



عمل کنند و در فعالیتهای غیر تکراری و موثر بر سازمان، درگیر شوند. دلیل مشابه دیگر بر این تاکید این است که افراد راهبرد موجود را با تداوم در اجرای فعالیتهای تکراری مشابه همچون گذشته حفظ می کنند. بنابراین، چه از طریق تداوم بخشیدن به روندهای گذشته رفتار یا درگیر شدن در فعالیتهای غیر تکراری (غیر رومره) شخص مدیر نقش اساسی و کلیدی در راهبرد و علی الخصوص در تغییر راهبردی بازی می کند.

ادراک از وضعیت: این قسمت از مدل ادراک فرد از وضعیت سازمان را شرح می دهد، چرا که این ادراک بر روی او تاثیر می گذارد. یک دیدگاه روشنگر (بلیکی ۱۹۹۳، دفت و ویک ۱۹۸۴) ما را بر آن داشت که بگوییم ممکن است ادراکات متفاوت و مختلفی از وضعیت سازمان وجود داشته باشد. افراد ممکن است آنچه را که در اطراف آنها وجود دارد به طرق مختلفی بفهمند و درک کنند و اقدامات و اعمال آنها ناشی از به کارگیری تفاسیر منحصر به فرد آنها در مورد وضعیت ویژه پیشروی آنها است.

برای مثال، مدیرعامل ممکن است این چنین درک کند که سازمان به طور رضایت بخشی فعالیت می کند و ممکن است علائم و سیگنال های محیطی را که نشان می دهند تغییرات، ضروری هستند کوچک و کم اهمیت شمرده یا اینکه علناً از آنها صرف نظر کند. در مقابل، برخی افراد در رده بالا ممکن است کاملاً تعبیر و تفاسیر مختلفی داشته باشند اما جلوی احساسات خود را در بیان نگرانیهایشان بگیرند (JANIS 1971). زمانی که مدیران با مسائل آزاردهنده مواجه می شوند می توانند به سمت سرپوش گذاشتن بر مشکلات یا پرهیز آگاهانه از آنها متمایل شوند. (بوومن ۱۹۹۵)

مدیران همچنین ممکن است به خاطر بی خیالی نیاز به تغییر را نادیده بگیرند. بی خیالی ممکن است در جایی اتفاق افتد که شخص مدیر احساس می کند دوره تصدی او در این کسب و کار خاص محدود است. این می تواند یک مسئله در شرکتهای چندملیتی باشد که از یک سیستم مدیر کادر بین المللی برخوردار است، و روال کار، انتقال مدیران هر دو یا سه سال است. همچنین یکی دیگر از مصادیق این حالت جایی است که مدیر در حال نزدیک شدن به بازنشستگی است.

راهبرد

از چشم انداز فردی

مترجمان: سیدروح الله رضوی - حمید پهلوان

منبع: EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL

مقدمه

در این مقاله تغییر راهبردی از چشم انداز فردی مدیر مورد بررسی قرار می گیرد. تغییر فقط در صورتی اتفاق می افتد که مدیران به طور متفاوتی رفتار کنند و در فعالیتهای غیر تکراری درگیر شوند. اگر مدیران درک کنند که وضعیتی که با آن مواجه هستند وضعیتی نامناسب (توأم با عدم راحتی) است. در آن صورت، به فعالیتهای تغییر می پردازند. جستجوی مدیران برای راه حلها می تواند به اشکال متعددی صورت گیرد. با وجود این، ما پیشنهاد می کنیم که اگر مدیران به آنچه انجام می دهند معتقد باشند، تغییر پایدار و ماندنی خواهد بود و نیز اگر مدیران تاکنون به طرقی تغییرات پیشنهاد شده را تجربه کرده باشند، با احتمال بیشتری این تغییر اتفاق می افتد.

معرفی: تصمیم گیری راهبردی از دیدگاههای مختلفی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. از منظر گروههای سازمان (آلدریچ و پریفی ۱۹۷۶، مک گی و هاوارد ۱۹۹۲)، شرکتهای (پراهالاد و همل ۱۹۹۰، همل و پراهالاد ۱۹۹۴، بارت لت و قوسحلل ۱۹۹۳)، بنگاههای شخصی (پورتر، ۱۹۸۰، ۱۹۸۵)، ائتلافها (کیرت

و مارچ ۱۹۶۳)، و تیمهای برتر (همبریک و ماسون ۱۹۸۴). همچنین یک ادبیات بسیار عوام زده و پراکنده وجود دارد که راهبرد را به عنوان یک جنبه از رهبری مورد توجه قرار می دهد (پیترز ۱۹۸۸، پیترز و آستین ۱۹۸۵). این مقاله چشم انداز و دیدگاه رهبر را می پذیرد و به آن اعتقاد دارد اما نشان می دهد که این بحث بایستی توسعه پیدا کند به نحوی که هر عضو از مقامات بالاتر (UPPER ECHELON) را شامل گردد نه فقط اینکه مدیرعامل سازمانها را دربرگیرد. با بسط تئوری «رفتار راهبردی فرد» مطالبی از زمینه های گوناگون مدیریت راهبردی می توانند به طور مفیدی به هم ارتباط پیدا کرده و معانی و مفاهیم ضمنی برای مدیریت تغییر راهبردی حاصل شود. مدل رفتار راهبردی فردی در آنچه در ادامه با دو مثال توضیح داده خواهد شد ارائه می گردد.

