

دکتر علی رضا بشارت

استاد دانشکده علوم اداری و بازرگانی - دانشگاه تهران

مفهوم جدید مدیریت و رهبری : مدیر بعنوان عامل تغییر

« ۵ »

ملاحظه میشود اگر گفته‌ها و عقاید هر یک از دانشمندان فوق بمرحله عمل درآید ممکن است مالا موجب تغییر وضع سازمان و تلفیق آن بامقتضیات و احتیاجات روز و همچنین موافق با هدفهای جدید سازمان گردد . معهذا در این عقاید بطور وضوح بماموریت مدیر یا رهبر در زمینه ایجاد تغییر اشاره ای نرفته است . تکیه کلام آنها بیشتر بر روی درک واقعیت‌ها و امکانات سازمان برای نیل به هدفهای موجود آن و یاروی تلفیق بین منافع موجود فرد با منافع موجود سازمان گذاشته شده است (the Fusion theory) ۱ مثل اینکه ایندسته از دانشمندان بیشتر هدفهای فردی و سازمانی موجود و مستقر را که اغلب بر پایه انتظارات و توقعات عادی جامعه و یا بر مبنای سنت‌های دیرین گذشته استوار است مورد توجه قرار داده اند و بتغییر هدفها و منافع فردی و گروهی بر اساس احتیاجات واقعی آنها و بخصوص بمسأله هم‌آهنگ کردن این هدفها و منافع بامقتضیات زمان و مکان و بامقتضای ابداعات و اکتشافات جدید توجه چندانی معطوف نداشته اند .

1 - Argyris, Personality and Organization, op-cit;
also Bakke, the Fusion Process, op-cit.

مفهوم و وظیفه تغییر :

پرفسور براون (David Brown) برعکس علمای فوق‌الذکر جمله وظایف مدیر یا رهبر یک سازمان اجتماعی را در یک مأموریت اصلی و اساسی خلاصه می‌کند. او عنوان «مدیر» (manager) را «بمأمور ایجاد تغییر» (change agent) مبدل می‌سازد. بزعم پرفسور براون فرق اساسی بین نقش یک مدیر (manager) با نقش یک مأمور تغییر (change agent) در اینست که اولی خود و قدرت و نفوذ خود را بچهار دیوار اختیارات و خطوط ارتباط رسمی

(formal authority and formal communication network) در سلسله مراتب اداری مقید می‌کند. «مدیر» بمفاهیمی از قبیل امر و دستور (command) حق قانونی (legal right)، مقررات (regulations) و بالاخره مجازات و پاداش بر اساس ارزیابی کار (work evaluation) تکیه می‌کند. برعکس «عامل‌تیر» حدودی برای اعمال نفوذ خود جز حد عدم قبول و پذیرفتن آن نفوذ توسط افراد سازمان اجتماعی خویش نمی‌شناسد. «مأمور تغییر» میتواند قلمرو نفوذ خود را تا بی‌نهایت توسعه دهد مشروط بر اینکه اسبابی فراهم آورد که مردم، ارباب رجوع، و بخصوص کارمندان سازمان او نفوذ او را بپذیرد. این نظر بلحاظی با تئوری پذیرش چستر بارنارد (Barnard's theory of Acceptance) موافقت دارد گویا اینکه مسیر و هدف استدلال مختلف است. بارنارد با بیان تئوری پذیرش یا قبول خود، میخواهد ثابت کند که جریان اختیار در یک سازمان از پائین بالاست و نه از بالا پائین؛ و حال آنکه از فحوای استدلال پرفسور دیوید براون اینطور استنباط میشود که جریان اختیار عملی و قدرت، از همان بالا سرچشمه می‌گیرد؛ اما این قدرتی که از رأس یا بالای سلسله مراتب اداری سرچشمه می‌گیرد فقط آن اندازه میتواند در عمق هرم سازمان اجتماعی گسترش یابد و پیش برود که قادر بنفوذ در سطوح و طبقات مختلف این هرم باشد. از اینروست که پرفسور دیوید براون مانند پریزیدنت و دروویلسن معتقد است که مدیر یک شهر یا رئیس قوه مجریه یک مملکت قانونا و وجدانا میتواند آنقدر عظمت و اقتدار پیدا کند که مایل باشد اما عملا چه وقت یک چنین قدرت و عظمت دلخواه میتواند نصیب یک مدیر یا یک مجری کل بشود؟ آنموقع که مدیر خود را تنها مدیر، اداره کننده، مرجع صدور احکام و دستورات و بالاخره مختار رسمی و قانونی بحساب نیاورد؛ یعنی موقعی که عنوان خود را از مدیر یا مأمور تثبیت وضع و شرایط موجود به «عامل‌تیر» تبدیل دهد، مدیر گاهی در صدد ایجاد تغییر هم برمیآید اما این تغییر و دگرگونی را میخواهد صرفا با استناد بحق قانونی خود و تکیه باختیار رسمی و امر و دستور و نهی بوجود

