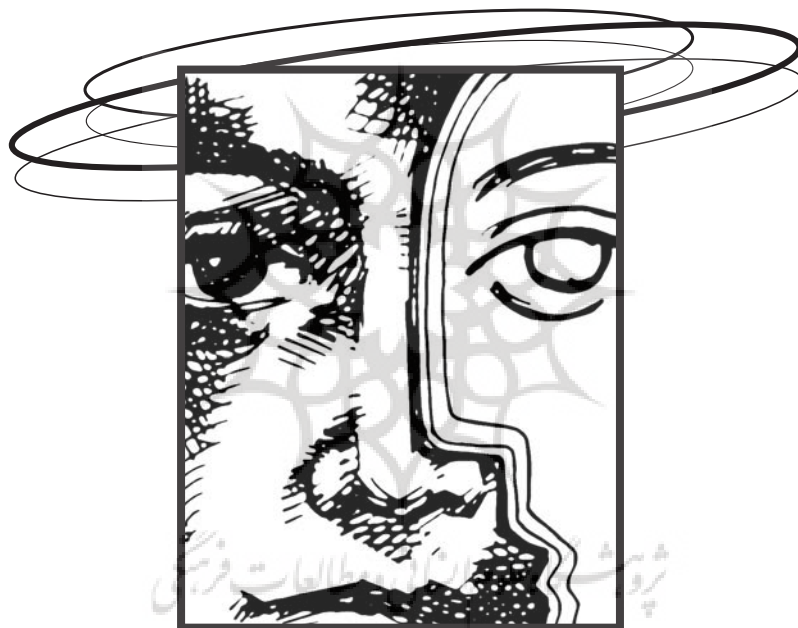




روانشناسی مدیریت استراتژیک

چالش‌های نظری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک



دکتر ناصر میرسپاسی

چکیده

روانشناسی مدیریت استراتژیک را چه یک مفهوم نو بدانیم و چه از مقوله‌های عمومی روان‌شناسی، به لحاظ اینکه تصمیم‌گیران استراتژیک در تصمیم‌گیری‌های انتخاب مناسب‌ترین استراتژی، نقش کلیدی دارند و این مدیران براساس ادعای روان‌شناسی شناختی، تفاوت‌های چشمگیر در برداشت از اطلاعات دارند، تجربه نشان داده است که بسیاری از مدیران حتی با اطلاعات ثابت تصمیمات متفاوت اتخاذ می‌کنند.

با توجه به دیدگاهها و مکاتب مختلف در مورد مدیریت استراتژیک که در متن مقاله به آنها اشاره شده است و اینکه شناخت انسانها از بسیاری از ویژگیهای شخصیتی و تجربی آنها سرچشمه می‌گیرد، می‌توان ادعا کرد که تفاوت سابقه و تجربه کاری تصمیم‌گیران در تفسیر اطلاعات و تصمیم‌گیری آنها تأثیرگذار است که این مقوله در حوزه روان‌شناسی شناخت قرار می‌گیرد. در این مقاله سعی شده است، زمینه‌های نظری و کاربردی در مورد آثار حضور این حوزه از روان‌شناسی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، مورد تجزیه و تحلیل ویژه‌ای قرار گیرد.

تجربیر

شماره ۳۱۱-آذر ۸۸

مقالات

۱۶

مقدمه

شاید بتوان مقدمه این نگارش را با این سوالات، آغاز کرد:

۱. مطالعه انسان و پرورش روان او به طور علمی یعنی چه؟
۲. با انجام پژوهشهای علمی در این راستا به چه نوع دانشی دسترسی پیدا می شود؟
۳. وسعت پوشش چنین دانشی چقدر است؟
۴. چگونه می توان از این دانش بهره برداری کرد؟
۵. آیا می توان به تئوری‌هایی قابل قبولی فراتر از جنبه های ملموس دسترسی پیدا کرد؟

متخصصان ادعا کرده اند که درحوزه روان شناسی برای همه پرسشهای مطرح شده پاسخ منطقی وجود دارد؛ به شرط آنکه در چارچوب طرحهای پژوهشی منظم، سیستماتیک، غنی و سازنده اقدام شود. ضمناً ادعا شده است که رشته روان شناسی تلاشی است برای دستیابی به پدیده های غیرملموس رفتار انسان (Cole, 1997: 30).

زمانی که یکی از همکاران ارجمند دانشگاهی مفهوم و کتابی تحت عنوان «روان شناسی بهره وری» را ارائه و ادعا کرد

