

در حال حاضر و از نظر تئوری‌های نوین مدیریت، برنامه‌ریزی به صورتی که در قالب مدل و آماده در اختیار مدیریت قرار گیرد، مردود محسوب می‌شود مدیرانی که بدون اینکه خود درگیر برنامه‌ریزی باشند، بخواهند برنامه را از طریق مشاور و یا واحد برنامه‌ریزی شرکت اجراء کنند موفق نخواهند شد. موثرترین شیوه درگیری کلیه مدیران ارشد در امر برنامه‌ریزی می‌باشد که در شیوه مدیریت گروهی به بهترین نحوه امکان پذیر است. کنترل چنین برنامه‌ای از عهده صرفاً مدیر ارشد اجرایی (CEO) و یا مدیر عامل (COO) خارج است و نیاز به سیستم‌های کنترل‌کننده در داخل سازمان دارد.

نتیجه اینکه سازمانهایی در ایران که سیستم‌های عملیاتی در آنها جاری است و عملاً به کمک سیستم کار می‌کنند، می‌توانند از شیوه مدیریت گروهی، به صورت مثبت در ارتباط با برنامه‌ریزی و کنترل استفاده کنند. در غیر این صورت و صرفاً به دلیل اینکه این روش در جوامع دیگر جواب داده است اگر آن را الگو قرار دهند به احتمال زیاد شکست خورده و مجبور به بازگشت به شیوه قبلی خواهند شد. در مورد رهبری و سازماندهی، شایان ذکر است که در جامعه ایران تا به حال رهبری فردی بیشتر مقبول بوده است. و سازماندهی شرکتها هم اصولاً باتوجه به خصوصیات فردی مدیران بوده و طبیعتاً نیاز به زمان دارد تا این دیدگاه تغییر یابد.

علاوه بر موارد ذکر شده در فوق قابل یادآوری است که اصولاً گرایش فعالیتی مدیران ایرانی به سمت نوعی فردگرایی است و تحقیقاتی که در این زمینه به صورت موردی شده است، نشان می‌دهد که مدیران ایرانی تجربیات فعالیتی گروهی چندان موفقی نداشته‌اند دلیل عدم موفقیت را می‌توان به صورت ذیل خلاصه کرد:

۱ - در صورتی که گروه مدیریت پیوسته باشند (یعنی گروهی یک‌دست که اعتماد زیادی به هم دارند و دارای علائق و سلائیق مشابهی هستند): در چنین گروههایی باتوجه به نوع ارتباطات حاکم در جامعه ایران، هیچیک از مدیران علاقمند نیستند که مخالفتی جدی با یکدیگر نمایند و با ارائه اولین پیشنهاد سایرین نیز پیروی کرده و در حقیقت هیچ نوع دیدگاه جدید، نوآوری و به‌طور کلی حرکتی در جهت تغییر دیده نمی‌شود. در نتیجه در طولانی مدت گروه پویایی خود را از دست داده و عملاً دیدگاه یک فرد حاکم خواهد شد.

۲ - در صورتی که گروه مدیریت ناپیوسته باشد (گروهی که دارای علائق و سلائیق متفاوتی هستند): از آنجا که شیوه هدایت سیستماتیک در جلسات گروهی مدیران هنوز کاملاً شکل نگرفته است، در بسیاری از موارد برخورد عقاید بدون نتیجه مثبت، منجر به ایجاد گروههای کوچک در داخل گروه و جبهه‌بندی‌های ناسالم می‌شود که نهایتاً می‌تواند منجر به شکست حرکت گروهی شود. □

پانوش:

23 - VERTICAL

INTEGRATION 24 - UNRELATED DIVERSIFICATION

25 - MICHEL AND HAMBRICK 26 - RUMELT 27 - COHESIVE

GROUP 28 - SONG 29 - INTEGRATED BUSINESS

30 - DIVERSIFIED COMPANIES

۱۰ پرسش برای ارزیابی تفکر استراتژیک

مدیر هستید یا استراتژیست؟

با استفاده از ده پرسش مطرح شده، مدیران می‌توانند تفکر استراتژیک خود را طبق روش فکری و مقیاسهای یک ژنرال پرسی اندازه‌گیری کنند. این مقاله در واقع شیوه ارزیابی تفکر استراتژیک است. با هم می‌خوانیم.