دیدگاه فرد: شکل شماره ۱ عناصر مدل و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر را تشریح می کند. این مدل دیدگاه شخص مدیر را اتخاذ می کند و بر پایه ادراکات فرد قرار می گیرد. توجه اساسی برای تاکید بر سطح فردی این است که تغییر زمانی اتفاق می افتد که افراد به طور متفاوتی

بنابراین، حتی اگر سازمان عملکرد ضعیفی داشته باشد یا اینکه از جانب یک رقیب جدید تهدید شود یا اینکه از طرف اداره مرکزی برای کاهش هزینه‌ها تحت فشار باشد، مدیر ممکن است به اندازه کافی نگران یا مضطرب نباشد و از رویارویی با چنین مشکلات سازمانی خودداری کند.

اجرای فعالیتهای روزمره راهبردی

جایی که یک مدیر می‌پندارد که وضعیت سازمانی از لحاظ شخصی راحت و امیدبخش است دیگر انگیزه‌ای برای تغییر فعالیتهای روزمره ندارد. چنین فعالیتهای روزمره و عادی ممکن است شکل یک روش کار مسلماً خوب را به خود بگیرد که ادامه پیدا خواهد کرد تا اجرا شوند. (نلسون و ویتزر ۱۹۸۲) به هر حال ممکن است مشکلات درجایی وجود داشته باشند. آنها برداشتی از آنچه به موفقیت منجر می‌شود دارند اما دیگران چنین برداشتی را ندارند. چنین برداشتی از نحوه و چگونگی روال کار احتمال دارد به اعضای دیگر رده بالا (TOP TEAM) منتقل نشده باشد. این مسئله می‌تواند جایی که به طوری مثال مدیرعامل جدید ندانسته شیوه‌های ارزشمند را از طریق برخی دخالت‌های نامناسب و بی‌جا به هم زده و مختل می‌کند مشکل آفرین بوده و خصوصاً می‌تواند به مشکلات توالی (جان‌شینی) منجر گردد. چنین روالهایی که مدیران جدید از آنها آگاهی ندارند تاکید می‌کند بر اینکه چقدر سازمانها به خصوص در خلال گذر زمان از یک مدیرعامل به مدیرعامل دیگر می‌توانند آسیب پذیر باشند. یک مدیرعامل جدید ممکن است بی‌درنگ به نحوی عمل کند که آنچه را که تاکنون منابع موفقیت بوده است به مخاطره بیندازد.

مشکل دیگر ممکن است فقدان فعالیت راهبردی موثر و فعال باشد: انطباقها و سازگاریهای فزاینده برای وضع موجود در پاسخ به مشکلات یا فرصتهای کوتاه مدت محدودیتی برای برقراری راهبرد آگاهانه است. برنامه ریزی راهبردی می‌تواند اغلب به طور تلویحی به عنوان یک روال عادی پذیرفته شده باشد، چیزی که برخی انجام می‌دهند. و این امر می‌تواند صرفاً به عنوان توسعه فرایند بودجه بندی دیده شود که مدیران در سازمان می‌توانند کاملاً به آسودگی در این روال عادی

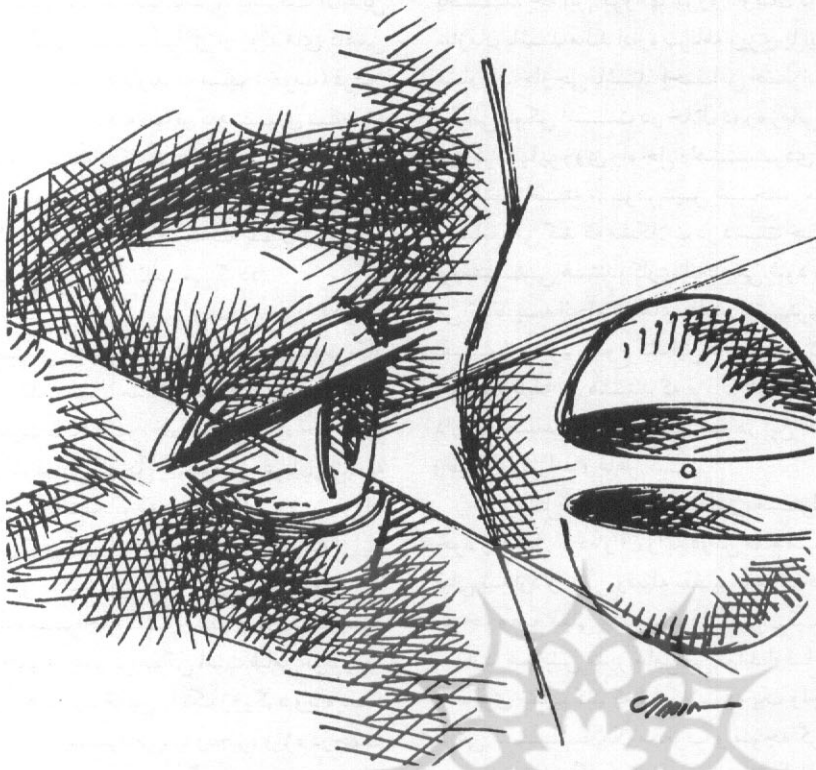
برنامه ریزی مشغول گردند. اغلب توطئه و تبانی در کار است تا نقش اساساً غیرراهبردی این شکل از برنامه ریزی حفظ گردد. چنین برنامه ریزی می‌تواند به عنوان یک راهبرد جعلی و ساختگی (دروغین) به شمار آید. راهبردی جلودار - PSEUDO - "STRATEGIZING" ممکن است به عنوان دلیل اینکه چرا جمود یا انعطاف ناپذیری‌های مرکز در سازمانها مستقر و ایجاد می‌شوند نگریسته شود. روالهای عادی به شدت ریشه دار و محکم در طول زمان مقاومت می‌کنند، آنها بارها تکرار می‌شوند و به عنوان آنچه که در سازمان اتفاق می‌افتد نگریسته می‌شوند. از این رو، حتی زمانی که آنها نامناسب و به دردخور می‌شوند به ندرت به چالش کشیده شده و زیرسوال می‌روند.