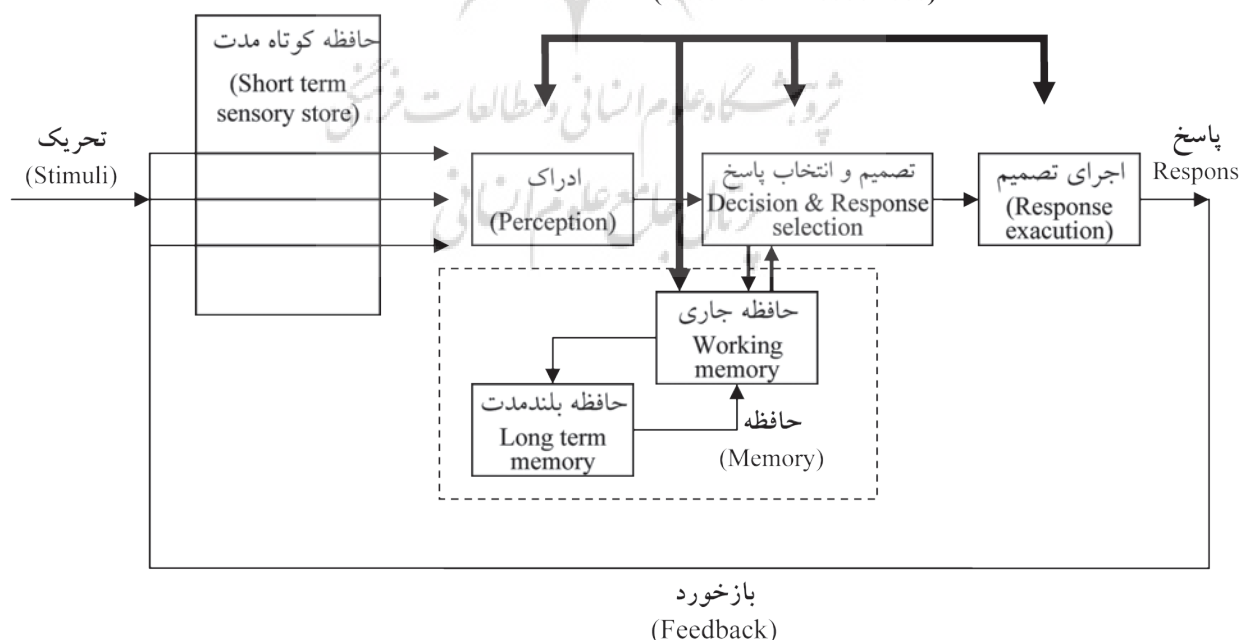
که این مفهوم برای اولین بار مطرح شده است، روان شناسان سرشناس کشور معتقد بودند که چنین ادعایی درست نیست. هرچا پای انسان در میان باشد، روان شناسی مطرح است و نمی توان گفت که مقوله مطرح شده یک نوآوری است. به عقیده نگارنده، حتی طرح یک مفهوم خاص در حوزه ها و تئوری های علمی می تواند یک نوآوری یا منشاء یک نوآوری علمی تلقی شود.

با این استدلال ممکن است گفته شود که چون تصمیمات سازمانها را مدیران ارشد اتخاذ می کنند و در این حوزه نیز پای انسان در میان است، پس مقوله روان شناسی مدیریت استراتژیک هم موضوع جدیدی نیست.

صرف نظر از اینکه به کارگیری روان شناسی در حوزه مدیریت استراتژیک، مطلب تازه ای باشد و یا به علت اینکه تصمیم گیرندگان در سازمانها انسان هستند و روان شناسی، خواسته یا ناخواسته در کلیه ابعاد رفتاری در سازمانها بویژه در نحوه تصمیم گیری ها همیشه حضور دارد، تا آنجا که مطالعات نگارنده اجازه می دهد، در کتابهای مدیریت استراتژیک

منابع توجه

(Attention Resources)



نمودار ۱: الگوی فرایند پردازش اطلاعات در سایه تفاوت های شناختی

در واقع هرکس همراه با دخالت‌های همین عوامل عقلایی بودن تصمیم خود را ادعا می‌کند.

بسیاری از مدیران ارشد، این تصور را دارند که روان‌شناسی در حوزه اجرایی و عملیاتی سازمانها که عمدتاً در حوزه مدیریت رفتار سازمانی مطرح می‌شود، کاربرد دارد و در حوزه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک یا اصلاً جایگاهی ندارد و یا نقش بسیار ناچیزی ایفا می‌کند. (Hodgkinson, 2005)

در حالی که به طور نسبتاً ملموس و عمدتاً غیرملموس، مقوله روان‌شناسی، هم مستقیماً و هم غیرمستقیماً در چگونگی انتخاب و تفسیر اطلاعات براساس تجربه و حتی رشته تحصیلی مدیران ارشد در تصمیمات آنها جایگاهی انکارناپذیر دارد. ماهیت این ادعا در چارچوبی که پردازش اطلاعات را در فرایند تجزیه و تحلیل شناخت، تحت تأثیر قرار می‌دهد، ارائه می‌شود. هر انسانی در زمان تصمیم‌گیری، این فرایند را به طور ناخودآگاه دنبال می‌کند و تصمیم‌گیران استراتژیک از این قاعده مستثنی نیستند (نمودار ۱).

رود نگرش استراتژیک در حوزه مدیریت

استراتژی و مدیریت استراتژیک، مفاهیم و فرایندهای متفاوتی را از زمان حضور در حوزه مدیریت به خود اختصاص داده‌اند که هر مفهوم با تعبیر خاص خود، قابل پشتیبانی است.

در عین حال نباید فراموش شود که این مقوله از دانش نظامی به دانش مدیریت منتقل شده و در این جابه‌جایی دخل و تصرفهایی نیز در این مفهوم به عمل آمده است و در قلمروی دانش مدیریت تحت تأثیر مکاتب فکری متفاوت، تعبیرهایی خاص پیدا کرده است. به همین جهت ضروری است، در هر متن که واژه استراتژی یا مدیریت استراتژیک عنوان می‌شود، به تعبیر مورد نظر از این مقوله اشاره شود.

مدیریت استراتژیک در طول پنج دهه اخیر از یک مفهوم ساده خط مشی بازرگانی، بویژه بودجه بندی برنامه‌ای، مراحل را دنبال کرده، به طرح ریزی

استراتژیک و بالاخره مدیریت استراتژیک منتهی شده است. مدیریت استراتژیک خود در چارچوب فرایندی، تحت عنوان برنامه‌ریزی یا فرموله کردن استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی نتایج، عنوان شده است. مرحله برنامه ریزی، شامل فرایندی است که از تبیین چشم انداز، تعریف مأموریت و تعیین اهداف آغاز و با مطالعه دقیق شرایط محیط درونی و برونی سازمانی - که برای آن برنامه ریزی استراتژیک می‌شود - راهبردها و یا به تعبیری استراتژی‌هایی برای تحقق اهداف و انجام مأموریت، تدوین می‌شود که این نگرش به عنوان مکتب پیش‌تدبیری (Design School) شناخته شده است و نگرشهای دیگری که میتزبرگ آنها را با عنوان مکتب موردی یا اضطراری (Emerging School) مطرح ساخته است.