آورد. برعکس عامل تغییر رسمی میکند شرایطی فراهم نماید که افراد سازمان اجتماعی تحت رهبری او بطیب خاطر و با اراده و میل از تغییرات پیشنهادی او استقبال کنند. حتی استقبال و پذیرش صرف هم کفایت نمیکند «عامل تغییر» کوشش مینماید شرایط و مقدماتی را تهیید کند که نه تنها زمینه برای قبول پیشنهادات او و سایر اولیاء سازمان فراهم شود بلکه زمینه را برای قبول مستدل و منطقی پیشنهادات خود آماده میسازد. قبول در اینحال مبنی بر ترس یا تعبد یا فریب خوردگی نیست بلکه بر قدرت فکر، اظهار نظر و اجتهاد کسانی که پیشنهادات را مورد قبول قرار میدهند استوار است. در واقع «عامل تغییر» باین حد هم اکتفا نمیکند. او مصراست که تحولات و تغییرات لازم از نیروی تفکر و قدرت ابتکار و ابداع افراد سازمان سرچشمه بگیرد. یعنی عامل تغییر رسمی میکند که وسائلی فراهم آورد که مردم را ب فکر کردن، تصمیم گرفتن، و طرح ریزی نمودن در باب مسائل روزمره سازمان و یاد مورد مشکلات و احتیاجات کلی آن وادار نماید. آنها را تشویق میکند که ب فکر خود تغییرات لازم را بوجود آورند. در واقع صحنه گذاشتن عقاید پیشنهادی مدیر سازمان و حتی استقبال کارمندان از تغییراتی که بوسیله مدیر پیشنهاد میشود اگر از روی جهل و یا از روی آنچه که بان نام ایمانی کور (blind faith) داده اند انجام شود عنوان «مدیر» را «عامل تغییر» مهمل نخواهد کرد. این نوع پذیرش و قبول بیشتر بآروح حکومت دیکتاتوری یا نوع اداره آمرانه سازمانها سازگاری دارد تا با نحوه اداره دموکراتیک و یا با ماهیت واقعی وظایف مدیر بعنوان یک عامل تغییر.

بقول پرفسور دیوید براون نقش مدیر بعنوان عامل ایجاد تغییر شباقت زیادی با

وظیفه اساسی یک پدر در دنیای خانواده دارد. سرپرست یک خانواده بخوبی میداند که تا

چه اندازه اختیارات رسمی او بعنوان یک پدر برای اعمال نفوذ در فرزند خود و تعیین خطمشی

زندگی او محدود و ناچیز است. البته چنین پدری توجه دارد که معلومات و تمدن بشر بطور کلی

و کولتور جامعه او بالاخص میراث ارزنده ای را بجا گذاشته است که ناگزیر باید از مواهب

آن طفل را برخوردار کرد. او بخصوص سعی میکند قسمتی از این میراث را، که بطفل

میآموزد چگونه باید خود را برای تنازع بقاء با تغییرات مداوم محیط زندگی اجتماعی تطبیق دهد،

در اختیار طفل بگذارد. او بطرق مختلف طفل را آماده میسازد تا آنچه را که موسسات آموزشی

اجتماع برای این منظور باو عرضه میدارند فراگیرد. بعلاوه این پدر شخصا تجربیات

ذقیمتی در طول حیات خود اندوخته است و طبعا مایل است که محصول این تجارت را در اختیار

طفل خویش بگذارد. در این مورد هم بدون شك فرزند خود را آماده و مستعد پذیرفتن این دسته

از تجارب مینماید. اما آنچه مسلم است نقش عمده یک پدر فهمیده باینجا خاتمه نمی یابد.

او، بقول پرفسور دیوید براون، سعی میکند نه تنها فرزند خود را بحد اکثر استفاده از

۱ - برای وقوف بیشتر بقایید پرفسور براون در این زمینه بآخذ قبلی

مراجعه فرمائید.