مثال ذیل اوضاعی را تشریح می‌کند که در آن شخص مدیر در اجرای روال و روند عادی گذشته احساس راحتی می‌کند و احساس فشار و محرکی برای تغییر شیوه‌های کار وجود ندارد.

مثال ۱: کنفرانس فروش: روال کار راحت و بدون دردسر. نویسنده اول این مقاله یادآور می‌شود که در کنفرانس انگیزش و فروش شرکت هولت پاکارد (HEWLETT PACKARD=HP) شرکت داشته است: من دعوت شدم تا در خلال این رویداد که خوب سازمان یافته و به طور استنادانه‌ای نمایش داده شده بود برخی نظرات درباب راهبرد رقابتی را ارائه دهم. نقطه اوج سخنرانی از جانب قائم مقام ارشد بود. این سخنرانی در مورد ساختمان جدیدی بود که شرکت HP مشغول برنامه ریزی آن بود. این ساختمان طبقات مختلفی داشت که به موارد ذیل اختصاص داشت: فعالیتهای کارکنان، تسهیلات ورزشی و تفریحی، فضاهای (اتاقهای) منعطف کتابخانه برای اینکه کارکنان ایده‌های نوآورانه و ابتکاری خودشان را جستجو کنند، مجموعه‌ای از اتاقهای اختصاص یافته به مشتریان که آنها می‌توانستند بروند و سیستم‌های جدید را ارزیابی کنند. این سخنرانی به همراه تصاویر پخش شده روی پرده بسیار بزرگ و با حاشیه صوتی «ارابه‌های آتش و نجلیس» که صدای آن به تدریج بلند می‌شد تا اینکه به نقطه اوج می‌رسید - ارائه گردید.

پس از اتمام مراسم در گفتگو با این قائم مقام ارشد فهمیدم که هیچ طرحی برای احداث چنین ساختمانی وجود ندارد. او فقط گمان می‌کرد که این تصور از آینده، هدف ترغیب و انگیزش قدرت فروش را محقق می‌سازد. اگر چه من چنین چیزی را کنترل نکردم اما حدس می‌زنم که تعداد خیلی کمی از ۳۰۰ نفر حضار معتقد بودند که چنین ساختمانی طراحی شده است. در خلال این فرایند توطئه و تبانی، هم گوینده و هم شنونده برای ورود به این خیال پردازی آماده شدند شاید به خاطر اینکه این خیال پردازی در آنها احساس خوبی ایجاد می‌کرد. من وانمود نمی‌کنم که مسائل فرهنگی و دستورات جلسه مربوط به چنین رویداد سمبلیک و خیلی تشریفاتی را درک می‌کنم اما چنین رویدادی علناً به درد چنین هدفی می‌خورد.

به هر حال اجازه دهید در جهت فهمیدن و درک نقش راهبردی این رویداد تلاش کنیم. مدیران ارشدی که بر روی سکو بودند کنفرانس را موفق ارزیابی کردند. اگر چه تا حدودی اطلاعات فنی راجع به طیف جدیدی از رایانه‌ها وجود داشت اما بیشتر کنفرانس برای انگیزش و ترغیب قدرت فروش (عامل فروش) از طریق استفاده از داستانهای موفقیت، اهدای جوایز، شوخی و بذله‌گویی، یک شام مجلل و با شکوه، معاشرت و حشر و نشر زیاد در کافه‌های هتل طراحی شد. به غیر از فردی که این جریان (مراسم) را سازماندهی کرد و در پاره‌ای از موارد (بیشتر به خاطر مشکلات فنی که سازمان دهندگان کنفرانس منعقد می‌توانستند از آنها جلوگیری کرده باشند و بر آنها فائق آمده باشند) به طرز آشکار تحت فشار بود سایر مدیران خیلی راحت بودند. این به وضوح چیزی بود که آنها درک می‌کردند. آنها اعتماد زیادی به تواناییهای خودشان از لحاظ فردی و جمعی در هدایت چنین مراسمی داشتند. این اعتماد مبتنی بر تجربیات موفق گذشته بود. چنین رویداد و مراسمی برای HP عادی و معمولی بود. این مدیران در خلال دوران کاری خود در بسیاری از کنفرانسها مانند این، شرکت داشته‌اند و اخیراً در مراسم‌هایی مشابه جوایزی دریافت داشته‌اند. به بیان دیگر، این مراسم یک ویژگی بایئات و پایدار روشنی بود که کارها به واسطه آن در HP انجام می‌شوند.