در عین حال در بسیاری از گفتارها و نوشتارها از واژه استراتژی با مفاهیم وسیعتر اشاره می‌شود، به طور نمونه جانسون و شولز (۱۹۹۹) استراتژی را به این شرح تعریف می‌کنند: «استراتژی عبارت است از سمت حرکت و چارچوب تصمیمات یک سازمان در بلندمدت که در محیط در حال تغییر منجر به کسب نتایج مورد نظر سازمان می‌شود»

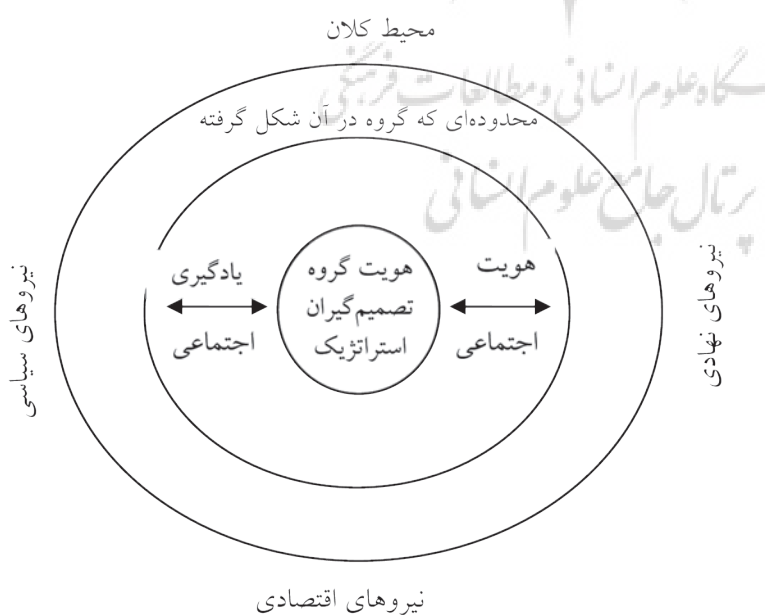
Hodgkinson and Sparrow, (2002).

هنری میتزبرگ پا را از این حدود فراتر گذاشته و برای استراتژی پنج مفهوم متفاوت مطرح ساخته و آنها را پنج P نام نهاده است (Mintzberg, 1987):

۱. استراتژی به عنوان طرح یا برنامه (Strategy as a plan) ؛
۲. استراتژی به عنوان ایجاد خطر برای رقیب (Strategy as a ploy)؛
۳. استراتژی به عنوان یک جایگاه موقعیت (Strategy as a position)؛
۴. استراتژی به عنوان یک تصویر (Strategy as a perspective)؛
۵. استراتژی به عنوان یک رویه یا سبک (Strategy as a Pattern).

با توجه به وسعت تعاریف و مفاهیمی که برای استراتژی و تبعاً مدیریت استراتژیک مطرح شده است، ملاحظه می‌شود که به چه میزان، روان‌شناسی می‌تواند مطرح باشد و چگونه ذهنیتها در تعبیر و تفسیر اطلاعات و اتخاذ تصمیم می‌توانند دخالت داشته باشند.

خلاصه اینکه ادعا شده است که ما در جهانی بسیار متغیر و رقابت‌های بسیار سخت، مدیریت می‌کنیم که مهمترین و دشوارترین بُعد این مدیریت، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است و برای تشریح



نمودار ۲: نیروهای تاثیرگذار بر هویت یک گروه تصمیم‌گیری استراتژیک

چنین شرایطی حتی واژه رقابت بحرانی (Hyper Competition) به کار برده شده است.

همانگونه که در مسیر تحول مکاتب مدیریت استراتژیک ملاحظه می شود، هرگز این تغییر نگرشها و مکاتب از لابراتوارهای علوم تجربی خارج نشده، بلکه عمدتاً از شناخت اندیشه های ارزنده و تبعاً آزمایش و خطاها و تجربیات مدیران و اندیشمندان حاصل شده اند.

اگر تجزیه و تحلیل اطلاعات بویژه با حضور امکانات وسیع فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، می توانست همیشه بهترین تصمیمات را ارائه کند، دیگر دلیلی برای استخدام مدیران عامل بسیار گران قیمت به منظور هدایت استراتژیک شرکت های بزرگ و نجات آنها از ورشکستگی و نابودی، نبود.

منشاء ورود مقوله روان شناسی شناخت در حوزه مدیریت استراتژیک

چه استراتژی های سازمانی را پیش تدبیری (Design) و چه تجربی انطباقی (Emergent) تلفیق کنیم و یا تلفیقی (Mer-ing) (میرسپاسی، ۱۳۷۱) و یا با سایر مکاتب مدیریت استراتژیک به مسئله نگاه کنیم که نتیجه مطالعات و توافقات عمیق علمی در دو یا سه دهه اخیر مطالعات مدیریت استراتژیک بوده است، توجه زیادی از سوی دانشمندان این رشته به کار برد مفاهیم، تئوری ها و چگونگی حضور پدیده روان شناسی در تصمیم گیری های استراتژیک، مبذول نشده است و به دلیل تأکید بر تصمیم گیری های عقلایی به بعد روان شناسی تصمیم گیری که توجه عمده آن در حوزه فرایندهای شناخت اجتماعی (Socio-cognitive processes) در مدیریت استراتژیک است، کمتر توجه شده است. همچنین در تحلیل این فرایند به تأثیر روان شناسی شناخت (Cognitive Psychology) در قضاوت های مدیران که به نحوی در جمع آوری، پردازش و به کارگیری اطلاعات، دانش و عقاید مرتبط به سرنوشت آینده سازمان دخالت دارد، چندان پرداخته نمی شود. ادعا شده است که عمدتاً تئوری و تحقیقات در حوزه روان شناسی مدیریت،