نوشته: هانس هینترهوبر و ولفگانگ پوپ

(HANS H.HINTERHUBER AND WOLFGANG POPP)

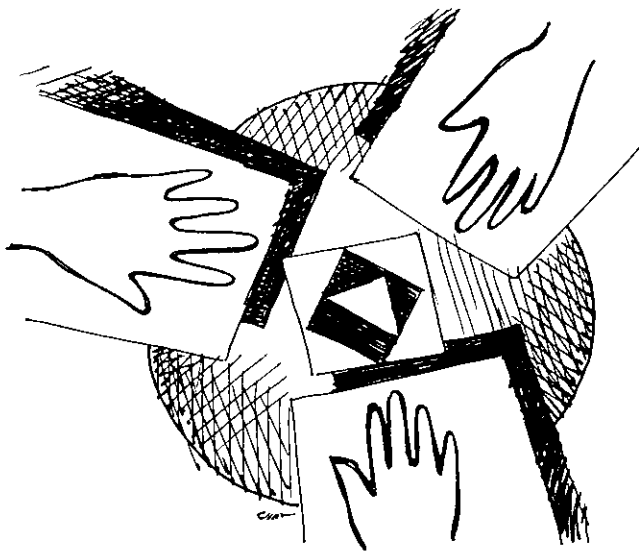
منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW (ژانویه - فوریه ۱۹۹۲)

ترجمه: علی مفتخر

شاید مشهورترین استراتژیست دنیا یک مدیر یا کارآفرین نبود. بلکه یک ژنرال بود: هلموت فان مولتکه (HELMUTH VON MOLTKE) رئیس ستاد ژنرالهای پروس و آلمانی (از سال ۱۸۵۸ تا ۱۸۸۸) او طراح و برنامه‌ریز نظامی ارتش اتوفان بیسمارک بود که سبب شد بیسمارک از چند ایالت پراکنده، آلمان را به یک نیرو و امپراطوری قدرتمند تبدیل سازد و باعث پیروزیهای زیادی شود. او نویسنده‌ای چیره‌دست، پربار و تیز نظر بود و دو ویژگی با ارزش او را به یک استراتژیست ممتاز تبدیل کرده بود. این دو ویژگی عبارت بود از:

۱ - توانایی درک اهمیت رویدادها، بدون اینکه تحت تاثیر آراء و عقاید اطراف خود قرار گیرد و یا دستخوش تغییر نگرشهای دیگران شود و یا گرفتار پیش‌داوریهای شخصی شود.

۲ - توانایی اخذ تصمیم و عمل به آن بدون اینکه به دلیل، ریسک یا خطرات جانبی از اصل مسیر و هدف منحرف شود. این دو ویژگی مکمل یکدیگر بوده و در مورد مدیران و



کارآفرینان و نیز ژنرالها و رهبران ممالک هم صدق می‌کند. برای مثال، جک ولش (JACK WELSH)، مدیر عامل جنرال الکتریک گفته است: «استراتژی به دنبال افراد می‌آید. انتخاب فرد صحیح منجر به استراتژی صحیح می‌شود». اما چه چیزی از مدیر یک استراتژیست می‌سازد؟ یک مدیر عامل چگونه توانایی استراتژیست مدیران خود را در سازمان تشخیص می‌دهد؟ مدیران چگونه می‌توانند توانایی خود را در زمینه استراتژیست توسعه دهند و بهبود بخشند؟ هیچ آزمونی وجود ندارد که بتواند توانمندی و قدرت استراتژیست یک مدیر را دقیقاً اندازه‌گیری کند. اما چند سوال اساسی و کلیدی وجود دارد که به ما نشان می‌دهد توانایی فرد در این جهت تا چه حد است. مدیرانی که به این سوالات به صورت آزمون شخصی و انفرادی پاسخ می‌دهند، می‌توانند در مورد توانمندی استراتژیست خود به نتایج عملی و کاربردی برسند. چنین پرسشنامه‌ای فرایند انتخاب مدیران خوب و کارآمد را عینی‌تر، روشن‌تر و ساده‌تر می‌سازد. همزمان، این روش ابزاری را به دست مدیر می‌دهد تا شخصیت مدیریت خود را بهسازی کند.