این قسمتی از آن فرهنگ بود. برداشت این بود که فرهنگی که از طریق این مراسم (برنامه) تقویت و تثبیت می شد چیز خوبی برای HP است. این با راهبرد مطلوب سازگاری داشت و جور درمی آمد. و سخنرانی غیرواقعی یک چیز قابل قبول در این فرایند بود. فرایند کنفرانس یک پدیده جاری و موجود در HP است. و به خاطر اینکه این کنفرانس فرایندی است که مدیران این شرکت به راحتی و بدون هیچ دردسری آن را برگزار کنند هیچ کس نیازی نمی بیند یا تمایلی ندارد تا مراسم (تشریفات) را تغییر دهد، بنابراین، آن باقی می ماند. ارتباط بین ادراکات نویدبخش و امیدوارکننده از وضعیت داخل و خارج و برگرزاری و ادامه کنفرانس ثابت و لایتغیر است.

تغییر وضع موجود: چنانچه ادراکات از وضعیت سازمان و تاثیری که این ادراکات بر وضعیت شخصی فرد دارند ناراحت کننده تعبیر شوند، انگیزشی برای تغییر وضع موجود حاصل می شود. احساس تهدید شخصی تنها عامل محسوب نمی شود. یک فرد همچنین اگر دریابد که فرصتهایی برای پیشرفت، علاقه و چالش شخصی دنبال نمی شود، ممکن است احساس نگرانی کند. برای مثال ادراکات از پاداشهای درونی آینده (توفیق طلبی، خودشکوفایی) یا پاداشهای بیرونی (پاداشها و مقامها) ممکن است یک مدیر را برای تغییر جنبه هایی از روندهای عادی سازمان تشویق کند. یک فرد همچنین ممکن است احساس کند که مجبور است وضعیت موجود را تغییر دهد چنانچه او دریابد که دیگران انتظارات بالایی از وی دارند مبنی بر اینکه بایستی برخی تغییرات را به جریان اندازد.

به هر حال، خلل تجربه طولانی کار با مدیران ارشد معلوم شده است که معمولاً این ادراک بحران واقعی یا قریب الوقوع است که به کاوش برای اقدام (SEARCH FOR ACTION) منجر می گردد. احساسات عدم راحتی و رضایت باعث می گردد تا مدیر تاحدی مشغول فعالیت کاوش و جستجو گردد. مدل، این جستجو و کاوش را به راه حلهای تجربی، تحلیلی و عمومی طبقه بندی می کند. توجه داشته باشید که این کاوش نه برای راهبرد بلکه برای یافتن اقدام است. مدیر به این سمت سوق داده می شود تا برای خروج از مشکلات

احساس شده راههایی بیابد.

کاوش برای اقدام: ما می توانیم ۳ قلمرو را مشخص کنیم که کاوش برای اقدام می تواند در آنها عملی شود (سیمون ۱۹۶۰، مینزبرگ ۱۹۷۶):
 - حیطه عمومی، تحلیلی و تجربی.
 - اقدامات عمومی - چاره ها و علاجهای موجودی که تقریباً به طور کلی مناسب پنداشته می شوند - از پیش تعیین می شوند. راه حلهای تحلیلی از فرایندهای سازمان یافته و منظم ارزشیابی و کاوش درست می شوند که معمولاً شامل به کارگیری ابزارها و تکنیک های مختلف تحلیل هستند. این گونه راه حلها بیشتر برای اوضاع و شرایط خاص سازمان طراحی شده اند. سومین حیطه کاوش تجربه است که معمولاً برای افراد در سازمانهای مختلف متفاوت است.

۱- راه حلهای عمومی: کاوش می تواند شامل جستجو و ارزیابی راه حلهای عمومی شناخته شده باشد. دسته ای از راهبردهای تقلیدی وجود دارند که به لحاظ مفهوم گسترده و عمومی هستند. برخی در سطح خیلی بالا از انتزاع وجود دارند مانند راهبردهای رقابتی عمومی پورتر (۱۹۸۰) که عبارت بودند از:

رهبری هزینه یا مدیریت هزینه (COST LEADERSHIP)، تمایز یا تمرکز که ممکن است راهنمایی های کمتر ملموسی برای اقدام فراهم کنند. همچنین ممکن است راه حلهای عمومی به طور موفقیت آمیزی توسط بنگاههای خارج از صنعت اتخاذ شده باشند. این قسمت می تواند شامل اقدامات تاکتیکی مانند کوچک تر کردن ساختار، کاهش سطوح سازمانی، برنامه های بهبود کیفیت، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار و غیره باشد.

روشهایی که به طور موفقیت آمیز از رقبای اتخاذ شده اند شکل دیگری از تقلید است. تقلید خاص (SPECIFIC MIMICRY) کپی برداری از تولیدات رقیب موفق تر است، تقلید عمومی (GENERIC MIMICRY) شامل فرایندهایی است که در شرایط دیگر موفق بوده اند.