و اجتماعی در زمینه فرایندهای شناخت و تصمیم گیری انجام گرفته است؛ مثلاً گفته می شود که اقتصاددانان، رفتار سازمانهای صنعتی را در چارچوب اطلاعات مرتبط با هزینه ها، عرضه و تقاضا، رقابت و منفعت مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند، در حالی که روان شناسان و جامعه شناسان اهمیتی خاص برای هنجارها، عقاید و باورها که سازنده زمینه ذهنی و فرهنگ تصمیم گیران هستند، قائلند. بنابراین هر گروه متخصص از ظن خود به مسائل نگاه می کند و از ظن خود یار راهکارهای خاص می شود.

به اینگونه مشکلات چند بُعدی، تنها مطالعات بین رشته ای که مورد تأکید خاص جهان امروز قرار گرفته اند، می تواند پاسخ دهنده و اینگونه مطالعات بین رشته ای در حوزه فرایند تصمیم گیری های استراتژیک نیز جایگاهی حائز اهمیت دارند.

تحقیقات انجام شده در حوزه شناخت، به طور عمیقی مفروضات اصلی دیدگاه تصمیم گیری کاملاً عقلایی را زیر سوال می برند و بسیاری از مکاتبی را که صرفاً در چارچوب عقلایی تصمیم گیری استراتژیک را دنبال می کنند - از جمله مکتب پیش تدبیری یا تجویزی که در شرایط تغییر روزمره و همه جانبه محیط امروز جهان چندان کاربردی شناخته نمی شوند - مورد تردید قرار می دهند، ضمن اینکه مفهوم تعقل، خود تحت تأثیر روان شناسی شناخت، معنی ویژه پیدا می کند.

نکته ای که مورد تأکید این نگارش قرار دارد، این است که نوع تجربه و پیش ذهن شکل گرفته مدیران بر انتخاب و پردازش اطلاعات، نتیجه گیری ها و تعبیر آنها کاملاً تأثیر می گذارد و تبعاً تحلیلهایی که براساس باورها شکل می گیرند، چندان ملموس نیستند.

ادعا می شود که در چارچوب ویژگیهای چهارگانه ای که در ادامه می آیند، تصمیم گیری های استراتژیک قاعدتاً کاملاً عقلایی انجام می شود:

۱. تصمیم گیران استراتژیک به دنبال به حداکثر رساندن نتایج اند. آنان می توانند اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری و با وزن دادن به آنها راهکارهای مختلف را



نوع تجربه و پیش ذهن شکل گرفته مدیران بر انتخاب و پردازش اطلاعات، نتیجه گیری ها و تعبیر آنها کاملاً تأثیر می گذارد

تأکید خود را از محتوی به فرایند متوجه ساخته اند؛ بدین معنی که به جای تأکید بر مثلاً چگونگی دخالت ذهنیتها و باورها در فرایند تصمیم گیری ها، صرفاً اطلاعات جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند، غافل از اینکه در همان اطلاعات نیز ذهنیتها و تورش های قضاوتی ناشی از پیش داورى ها حضور دارند؛ بویژه زمانی که با روشهای نظرسنجی، مثلاً تهدیدها، فرصتهای محیط بیرون سازمان و نقاط قوت و ضعف درون سازمان ارزیابی می شوند. بی مناسبت نیست که در این ارتباط به نیروهایی که شکل دهنده هویت تیم و یا جمعی که مسئول تصمیم گیری های استراتژیک هستند، به صورت یک مدل شماتیک اشاره شود. (نمودار ۲)

زمینه به وجود آمدن تأکید بر روان شناسی مدیریت استراتژیک، عمدتاً از آنجا ناشی می شود که با وجود مفروضات مرتبط با فرایند تصمیم گیری استراتژیک - به عنوان یک پدیده کاملاً عقلایی - مطالعات انجام گرفته در حوزه های مرتبط، بویژه روان شناسی و جامعه شناسی سازمانی، منجر به آن می شود که رویکرد نوینی تحت عنوان جنبه شناختی سازمان و مدیریت (Managerial and Organizational Cognition Perspective) مطرح می شود که به وضوح نقش دیدگاهها و تجربیات مدیران از شناخت محیط و مبنای شکل گیری آنها را معرفی می کند. در سالهای اخیر مطالعات فراوان، توسط دانشمندان رشته های مختلف علوم انسانی



جستجو و بهترین راه را به طور عقلایی (Rational) انتخاب کنند.

۲. محیط کسب و کار پدیده هایی عینی هستند که با روش های تحلیلی دقیقاً قابل اندازه گیری اند.

۳. موفقیت استراتژی ها کاملاً به برنامه ریزی های دقیق بستگی دارد.

۴. محل اتخاذ تصمیمات استراتژیک در بالاترین سطح سازمانها قرار دارد در حالی که اجرای استراتژی به عهده همه سازمان است.