آنچه که جامعه یا دیگران از یک طرف و خود او از طرف دیگر بطفل میدهد و اداره بلکه اهتمام وافق مبذول میدارد تا فرزندان او حداکثر استفاده را از آنچه که فقط و فقط در نهاد و نهاد خود دارد و دیگران را از آن بهره‌ای نیست بعمل آورد. در اینجا پدر سعی میکند که علاوه بر آنچه که جامعه و خود او بطفل میدهند به بیند طفل او چه منابع قیاس و چه استعداد هائی صرفاً در تملک خاص خود دارد و چگونه میتواند او را تشویق نماید تا از این نیروی خلاقه درون خویش که فقط مخصوص اوست و تنها در دنیای بسته انفرادی (individual idiosyncracies) او وجود دارد بهره‌برداری کند و در نتیجه چیزی ارزنده با اجتماع آینده تحویل دهد. طفل در این حال با ابداعات، ابتکارات، اختراعات، سنخ‌فکرها و معتقدات مخصوص خویش ناگزیر نحوه زندگی فردی و اجتماعی خود را بنحو مطلوب دستخوش تغییر میسازد. در چنین وضعی قسمت اعظم تغییراتی که بافتضای زمان و مکان در نحوه زندگی فردی و اجتماعی طفل پدید میآید و کیفیت حیات و معشیت او را از طریق زندگی پدر و اجداد وی ممتاز میسازد بدست خود طفل انجام می‌پذیرد. پدر در اینجا نقش عامل تغییر را بازی مینماید، منتها نه بمنوان مباشر تغییر یا کسی که جزئیات و چگونگی تغییر و تحول را طرح ریزی و دیکته میکند، بلکه بمنوان رهبر و فردی که صرفاً موجبات فراهم آوردن تغییر را با راهنمایی و تشویق مدبرانه خویش برای طفل خود تمهید کرده است. این پدر موجباتی را فراهم میکند که طفل بادت خود و از همه مهمتر با فکر خویش هر تغییری را که در جهت بهتر کردن زندگی فردی و اجتماعی خود و تطبیق آن با مقتضیات جدید ضروری میدانند بمرحله عمل درآورد.

با اینکه فکر پرفسور دیوید براون با عقیده دانشمند مشهور بروکز ادامس، که قبلاً بدان اشاره رفت، تا حدود زیادی شباهت دارد مع هذا کاملاً یکسان نیست. هر دو دانشمند، یکی بطور صریح و مستقیم (براون) و یکی بطور ضمنی و غیر مستقیم (ادامس) ۹، وظیفه اساسی یک مدیر را در در توانائی او برای ایجاد تغییرات تشخیص میدهند؛ و باز هر دو، یکی بصراحت (ادامس) و یکی بطور ضمنی (براون)، بنقش مدیر در زمینه تثبیت سازمانهای اجتماعی (stabilizing function)، از طریق هم‌آهنگ کردن این سازمانها با تغییرات محیط اجتماعی، اشاره مینمایند. اختلاف کلی بین این دو عقیده در چگونگی ایجاد تغییر و در کسانی است که این تغییرات باید بدست آنها انجام پذیرد. گویا اینکه بروکز ادامس در این زمینه توضیحاتی نداده است معذالک از نوشته‌های او افاده میشود که فکر مدیر و اولیاء سازمان این تغییرات را طرح ریزی و برای اجراء بواحد های اجرائی سازمان دیکته مینماید. در حالیکه بزعم براون کارمندان سازمان، مؤسسين و من تبع حکومت با کمک، تشویق، راهنمایی، و رهبری مدیران سازمان یا اعمال تغییر بدرجای از رشد فکری و استقلال رأی

میرسند که میتوانند مشکلات سازمان و احتیاجات کار خود را بخوبی درک کنند ، و خود برای این مشکلات و مسائل راه علاجی پیدا نمایند ؛ خود آنها طرح نقشه نمایند و خود آنها هم آن نقشه را بمرحله اجرا درآورند .

تفاوت بین این دو طرز فکر بسیار فاحش است . اختلاف بین این دو عقیده همان اختلاف بین فلسفه عمده ای است که پشت سر تمرکز و عدم تمرکز قرار گرفته است . و توالی خوب و بدی هم که بر این دو سنخ مختلف فکر بار میشود بلحاظی همان نتایج و عوارضی است که بر حکومت های دیکتاتوری یا برعکس حکومت های مردم بر مردم بار میگردد . در یکی مردم در تعیین سرنوشت خود شرکت داده میشوند ، و مجال فکر و ابداع بآنها داده میشود . در دیگری مردم آلت بلا اراده فکر و تصمیم دیگران قرار میگیرند و دیگر رشد و استقلال فکری معنی و مفهومی پیدا نمیکند .