اقدام عمومی که به طور گسترده ای اتخاذ شده کاهش هزینه است. این کار جاذبه های قابل ملاحظه ای برای مدیری دارد که احساس می کند برای اقدام تحت فشار است. کاهش هزینه نسبتاً برای عملی کردن آسان است (اگرچه ممکن است برای آنانی که از این کار

که یک نوع مدیریت راهبردی را به وجود می آورد، شامل رویه های تحلیلی مختلفی برای تعیین راه حل های راهبردی است. از آنسف گرفته و پورتر تا همل و پراهالاد، یک دیدگاه سیستمی قوی درباره راهبرد وجود دارد که می پندارد مسائل راهبردی از طریق تحلیلها در دوره های وسیع بهتر می توانند حل شوند. فهرستهای کار ساده ای مثل تجزیه و تحلیل SWOT توسط یک سری فنون، بهبود یافته است. نیازی به فهرست کردن این فنون در این مقاله نیست زیرا هر متن راهبردی پر از آنها است.

این رویه های تحلیلی، به اطلاعات کاملی از رقیبان، بازارها، مشتریان و وضعیت داخلی بنگاه، نیاز دارند. متاسفانه کیفیت لازم برای اطلاعات، معمولاً به ندرت در سازمانها وجود دارد. صرف نظر از اینکه چه میزان فنون راهبرد پیشرفت کرده اند، اگر اطلاعات موجود نباشد، نتایج، متقاعدکننده نخواهند بود. مشکل بیشتر، نیاز به شکل دهی بعضی نظریات درباره آینده است که مبتنی بر تحلیل های گذشته است. اینجا به وضوح دیده می شود که زمینه برای تفاسیر مختلف وجود دارد.

مسئله اصلی در بیشتر اشکال تحلیل راهبردی، از آنجا که مدیران قبول می کنند که تصمیم گیرندگان «عقلانی» بشوند، این است که این اشکال به سمت شکل گرفتن در یک قالب «عقلانی» میل می کنند. داده های سخت «HARD» یعنی داده های کمی (به جای کیفی)، بیشتر استعمال می شوند. طرحهای صفحه گسترده (SPREAD SHEET) این داده های فعلی، (و در بعضی موارد، وسایلی را که در بحث راهبرد نقش دارند) را در آینده به جای صرفاً اطلاع دادن به آنها وسعت می دهند. به هر حال اگر وسایلی و فنون تحلیلی، نوع غلطی از اطلاعات را بطلبند، صرف نظر از اینکه چه تعدادی داده جمع آوری شده، مدیر در ترجیح ادراکات شهودی اش بر بحث عقلانی، مسئول است. ما بعداً به این موضوع برمی گردیم.

راه حل های تجربی: یک رویکرد رایج در تغییر سازمانی این است که مدیرعامل جدیدی را معرفی کنیم. انتظارات دیگران برای ایجاد تغییر و اعتماد به عملی که از تجربه مستقیم شخصی حل مسئله ناشی می شود، به مدیرعامل جهت می دهد. در واقع فرد سابقه خود را در کاوش

یابد. چه این گروهها گروه کارکنان داخلی سازمان باشند مانند اداره برنامه ریزی یا اینکه مشاوران خارجی باشند. احساس اضطراب و نگرانی ممکن است در خلال دوره زمانی که این گروهها بر روی راه حل راهبردی کار می کنند کاسته شود. سپس شخص مدیر احساس می کند که مشکلات در دست حل و بررسی هستند، کاری انجام می شود و او می تواند به انجام کارهای عادی بیشتری از نقش خود رجوع کند این کارها معمولاً در حیطه وظیفه ای هستند که فرد در آن تجربه دارد و احساس می کند که در این حیطه وظیفه ای کارآمد و ماهر است.

مدیرعامل می تواند به نحوی مسئولیت خود را منتقل کرده و آن را به دوش مقام مسئول قبلی بیندازد و بدین وسیله تقصیرها و انتقادات متوجه وضع فعلی را به گردن مدیران قبلی بیندازد. همچنین مدیرعامل می تواند اوضاع را به نحوی تنظیم کند که مشکلات به یک واحد فرعی سازمان معطوف و متوجه گردد. مدیرعامل ها هنگامی که با یک نوع اضطراب و نگرانی خفیف در مورد وضع موجود مواجه می شوند، به واسطه انتقال مشکلات به عنوان یک مشکل تولید یا کیفیت یا بازاریابی به مسئول و پاسخگوی وظیفه (FUNCTION RESPONSIBLE)، می توانند به فعالیت جانشینی (جایگزینی) مشغول شوند. چنین فعالیت جانشینی احتمالاً شامل فعالیتهایی می شود که معمولاً مدیرعامل براساس تجربه عملکردی خود درباره آنها احساس خیلی راحتی دارد. این فعالیت احتراز و اجتناب می تواند هنگامی که مدیرعامل احساس می کند مشغول انجام کار است، در کاهش نگرانی و اضطراب کمک کند. بنابراین، در اینجا اقدام عمومی عبارت است از: مداخله مستقیم در قسمتهایی از بنگاه که می توانند از تجربه عملکردی گذشته مدیرعامل استفاده کنند.

اگر چنانچه تاکتیک انتقال مسئولیت در کاهش نگرانی با شکست مواجه گردد یا اینکه ادراکات از محیط به گونه ای باشند که فرد احساس کند که مستلزم واکنش و جواب فعال تری است، احتمالاً مدیر پاسخ و واکنش تحلیلی تری را اختیار می کند.