در عین حال که تلاش نظریه ها، عقلایی کردن روشهای تصمیم گیری است، ولی نباید فراموش شود که تصمیم گیران انسان هستند و تحت تأثیر سوابق کاری و زندگی شخصی قبلی خود محیط را درک می کنند و ادراکهای قبلی انسان در تفسیر اطلاعات حتی کاملاً مشابه، منجر به تصمیمات متفاوت می شود و بسیار محتمل است از یک مجموعه اطلاعات مشابه، دو مدیری که تجربیات زندگی و کاری آنها متفاوت بوده است، تحت تأثیر گذشته های متفاوت خود، تصمیمات متفاوتی اتخاذ کنند.

پژوهشگران در زمینه رفتار تصمیم گیری انسان به تورش های قضائتی، تصمیم گیران که در فرایند مدیریت استراتژیک اثرگذار است، توجه خاص کرده اند. یکی از اینگونه تورش ها، تورش های چارچوبی یا قالبی (Framing Biases) نامیده می شود.

پژوهشی که در ادامه می آید، معرف چنین تورشی است:

در این پژوهش مطرح شده است که به علت مشکلات اقتصادی شرکتها، تولیدکننده خودرو در چند سال اخیر، یکی از این شرکتها تصمیم می گیرد که سه واحد تولیدی را تعطیل کند و ۶ هزار نفر کارکنان آنها را بازخرید کند. برای پرهیز از این مشکل مدیر عامل این شرکت، دو طرح را پیشنهاد می کند:

طرح الف: این طرح یکی از سه واحد تولیدی و ۲ هزار نفر را حفظ می کند.

طرح ب: اجرای این طرح، یک سوم، احتمال حفظ هر سه واحد تولیدی و ۶ هزار نفر کارکنان آنها را به وجود می آورد، ولی با احتمال دوسوم، از دست دادن هر سه واحد تولیدی و همه مشاغل آنها را موجب می شود. یکی از مدیران ارشد به جای طرحهای الف و ب طرح های ج و د را پیشنهاد می کند.

طرح ج: اجرای این طرح باعث از دست دادن دو واحد از سه واحد تولیدی و ۴ هزار شغل می گردد.

طرح د: با اجرای این طرح، دو احتمال از دست دادن هر سه واحد و ۶ هزار شغل وجود داشت، ولی یک سوم احتمال از دست ندادن هر سه واحد. کدام طرح بهتر است انتخاب شود؟

توجه دقیق به هر دو طرح ارائه شده،

معرف مشابه بودن این دو تصمیم است. طرح الف مشابه طرح ج و طرح ب مشابه طرح د است.

ولی در نظرخواهی از انبوهی از افراد، در مقابل این سوال که کدام طرح را مناسبتر می دانند، در مورد دو طرح اول اکثریت قابل توجهی طرح الف را طرح بهتر تشخیص دادند و در گروه دوم طرح د را اکثراً انتخاب کرده اند.

مثال فوق نمونه بارزی است از اینکه تشخیص اشخاص، چگونه می تواند حتی تحت تأثیر جمله بندی های متفاوت تورش (Bias) پیدا کند.

بی مناسبت نیست، در این زمینه به نقش هوش احساسی یا احساسی که در تفسیر و برداشت از اطلاعات و شرایط محیط تأثیرگذار است، اشاره شود. ادعا شده است هوش احساسی (EQ) به توان شناخت مدیران از طریق خودآگاهی از مهارتهای متفاوت خود از جمله هوش عقلی (IQ) می افزاید. هوش احساسی به مدیران کمک می کند تا بتوانند بهتر شرایط را حس کنند، بفهمند و به طور مؤثرتر توان خود را در رها کردن انرژی، آزادسازی ذهن، ایجاد فضای اعتماد و خلاقیت و نفوذ در دیگران که محور اصلی رهبری انسانهاست، به کار برند. در این راستا چنین پرسشهایی مطرح می شود:

چگونه انسان به طور انفرادی، اطلاعات



نمودار ۳: فرایند تأثیرگذاری روان شناسی شناخت در تصمیم گیری

و دانش را پردازش می کند و چه عوامل روانی در فرایند این پردازش دخالت دارند؟ خلاقیت و توان ذهنی - الهامی (Intuition) ناشی از تجربه، سابقه و هوش عاطفی در فرایند پردازش چه نقشهایی را ایفا می کنند؟ پردازش اطلاعات در زمینه میزان دخالت احساس و عواطف در تصمیم گیری و اینکه، نوعی هوش مطرح شده که هوش احساسی یا هوش عاطفی نامیده شده است، می تواند چنین نقشی را در ادراک متفاوت تصمیم گیران توجیه کند.

در حوزه مدیریت منابع انسانی و بویژه در زمان استخدام و یا انتصاب در مشاغل بالا، شایستگی، زمینه موفقیت در مسیرهای شغلی به حساب می آید که البته اندازه گیری آن به منظور پیش بینی موفقیت افراد که تازه جذب می شوند، کار دشواری است، ولی به طور متداول در این زمینه سه شاخص در سه حوزه شایستگی معمولاً به کار برده می شود که این شایستگیها در روانشناسی شناخت مدیران تأثیر چشم گیری دارند:

۱. شاخصهای هوش عاطفی یا احساسی (Emotional Intelligence) شامل حساسیت، هوشمندی، قدرت نفوذ کردن در دیگران، قابلیت انطباق، دقت، انرژی و رهبری
۲. شاخصهای هوش عقلی و هوشمندی (Rational and Intellectual Intelligence) شامل: قدرت تجزیه و تحلیل و قضاوت، توان برنامه ریزی و سازماندهی، دیدگاه استراتژیک، خلاقیت و ریسک پذیری.
۳. شاخصهای اثربخشی فرایند اعمال مدیریت (Management process Effectiveness) شامل توان سرپرستی، داشتن توانایی برقراری ارتباطات حضوری و شفاهی، دارا بودن حس کسب و کار، و ابتکار عمل.
درارتباط با تأثیر عوامل سه گانه

یادشده در موفقیت مدیران در سازمان، تحقیقات نسبتاً وسیع انجام شده، معرف این ادعاست که نقش شاخصهای اثربخشی مدیریت ۱۶ درصد، نقش شاخصهای عقلایی و هوشمندی ۱۱ درصد و نقش هوش عاطفی ۹ درصد بوده است. درصدهای مطرح شده معرف آن است که اثر هوش عاطفی کمتر از هوش عقلی و توان مدیریتی است، ولی ملاحظه می شود

و یا همسویی شناختی آنان (Cognitive I-tegration) تحت تأثیر قرار می گیرد.