وقتی مردم خود از فهم و درک مشکلات زندگی اجتماعی خود عاجز گردند در نتیجه با وضع موجود زندگی خود که برای آنها فراهم کرده اند یا فراهم آمده است خو میگیرند ؛ درسند ، رسوم ، و معتقدات عتیق زندگی و مشکلات و مصائب لایدرک آن برای همیشه عجیب میشوند . و بهمین دلیل نه تنها خود در مقام تغییر اساسی راه رسم زندگی و نحوه فعالیت های اجتماعی خود و تطبیق آنها با احتیاجات روز و مقتضای زمان بر نمیآیند وقتی هم تغییری از خارج اعم از اینکه از طرف دولت مرکزی یا مقام و مرجع دیگری - بآنها دیکته شود اغلب مقاومتی در قبال آن بچشم میخورد . یا تغییر پیشنهادی را علنا نمی پذیرند و یا اگر هم با نیروی جبر و فشار ظاهرا قبول کنند در عمل مورد کارشکنی آنها قرار میگیرد . از اینرو تغییر با اغلب احتمال تحقق نمی پذیرد ، یا وقوع آن لااقل برای مدت مدیدی دستخوش اطاله و تاخیر می گردد .

تغییر وضع موجود در ایران : ملاحظات عملی و ارائه پیشنهادات

چه کنیم که مردم جامعه ما هم بفکر کردن ، و بتغییر و اصلاح وضع زندگی فردی و اجتماعی خود تشویق شوند ؟ این سئوالی است که باید با توجه بمباحث گذشته ، وقایع خاصی (cases) که قبلا مذکور افتاد ، آراء و عقاید دانشمندانی که در این مقاله مورد بحث قرار گرفت ، اوضاع و احوال خاص کولتور جامعه و بالاخره بالحاظ امکانات اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی این سرزمین برای آن پاسخی مناسب پیدا کرد . بالطبع این جواب نمیتواند بجزئیات و تفصیل پردازد و درصدد دیکته کردن تمام قدمهای فرعی و اجرایی راه حل های پیشنهادی برآید . در اینجا یک سیاست کلی و طرح عمومی در زمینه ایجاد تغییر و بهتر کردن وضع موجود ارائه میشود که در صورت قبول و تصویب از طرف مصادر امور اجتماع باید در باب آن برنامه ها و پروژه های اجرایی تهیه گردد . برای اثبات عملی بودن سیاست پیشنهادی یا لااقل قابل اجراء

بودن گوشه‌هایی از این سیاست و خط‌مشی کلی پیشنهادی بطریق و یا طرق اجرائی خاصی هم اشاراتی بعمل خواهد آمد ولی این گونه اشارات صرفاً استثنائی است و برای جلب توجه خواننده محترم باین حقیقت است که اغلب بر این اجرای يك سیاست واحد طرق و وسائل اجرائی گوناگونی وجود دارد که میتوان در هر مورد باقتضای شرایط خاص از يك یا چند طریق اجرائی بخصوص استمداد جست . چون برای باجاء در آوردن يك فكر و یا سیاست کلی اغلب شقوق و طرق مختلفی وجود دارد طبعاً باید در باب انتخاب بهترین راه برای نیل بمقصود تحقیق لازم بعمل آید . قضاوت در زمینه بهترین راه وصول بیک هدف ، یا بعبارتی دیگر بررسی در باب بهترین طرز اجرای يك خط‌مشی و یا يك سیاست کلی اغلب بستگی باوضاع و احوال خاص و شرایط زمان و مکان دارد. فی‌المثل ایجاد استقلال فکری ، اتکاء بنفس، نیروی ابتکار، و اتخاذ تصمیم در من‌تبع يك حکومت محلی ممکن است محتاج تدابیر اجرائی و تمهیداتی باشد که با نوع تمهیدات ، نوع مقدمات ، و نوع برنامه‌های اجرائی که برای حکومت محلی دیگری لازم است فرق اساسی داشته باشد . سیاست همان سیاست است؛ هدف اساسی درین مورد اینست که رشد فکری در مردم مرحل و در احاد اجتماع ، بطور کلی، بوجود آید. ولی حصول این هدف اساسی احتیاج بوسائل اجرائی خاصی دارد که بدون شك مقتضای کولتور، ارزشها و معتقدات اجتماعی هر محل (social and cultural values) در يك موقع بخصوص نوع و چگونگی این وسائل را مشخص می‌سازد .