راه حل های تحلیلی: دومین نوع راه حلها، از فرایند تحلیل ناشی می شود. بخش اصلی آنچه

تاثیر پذیرند مضر باشد)، پیشرفت آن قابل اندازه گیری است. بسیاری از روندهای کاهش هزینه وجود دارند که مسلم (خوب) فرض می شوند و دامنه آنها از کاهشهای بودجه عمومی گرفته تا کاهش سلسله مراتب و بستن دپارتمانها و سایتها و غیره کشیده می شود. علاوه بر این، کاهش هزینه به عنوان یک رفتار مدیریتی قابل قبول تلقی می گردد.

مشاوران به طور سنتی خود را درگیر گسترش راهبردها یا زنجیره های عمومی کار کرده اند. معمولاً مشاوره راهبرد به خاطر موفقیت با یک شیوه کار خاص یا راه حل انجام می گیرد. این راه حل یا شیوه کار غربال شده، به صورت یک مجموعه درآمده و به مشاوران پایین تر منتقل می شود یعنی به کسانی که از این پس می توانند یک راهبرد از پیش نوشته شده را با یک مراجعه کننده جدید دنبال کنند. چنین راه حل های عمومی ممکن است شامل توصیه به یک راهبرد خاص یا یک رویکرد ویژه به اجرای راهبرد یا یک زنجیره ویژه در جهت تنظیم و تدوین راهبرد گردد. به هر حال، در تمامی این موارد یک فرایند و فراگرد عمومی به سازمان معرفی می گردد.

احساس نگرانیهای خفیف ممکن است به طریق اشکال مختلفی از (انتقال مسئولیت) (PASSING BUCK) تسکین داده شود. (بوومن و کاکابادر ۱۹۹۷). چنین واکنش و جوابی می تواند در ذیل راه حل های عمومی طبقه بندی شود تا آنجا که می تواند به عنوان یک تاکتیک مدیریتی معمولی تلقی گردد. در چنین موردی این واکنش یک فرایند عمومی است به جای آنکه یک راه حل عمومی باشد. در انتقال مسئولیت، مسئولیت مواجهه با عامل اضطراب و نگرانی به دیگران منتقل می شود. شخصی که در طفره رفتن از مسئولیت راهبردی مشخص ترین خواهد بود رهبر رسمی گروه یا مدیرعامل یا مقامی مشابه با این است. در چنین صورتی چنانچه رهبر رسمی مایل به هدایت و رهبری باشد و چنین انتظاری هم از او داشته باشند ممکن نیست که استعفا از مسئولیت اتفاق بیفتد. نتیجه موثر به لحاظ شخصی با اطاعت از رهبر و عملاً وسیله شدن برای بیش و پندار رهبر می تواند حاصل شود.

همچنین احتمال دارد نگرانی در اثر انتقال و رد مشکل به گروههای دیگر تسکین و کاهش



**تغییر فقط
در صورتی اتفاق می افتد که
مدیران به طور متفاوتی
رفتار کنند
و در فعالیتهای غیر تکراری
درگیر شوند.**

**اگر مدیران
به آنچه که انجام می دهند
معتقد باشند
در آن صورت
تغییر پایدار خواهد بود.**

برای اقدام جستجو می کند. او شیوه کاری را به اجرا می گذارد که از جزئیات آن مطلع بوده و آن کار را در شرایط قبلی تجربه کرده باشد. این عقیده قوی او را قادر می سازد تا برای اعمال تغییرات مورد نیاز، اعتماد به نفس داشته باشد.

مطالعه موردی زیر شرح می دهد که چگونه تغییر یعنی تغییری که در فعالیتهای روزمره اساسی سازمان احساس می شود، می تواند با تمرکز بر نقش تجربه و عقیده در تغییر راهبردی، رخ دهد.