روانشناسی فرهنگی و تصمیم گیری استراتژیک

پژوهشهای بسیاری نقش روانشناسی را در تفاوت در احساس و درک افراد از مطالب بویژه در صورتی که تصمیم گیران متعلق به فرهنگهای متفاوت باشند، مورد تأکید قرار داده اند.

ادعا شده است، اگر بستر فرهنگی افراد متفاوت باشد، حتی میزان هوش آنها نیز متفاوت است. این مقوله در شرکتهاى چند ملیتی که هیئت مدیره و حتی مدیران میانی این شرکتها از فرهنگ مختلف انتخاب می شوند، محسوستر است.

سومین تفاوت در حافظه افراد است. در مورد احساس و ادراک و همچنین هوش، تفاوت اشخاص مخصوصاً افراد از فرهنگهای مختلف و همچنین اینکه افراد ظرفیتهای متفاوت حافظه ای دارند، راحت تر پذیرفته می شود، ولی ادعای پژوهشهای انجام شده حاکی از آن است که رابطه مستقیمی بین فرهنگ و حافظه اشخاص وجود دارد. البته پیشداوری های پژوهشگران را در اندازه گیری و تفسیر ویژگی های فرهنگی نباید نادیده گرفت، ولی به طور کلی می توان پذیرفت که تفاوت فرهنگی افراد در ذهن و باورهای آنها تأثیرگذار است و بنابراین یک گروه تصمیم گیر با زمینه های فرهنگی متفاوت، همگی اطلاعات را به یک گونه تفسیر و تعبیر نمی کنند و این مقوله مستقیماً با بحث روانشناسی مدیریت استراتژیک که ظاهراً اساس تصمیم گیری استراتژیک به یاری اطلاعات است، ارتباط دارد. «هیچکس نمی تواند جدا از فرهنگ خود (Culture Free) تصمیم گیری و قضاوت کند (Cole, 1997:38-39)».

تأثیر زبان و واژه شناسی در روانشناسی مدیریت استراتژیک

واژه ها و زبانی که با آن تحلیل های استراتژیک صورت می گیرد؛ به دلیل وسیع بودن دامنه مفاهیم، قابل تفسیر و تعبیرهای متعدد است و در واقع واژه ها و کلماتی که در انتقال اطلاعات به کار



حتی اگر هر مدیر تلاش کند که در زمان اوج بیوریتم خود به تصمیم گیری های مهم و استراتژیک بپردازد، وقتی به صورت جمعی مثلاً اعضای هیئت مدیره یک سازمان به تصمیم گیری می پردازند، معلوم نیست کدامیک از اعضا در اوج بیوریتم خود و کدام در پایین ترین نقطه بیوریتم خود هستند

که حداقل اثر قابل ملاحظه ای در توفیق مدیران دارد.

نکته روانشناسی دیگری که ذکر آن با موضوع مطرح شده کاملاً مرتبط است، مقوله ای است تحت عنوان بیوریتم و آن عبارت است از اینکه انسان از زمان تولد تحت تأثیر سه سیکل جسمی، حسی و ذهنی قرار دارد که در طول زمان این سه نیرو همسویی یا عدم همسویی پیدا می کنند. این سه نوع ریتم که در طول همراه به هم نزدیک یا از هم دور می شوند، در توان فکری و جسمی انسان تأثیر می گذارند. حتی اگر هر مدیر تلاش کند که در زمان اوج بیوریتم خود به تصمیم گیری های مهم و استراتژیک بپردازد، وقتی به صورت جمعی مثلاً اعضای هیئت مدیره یک سازمان به تصمیم گیری می پردازند، معلوم نیست کدامیک از اعضا در اوج بیوریتم خود و کدام در پایین ترین نقطه بیوریتم خود هستند و این از جمله مواردی است که کمترین توجه به آن می شود و شاید بتوان گفت کاملاً نادیده گرفته می شود، ولی با وجود دیده نشدن آن، وجود دارد (میرسپاسی، ۱۳۸۶).

بی مناسبت نیست، فرایند تأثیرگذاری روانشناسی شناخت (مدل نمودار ۳) و چگونگی شکل گیری تصمیمات استراتژیک را در یک فرایند پیچیده معرفی شود.

بنا بر تحلیل گفته شده، تصمیمات استراتژیک براساس تفاوت های شناختی (Cognitive differentiation) تیم تصمیم گیر

برده می‌شوند، مفاهیم را تفسیر می‌کنند و تفاوت مفاهیم به کار برده شده بر روی ذی‌نفعان بویژه اعضای هیئت مدیره شرکتها، بر تصمیم‌گیری‌های آنان تاثیرگذار است.

البته برای اینکه همه ذی‌نفعان از واژه و مفهومی که در مذاکرات بین آنها صورت می‌گیرد، تا حدی دریافت مشابهی داشته باشند، توصیه شده است که با هر گروه با زبان تخصصی آن گروه گفتگو شود، زیرا در واقع پیدا کردن چنین واژه‌ها و زبانی که همه ذی‌نفعان از آن یک مفهوم را دریافت کنند، چندان آسان نیست.