سیاست کلی که باید برای ایجاد رشد و بلوغ فکری در مردم جامعه ما دنبال کرد

تار عنكبوت آداب و رسوم کهنه و معمول را که بدور چشم و فکر و ذهن مردم مملکت ما تنیده و دنیای دید و جلوه‌گاه افکار و عقاید آنها را تنگ و محدود ساخته است نمیتوان بدون فراهم ساختن اسباب و مقدمات لازم بیک بار معدوم ساخت . تغییر سنت‌های دیرین و سفح معتقدات فردی و اجتماعی مردم چیزی نیست که دفعه و در ظرف زمان محدودی مثل يك روز و يك ماه و حتی يك سال انجام پذیر باشد. جدا کردن مردم از آنچه که بآن سالیانی متممادی خو گرفته اند کار آسانی نیست. این امری است که باید بتدریج انجام پذیرد این تحول باید برضا و رغبت و بدست مردم صورت گیرد، و بر اساس تشویق و آنها اغلب تشویقی غیر مستقیم باشد نه برشالوده جبر و تهدید و زور . غرض اساسی در اینست که فکر مردم بکار بیفتد، توسعه و رشد و تکامل پیدا کند. و دست و بازو و زبان و قدم و انرژی آنها بفرمان این فکر توسعه یافته و ابتکارات و تصمیمات مولود آن، نه برشالوده دستور و حکم و اجبار دیگران، بکار افتد .

تغییر راه و رسم و کیفیت زندگی مردم يك جامعه ایجاب میکند که اولیاء حکومت

آن نقش رهبر (Leader) یعنی فراهم آورنده موجبات تغییر (Change agent) را ایفاء کنند تا اینکه بخواهند جنبه ریاست و امر و دستور نسبت بیک سلسله مرئوس (bossism) را بخود گیرند. امروز تئوریهای اداره امور عمومی، علم الاجتماع و روانشناسی بهمان اندازه که حکومت‌های مطلقه و استبدادی را، بلحاظ عدم توجه بآراء عمومی، مورد انتقاد قرار میدهند بهمان قدر هم «حکومت فلاسفه» را بهمین دلیل عدم اتکاء بافکار عامه مردم مسطورود میشناسد. اولیاء حکومت مرکزی و یا بطور کلی مدیران سازمانهای اجتماعی نباید باستناد اینکه حکومت‌های محلی و من تبع آنها و یا اعضاء سازمان اجتماعی جاهل و بیسواد و فاقد قدرت درک، استنباط و اخذ تصمیم هستند آنها را در تعیین سرنوشت خود، و در تصمیماتی که مستقیماً یا بطور غیر مستقیم با زندگی و یا با منافع آنها بستگی دارد، شرکت ندهند. سهیم کردن مردم در امر حکومت و راهنمایی و رهبری آنها در ایفاء وظائف و مسئولیت‌های محلی و اجتماعی خود باعث میشود، که بقول پرفسور کیس دیویس، نیروی فرد فرد افراد مورد رهبری به نیروی رهبر (leader) علاوه گردد؛ در حالیکه ریاست کردن، با زور و بجلوراندن (Pushing)، و بالاخره بیازی نگر فتن معتقدات و عقاید افراد یک سازمان اجتماعی - هر اندازه هم که بملت کوتاه نظری، تنگ فکری و یا دلائل دیگر این آراء و معتقدات ناچیز جلوه کند - باعث میشود که یک سلسله نیروهای منفی - بتعداد افراد مرئوس یا من تبع - به تنها نیروی مثبت که نیروی رئیس است اضافه شود. و ناگزیر حاصل جمع این نیروی مثبت و نیروهای منفی چیزی جز ایجاد مشکلات و ناراحتی‌هایی برای سازمان اجتماعی نخواهد بود. ۱

ایجاد رشد و بلوغ فکری را میتوان بوسائل زیر تمهید کرد

۱- ایجاد عدم تمرکز سیاسی و اداری لازم:

برای واداشتن مردم ب فکر در زمینه مشکلات زندگی اجتماعی خود و تغییر وضع موجود هیچ وسیله‌ای بهتر از شرکت دادن عملی آنها در امور مربوط بمحل و یا شهر و دهکده آنها نیست. و برای اینکه مردم را تا حدود زیادی در امر حکومت خود دخیل و شریک سازیم چاره‌ای جز توسل بایجاد عدم تمرکز سیاسی و اداری لازم نداریم. در این سیستم حکومت از مردم هر محل انتظار میرود که بملت تماس نزدیک‌تر با مشکلات و حوائج دهکده، قریه، شهر، ولایت، و بالاخره ایالت خود و در نتیجه وقوف بیشتر بر اینگونه مشکلات و احتیاجات شخصا درصدد پیدا کردن راه حل‌های مناسب برآیند. مردم در اینحال بدست خود مشکلات و حوائج حکومت‌های محلی خویش را مرتفع میسازند. با اینکه عدم

تمرکز سیاسی و اداری شرط لازم و حتمی است معذالك بخودی خود برای تأمین این منظور کفایت نمیکنند. شرایط ذیل هم ضروری بنظر میرسد .

۴- رهبری حکومت مرکزی :

ممکن است عدم تمرکز بحد ضرورت و لزوم بوجود آید معذالك مردم آنطور که باید و شاید در اداره امور حکومت محلی خویش شرکت نکنند، و یا ممکن است مردم در اداره امور محلی سهم باشند اما آنقدرها در تنظیم سیاستها و خط مشی های زندگی اجتماعی خود بصیر و صاحب نظر نباشند. در هر دو صورت نتیجه مثبتی عاید جامعه نخواهد شد و باغلب احتمال اداره حکومت بر اساس تدابیر کهنه، روشهای آزمایش شده قدیمی و سنت های دیر بن اجتماعی کماکان ادامه پیدا میکند و به بیانی دیگر وضع بد و یا ناقص موجود تثبیت میشود. دلایل بیمیلی افراد برای شرکت جستن در فعالیت اجتماعی و اداره امور حکومت های محلی خود، و در صورت تمایل بشرکت علل وفاداری آنها بسیاستها و برنامه های اداری گذشته اجتماع خویش زیاد است. ممکن است انگیزه های مختلف در این مورد وجود داشته باشد؛ و باز امکان دارد که این انگیزه ها در همه جا و همه وقت بطور یکسان صادق نباشد. از میان علل و انگیزه های گوناگون میتوان به تنسبلی فکری افراد بشر، خو گرفتن بوضع موجود، انس و الفت داشتن با عادات، آداب، رسوم، و سنن دیرین اجتماعی و بخصوص با سنت های عتیق اداری جامعه، جهل و بیسوادی مردم، عدم وقوف آنان نسبت بیک نوع زندگی بهتر، و بالاخره بمقاومت طبیعی افراد بشر در قبال هر گونه تغییر اشاره کرد. ۱

نقش رهبری حکومت مرکزی باید درخشی کردن این عوامل و انگیزه های منفی جلوه گر شود. حکومت مرکزی در عین اینکه باید از دخالت مستقیم در اموریکه ذاتاً محلی است خودداری نماید، میدان آزمایش و خطا را برای مردم هر محل و اتخاذ تصمیمات محلی آنها باز و بلا معارض میگذارد. مردم حکومت های محلی را تشویق میکند که در اخذ تصمیم شرکت جویند. در عین حال از راهنمایی آنها برای تقلیل خطاهای ارتکابی فروگذار نمی نماید. در واقع وظیفه حکومت مرکزی در این زمینه دو نوع است: یکی علاقمند ساختن مردم برای شرکت در اداره امور اجتماع خود و دیگری راهنمایی حکومت های محلی در بهتر کردن کیفیت و ماهیت تصمیماتی که اتخاذ میکنند .

۱- اصولاً فکریا پیشنهاد تغییر وضع موجود افرادی را که باید موضوع آن تغییر قرار گیرند مواجه بایک آینده مبهم و مجهول میسازد؛ و چون افراد بشر عموماً در مقام مواجهه با آینده گنگ و مجهول احساس عدم امنیت خاطر دارند بالطبع مقاومتی در مقابل تغییر از خود نشان میدهند. البته این امر در مورد کسانی که در جریان تغییر گذاشته میشوند و میتوانند لزوم آنرا درک و بر مبنای آن پیش بینی کنند صادق نیست .