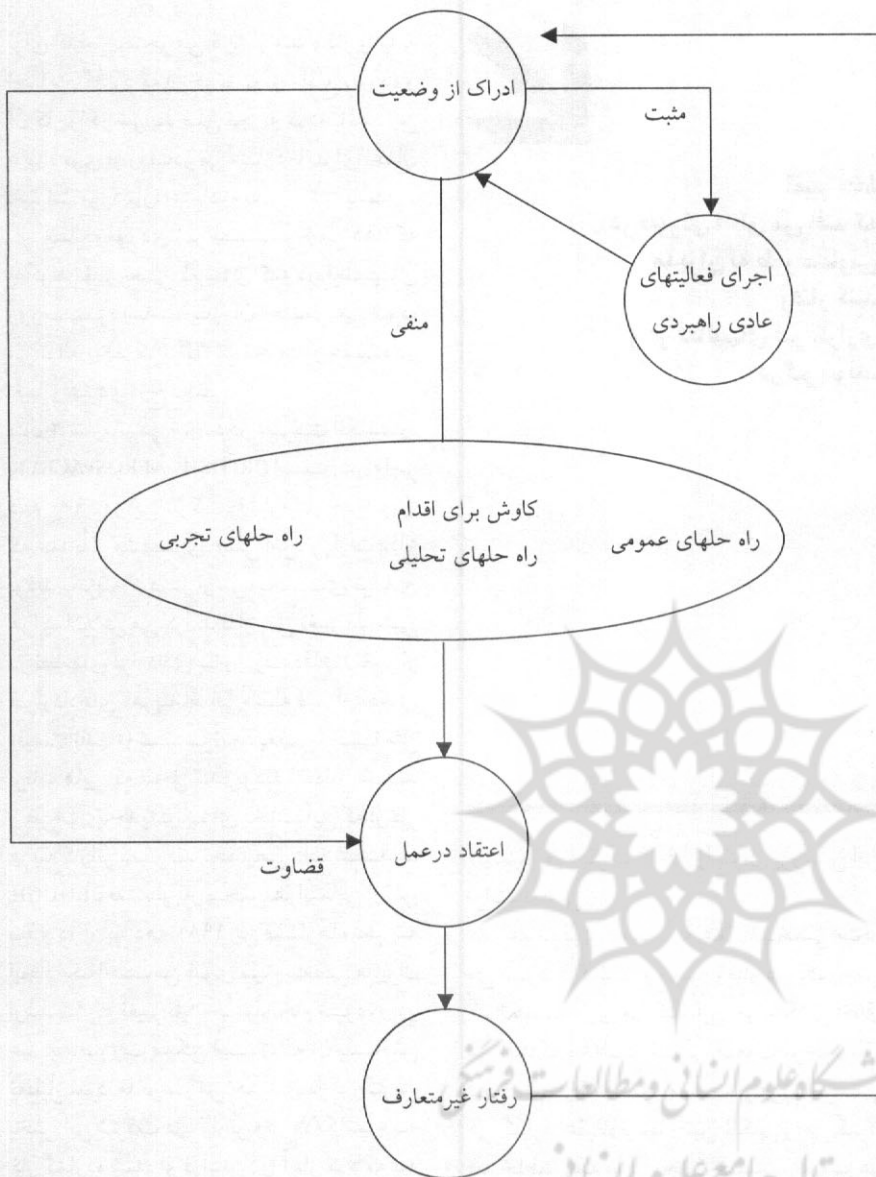
مثال ۲: سازماندهی مجدد در شرکت انگلیسی BRITISH AEROSPACEYK است. در اواخر دهه ۱۹۷۰ در این شرکت، فشارهای جدیدی را که عمدتاً از مشتری اصلی اش، وزارت دفاع بودند تجربه کرد. در ارتش، بخشهای تولیدی هواپیما تلاش می کردند تا از پس تغییر اساسی در نظامهای قراردادی با وزارت دفاع، (تغییر از قراردادهای «هزینه اضافی» به قراردادهای «قیمت ثابت») بـرآیند. بعضی بخشها مثل برنامه هایی که منحل شده بودند، تعطیل شدند و طرحهای جدیدی برای بخشهایی که از نظر هزینه کارتر بودند تخصیص داده شدند. BROUGH قسمتی از بخش هواپیمایی ارتش بود و در اوایل دهه ۱۹۸۰ این فشارها منجر به ایجاد یک احساس قوی بین بعضی مدیران ارشد شد که تغییر باید حتماً انجام شود، و در غیر این صورت ممکن است که آن بخش تعطیل شود. مدیرعمومی جدیدی در بزرگترین بخش این شرکت در «وارتن» در «لانکاشایر» به کار گمارده شد. او فرایندی را آغاز کرد که به بازسازی کامل این قسمت از یک سازمان سنتی مبتنی بر وظیفه به یک ساختار مبتنی بر تولید منجر شد.

همان طور که در توضیح مثال دوم دیدیم، مرحله حیات—ی بعدی در فرایند تغییر، به کارگیری عقیده در عمل خاص است. فرایند کاوش باید عقیده را در راهی که در پیش است، (راهی که فرد احساس می کند که پیگیری آن می ارزد)، به کار گیرد. مقایسه یک عمل خاص با ادراکات از وضعیت موجود به سطوح قوی یا ضعیفی از عقیده در این راهی که در پیش است، منجر می شود. عقیده ضعیف، احساسات جدیدی را از اضطراب، که احتمالاً رفتار کاوش بعدی را به آشوب می کشاند و ممکن است شامل انتقال مسئولیت شود، موجب می شود.

(ببینید: مینزبرگ ۱۹۷۶ را برای بررسی این فرایند تعاملی).

عقیده قوی معمولاً به عمل شخصی منجر می شود: فرد شروع به رفتار در یک روش غیر تکراری می کند. این امر هنگامی اتفاق می افتد که پنداشته شود وضعیت موجود یک بحران است که به طور مستقیم بر فرد تأثیر منفی می گذارد. عقیده اینجا چنین شکلی را می گیرد: «به خاطر اینکه ما در بحران هستیم، تقریباً هر عملی جایز است». به عبارت دیگر، احساس بحران عمل را مجاز می کند و شخص به خاطر اینکه انجام دادن بهتر از انجام ندادن است، دست به عمل می زند. بنابراین، در بحران، راه حلهای کلی ممکن است به اجرا دربیاید، حتی جایی که آنها مسلم فرض نشده اند یا مدیر به آنها اعتقاد پیدا نکرده است. ادراک بحران همچنین می تواند مدیر را به دوری از اعمال جدید سوق دهد و او را به روشهای گذشته از انجام کارها وادارد. ممکن است عقیده او این باشد که مسائل فعلی ای که سازمان با آنها مواجه است، از رهاکردن روشهای انجام کاری ناشی می شود که موفقیت را در گذشته نتیجه می داد، یا عقیده داشته باشد که راه حل برای بنگاه، تقویت اعمال گذشته است.