به طور مثال در گفتگو با کارکنان ستاد ای است تا مفهوم و نیات مورد نظر استراتژیک به خوبی دریافت شود. مثلاً زمانی که کوچک سازی شرکت یا برون سپاری خدمات جزئی از تفکر استراتژیک یک شرکت باشد، این استراتژی به عنوان یک تهدید توسط کارکنان تصور می‌شود و تبعاً به راحتی کارکنان با چنین سمت‌گیری‌های استراتژیک همراهی نمی‌کنند. یا مثلاً ارتباط با تدارک کنندگان که بیشتر باید در چارچوب مشکلات تبادلات تجاری و شرایط خوب یا بد اقتصادی با آنها صحبت شود تا بتوان منظوره‌های استراتژیک را منتقل کرد و بالاخره ارباب رجوع و مشتری که نیاز به

زبان خاص خود، مانند تأکید و توجه بر قیمت و چگونگی توزیع، کیفیت و نظیر آن را دارد.

آنچه که در ارتباط با به کارگیری واژه‌ها در مدیریت استراتژیک به صورت توصیه‌هایی در مورد به کارگیری مفاهیم استراتژیک مناسب و متناسب برای ذی‌نفعان مختلف از جمله هیئت مدیره یا ستاد تهیه کننده اطلاعات استراتژیک و سایر ذی‌نفعان، مطرح می‌شود، چیزی جز روان‌شناسی شناخت نیست.

در فرایند طرح ریزی استراتژیک و بویژه مرحله اجرای آن، توجه به جنبه‌های زیر که در واقع کاربرد روان‌شناسی است، حائز اهمیت است:

۱. انگیزه افراد در هدف‌ها و فرایند تصمیم‌گیری؛
۲. نیاز افراد بویژه نیاز به قدرت که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و جایگاه استراتژیک؛
۳. یأس و ناامیدی (frustration) که طبق پژوهش‌های انجام شده این ویژگی هم می‌تواند آثار مثبت داشته باشد و هم آثار منفی و این پدیده رفتاری هم در تصمیم‌گیران اثر می‌گذارد و هم مجریان استراتژی‌ها.
۴. نگرش (attitude) که ممکن است خوشبینانه یا بدبینانه باشد.

۵. و تعارضات شناختی (Cognitive Dis-sonance) که شاید مهمترین ویژگی روان‌شناختی در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات به حساب آید.

یونگ روانشناس سرشناس آلمانی، شیوه‌های شناخت (Cognitive Styles) که به تعبیر او عبارت است از چگونگی فرایند ذهنی افراد در تفسیر و قضاوت در مورد اطلاعاتی که دریافت می‌کنند را در چهار شیوه تقسیم بندی کرده است:

۱. شیوه عاطفی - فکری (Sensation / Thinking (ST)
۲. شیوه ذهنی - فکری (Intuition / Thinking (IT)
۳. شیوه عاطفی - حسی (Sensation / Feeling (SF)
۴. شیوه ذهنی - حسی (Intuition / Feeling (IF)

هریک از این شیوه‌های شناخت چهارگانه می‌تواند در انسان متجلی شود و انسان برمبنای شیوه‌ای که بر او مسلط شده است، تفسیر و قضاوت ویژه‌ای از اطلاعات دریافتی داشته باشد و اگر چهار نفر با چهار شیوه اشاره شده؛ یک نوع اطلاعات دریافت کنند، قضاوت‌های متفاوت خواهند داشت. برای کوتاه کردن نگرارش، توضیح جزئیات چهار شیوه شناخت در جدول (۱) خلاصه شده است.

شهودی - حسی	عاطفی - حسی	ذهنی - فکری	عاطفی - فکری	
امکانات احتمالی	واقعتهای قطعی	امکانات احتمالی	واقعتهای قطعی	تمرکز توجه
دخالت دادن تمایلات شخصی	دخالت نظرات شخصی	تجزیه و تحلیل بدون دخالت نظر شخصی	تجزیه و تحلیل بدون دخالت نظر شخصی	روش انجام کار
ذوق و شوق	همدلی و دوستمداری	منطق و ابتکار	عمل و واقعیت	گرایش به:
درک و ارتباط داشتن با مردم	کمک کننده عملی و خدماتی به مردم	دانش نظری و مهارتهای فنی	مهارتهای فنی	نوع توانایی
هنرمند	معلم	برنامه‌ریز	تکنسین	نمونه مشاغل
مدیر				

جدول ۱: چهار شیوه شناخت و ویژگیهای هر یک

بر مبنای شیوه های شناختی مطرح شده توسط یونگ و ویژگیهای هریک که به نوعی در ایجاد تناسب شغلی نیز یاری دهنده هستند، اگر اعضای یک تیم تصمیم گیر، دارای سبکهای شناخت متفاوت باشند، در اتخاذ تصمیمات استراتژیک به سختی به توافق می رسند.

سوال استراتژیک در این مقطع از بحث این است که آیا بهتراست اعضای هیئت مدیره و یا اصولاً هر تیمی که برای انجام یک مأموریت خاص انتخاب می شوند، از شیوه های شناخت مشابه برخوردار و یا دارای شیوه های شناخت متفاوت باشند؟ پاسخ این پرسش نیز خود یک تصمیم استراتژیک است. زیرا هماهنگ بودن شیوه های شناخت یک تیم باعث ثبات و دوام روند سازمان بویژه اگر روند موفقیت آمیز بوده باشد، می شود. در حالی که اگر تفاوت زیاد در شیوه شناخت اعضای تیم تصمیم گیر یا اداره کننده وجود داشته باشد، احتمالاً منجر به تغییر و تحول می شود که در شرایط رقابتی شدید فعلی جهان اغلب یک ضرورت به حساب می آید.

پژوهش های انجام شده در این زمینه نشان می دهد که افراد با شیوه های شناختی متفاوت نه تنها از اطلاعات ثابت تفسیرهای گوناگون می کنند، بلکه در جستجوی اطلاعات متفاوتی نیز هستند و یا به تعبیری از میان اطلاعات آنچه که می خواهند، انتخاب می کنند (Kinicki, 2000).

نتیجه گیری

هدف از نگارش حاضر این است که ادعا شود در فرایند طرح ریزی، اجرا و ارزیابی نتایج تصمیمات استراتژیک که مجموعه این فرایند مدیریت استراتژیک نامیده می شود، با وجود اینکه تلاش بر اعمال روشهای دقیق عقلایی در قالب مدل‌های حتی المقدر کمی و ریاضی و کنار گذاشتن قضاوت‌های ذهنی و احساسی است، ولی مطالعه ویژگیهای رفتاری انسان در هر سطح از سازمان و یا حتی در سیستم‌های کلان مدیریتی جامعه در هر موقعیت شغلی که باشند - چون هنوز انسانها در تصمیم‌گیری‌ها بویژه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نقش دارند

و برداشتهای هرکس تحت تأثیر فرهنگ، باورها و سابقه کاری اوست - امری ضروری به حساب می آید.

خلاصه اینکه ورود مقوله روان‌شناسی شناخت و نقش تفسیر تصمیم گیران از اطلاعات در حوزه‌های مختلف به قلمروی مدیریت استراتژیک و گهگاه به علت وجود اطلاعات بیش از حد مورد نیاز (Information Overload) مدیران، با مشکل در چهار حوزه مواجه می شوند: (Hodgkinson 118)

۱. حوزه مهندسی شناخت (Cognitive Engineering): چگونگی سازماندهی اطلاعات و حضور یا عدم حضور اطلاعات مازاد؛
۲. حوزه حافظه سازمانی: پردازش اطلاعات در سیستم اطلاعات سازمان؛
۳. حوزه وسایل انتقال پیامهای اطلاعاتی و تنوع آنها و پارازیت های ارتباطی؛
۴. حوزه یادگیری سازمانی: تورم اطلاعات که گاهی منجر به فراموشی سازمانی می گردد (Organizational Forgetting)، پدیده‌ای است که در مقابل یادگیری سازمانی، قرار می گیرد.

بنابراین ملاحظه می شود که بدون اینکه تصمیم گیران قصد وارد کردن باورهای خود را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک داشته باشند، ناخودآگاه و ناخواسته با آن مواجه‌اند و بدون اینکه بدانند چنین مداخله‌ای شکل گرفته است، مداخله صورت می‌پذیرد.

در نهایت می توان ادعا کرد که ژست استفاده از اطلاعات و تکنیک های علمی، بیش از به کارگیری واقعی آن مطرح است و عملاً و نهایتاً حتی با حضور اطلاعات، معضل تصمیم‌گیری‌های شهودی عملاً حل نمی شود.

شواهد نشان می دهند که مدیران سازمانها از مدل‌های طرح‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های متکی به آمار و مخصوصاً پژوهش عملیاتی (OR) کمترین استفاده را به عمل می آورند یا حداقل تجربیات نگارنده در زمان نسبتاً طولانی که در سازمانها به عنوان مشاور در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک آنها شرکت داشته‌ام، ناظر چنین شرایطی بوده است.

اهم مطلبی که در چارچوب روان‌شناسی مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود، مقوله

روانشناسی شناخت است که تأکید آن بر تفاوت‌های شناختی انسانهاست که ناخودآگاه در انتخاب، تفسیر و قضاوت در مورد اطلاعات تأثیر می گذارد.

اما اینکه چه عواملی در ایجاد شیوه‌های شناخت انسان تأثیرگذار است، مورد بحث نگارش قرار نمی گیرد، زیرا در این زمینه اختلاف نظر بسیار وجود دارد. این پدیده مانند بسیاری از اختلافات فردی از زن و وراثت آغاز می شود، تا خانواده و تعلیم و تربیت، آب و هوا و از همه مهمتر فرهنگ و محیط تربیتی - که همه این عوامل در نوع شناخت انسان تأثیر می گذارند - به درازا کشیده می شود.

نکته در اینجا است که نمی توان تصمیم‌گیری‌ها و حتی اجرا و ارزیابی نتایج تصمیمات استراتژیک را بدون نگرش به شیوه های شناخت روان‌شناسانه جمعی که در این فرایند تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند، در نظر گرفت و نمی توان ادعا کرد که همه مدیران با یک اطلاعات ثابت همیشه تصمیم مشابه می گیرند. بلکه باید پذیرفت که هرکس از اطلاعات آنچه می خواهد انتخاب می کند و آنچه شناختش اجازه می دهد برداشت می کند. □

منابع

1. Cole, Michael (1997), Cultural Psychology, Harvard Publication.
2. Hodgkinson Gerard P and Paul R. sparrow (2002) The Competent Organization, Open University Press.
3. Mintzberg, Henry (1987) The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, California Management Review.
4. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۳)، مقایسه دو مکتب مدیریت استراتژیک، نشریه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۴۳
5. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ ۲۶
6. Kreinter, Robert and Angelo Kinicki (2000) Organizational Behavior, Fifth Edition Irwin, McGraw - Hill, pp 189.

دکتر ناصر میرسپاسی: دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه امریکن، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی و مؤلف چندین کتاب و مقاله به زبان فارسی و انگلیسی