به طور مشابه بعضی فعالیتهای سنتی تر کاوش، مانند برنامه ریزی و تحلیل راهبردی، ممکن است سطوح عقیده مورد نیاز را برای آغاز کردن فعالیت به وجود آورد. ما باید تشخیص بدهیم که از لحاظ نظری آگاهی از یک راهبرد، اعتقاد داشتن به آن نیست. این فرض که فقدان پیشرفت در اجرای راهبرد، همیشه نتیجه ارتباطات ضعیف راهبرد است، احتمالاً اشتباه است. مدیران اجرایی ممکن است کاملاً بفهمند که راهبرد درباره چیست، ولی آنها ممکن است به آن اعتقاد نداشته باشند. فقدان اعتقاد می تواند از فقدان دانش درباره جزئیات راهبرد ناشی شود. این ممکن است موجب شود که مدیر اجرایی درباره ایجاد تغییر در وضعیت موجود محتاط شود. این احتمالاً سرنوشت تصویری است که به یک مجموعه مرتبطی از افعال، فعالیتهای روزمره یا معنی برای مدیر تبدیل نشده است. سطوح پایین اعتقاد ممکن است همچنین جایی به وجود آید که توالی افعال موردنظر به طور چشمگیری با ادراکات شهودی فرد از سازمان در تضاد باشد. وضعیت موجود ممکن است به طور آگاهانه با تمام غناش درک شود. این فرد ممکن است بتواند مجموعه ای از عقاید را ابراز کند که با



شکل ۱ - مدل رفتار راهبردی فردی

روابط علی - معلولی که داخل سازمان وجود دارد، مرتبط باشد، ولی اینها معمولاً توسط دانش ضمنی درباره طریقه کار سازمان - دانشی که ممکن نیست برای به زبان آوردن قابل اندازه گیری باشد - تجهیز می شوند. به عبارت دیگر، شخص مدیر اجرایی با یک میزان معقولی تجربه از سازمان، یک مجموعه عمیق و غنی از ادراکات درباره طریقه کار تجارت را توسعه خواهد داد. این درک شهودی می تواند یک تهدید جدی برای فعالیتهایی که می آیند تا وضعیت موجود را به چالش بکشند، به وجود آورد. راهبردهایی که از تحلیل عقلانی و منطقی از واقعیات ناشی شده است، ممکن است توسط مدیران اجرایی رد شود زیرا این رهنمودهای به طور عقلانی به دست آمده، ممکن نیست مالمال از ادراک شهودی اش باشد.

کاربردهای مدیریت تغییر راهبردی

اگر شما بخواهی سازمان را تغییر بدی، ساده ترین راه، تغییر کارمندان است. تیم جدید مدیریت می تواند روشهای قدیمی اجرای کارش را در یک محیط جدید اجرا کند. آنها عقیده و اعتماد به نفس دارند که روش معمولی اجرای کارشان را در این وضعیت که برایشان جدید است، تحمیل کنند. در اینجا خطرات این روش عبارتند از:

- فعالیتهای روزمره ای که با روش اجرای کار هماهنگی دارد ممکن است به این وضعیت جدید انتقال نیابد؛
- مدیریت جدید ممکن است وضعیت جدید را درک نکند و بعضی عوامل موفقیت را ندانسته از بین ببرد؛

- ممکن است فعالیتهای روزمره انتقال داده شده، برای وضعیت جدید مناسب نباشد؛

- مدیران ممکن است بفهمند که چگونه فعالیتهای روزمره باید در نظر گرفته و تصور شود، ولی آنها احتمالاً نمی فهمند که چگونه این فعالیتهای روزمره تغییر مسیر می دهند.

این یک نتیجه نسبتاً غم انگیز است و بهانه را به دست کسانی می دهد که عقیده دارند سازمانها نمی توانند از گزینه راهبردی استفاده کنند. و برای تغییر واقعی یا سازگاری با محیطهایشان ناتوان هستند (اسکات ۱۹۹۵).

اگر دیدن، عقیده می آورد، این بدان معنی

یک شکل از آزمایش که احتمالاً ضعیف ترین نوع است، این است که تغییر را در معرض مناظره و در معرض سوالات «چه می شود اگر...؟» قرار می دهد. این آزمایش خردمندانه جایگزین واقعیت زنده تجربه نیست. این به احتمال ضعیف نه تعاملات پیچیده بین مؤلفه های گوناگون تغییر برنامه ریزی شده را پوشش می دهند و نه جزئیات ارزشمندی از فعالیتهای روزمره و ابعاد هوشمند، غیر قابل اندازه گیری و ظریف یک سیستم پیچیده پویا را، به وجود می آورد. هر چند ممکن است که پایه هایی را برای توسعه عقیده فراهم کند. □

است که تغییرات باید در عمل در چند شکل، قبل از اینکه کاملاً اجرا شود، مورد توجه قرار گیرد. ۱۴۶ تست مقدماتی، این وضعیت را برای شرکت هوایی انگلیس فراهم کرد. بنابراین، تا آنجا که عملی است، نیاز به ساختن مدل های اولیه، آزمایشهای متوالی، یا شبیه سازی تغییر در یک محدوده کوچک، قبل از شروع به کار وجود دارد. این برای کسانی که با بازاریابی و توسعه محصول جدید آشنایی دارند، تازگی ندارد ولی این اصول می تواند معمولاً به همه اشکال تغییر راهبردی که بتواند به طور قابل قبولی قبلاً آزمایش شود، سرایت می یابد.