- توانمندی و استعداد استراتژی آفرینی در مدیران و نوآوران بستگی به شخصیت آنان دارد.
- وقتی که یک دید در جریان شکل‌گیری قرار می‌گیرد، در حقیقت به یک فلسفه مجموعه تکر تبدیل می‌شود که عبارت است از ایدئولوژی کارآفرینان و یا حتی سایر مدیران کلان

«استراتژی» یاد دانی نیست

استراتژی برتر «فان مولتکه» باعث پیروزی در جنگهای اتریش - پروس در سال ۱۸۶۶ و نیز فرانسه - پروس در سال ۱۸۷۰ شد. او در عین حال که مرد تصمیم و عمل بود، همزمان انسانی آرام، با فرهنگ و انسان دوست بود. یک دوست او می‌گوید که او «می‌توانست به هفت زبان سکوت کند». مولتکه به جای اینکه مستقیماً دستور بدهد، «رهنمود» می‌داد. که عبارتست از راهنمایی دیگران در جهت اخذ تصمیم مستقل. در گذشته، افسران پروس از تصمیم و عمل مستقل باز داشته شده بودند، فرماندهان نظامی تمام تصمیمات و اعمال آنان را از بالا کنترل می‌کردند، اما مولتکه این سنت را واژگون و این مطلب را روشن ساخت که از افسران خود انتظار نوآوری و استقلال عمل و تصمیم دارد.

طبق نظر مولتکه، استراتژی عبارتست از کاربرد عقل سلیم و لذا نمی‌توان آن را به کسی یاد داد. براساس نظر او، استراتژی عبارتست از نگاه کردن به تمام عوامل واضح و آشکار از زاویه درست. لذا نمی‌توان آن را در مدارس و دانشگاه آموخت، چون نهایتاً هر دانشگاه تعادل یا حد وسط را تعلیم می‌دهد. همانطوری که مراکز مذهبی در قرون وسطی فقط راهبان متوسط تولید کردند و هرگز نتوانستند قدیس تربیت کنند و مدارس مدیریت امروزی بندرت یک مولتکه و یا بیسمارک تولید می‌کنند.

هدف واقعی تعلیم و تربیت در هر دانشگاه یا مدرسه عبارتست از دستیابی به بالاترین سطح متوسط. دانشجویان ارزشهایی را می‌آموزند که در سطح معمول کاربرد دارد و نوعی فرهنگ ساده و عمومی را می‌آموزند. که به آنها اجازه دهد توانمندیهای طبیعی خود را بهبود بخشند. بالاترین کاری که یک مدرسه مدیریت می‌تواند انجام دهد این است که راه و روش توسعه و بهسازی فردی را به مدیران آینده بیاموزد، و کوشش کند تا از بدآموزیها و ایجاد سد و موانع توفیق مدیران جلوگیری کند و آنها را به مسیرهای غلط هدایت نکند. اختلافاتی که مشاهده می‌کنیم بیشتر مربوط به پایه و اساس

شخصیت فردی است تا دانش مکسبه. بنابراین توانمندی از استعداد استراتژی آفرینی در مدیران و نوآوران نیز بستگی به شخصیت آنان دارد. پس چه عوامل و شرایطی لازم است تا یک استراتژیست باشیم؟ چه عوامل و عناصری نشان‌دهنده سطح و قابلیت استراتژیست مدیران است؟ پرسشنامه ما این شناسایی مدیران استراتژیست را بطور ساده نشان می‌دهد. وقتی مدیران و کارآفرینان در این آزمون شرکت می‌کنند، از خودشان یا از دیگران ده سؤال می‌کنند. پاسخهای آنان منجر به ارائه تصویری می‌شود که توانایی فرد را در بعد استراتژی نشان می‌دهد.

سؤال ۱: آیا من یک مدیر خلاق و کارآفرین هستم؟

برادران «استیوز» (STEVES) یعنی «جایز» و «وزیناک» (JOBS AND WOZNAK)، مؤسسين و صاحبان کامپیوتر اپل (APPLE COMPUTER)، هماهنگی و «دموکراتیزه شدن» در کامپیوتر را پیش‌بینی کردند.

«گوتلیب دوت وایلر» (GOTTLIB DUTTWELLER) بنیانگذار تعاونی میگروس (MIGROS COOPERATIVE) که اکنون بزرگترین فروشگاه زنجیره‌ای سوئیس است، در سال ۱۹۲۵ تنها با چند وانت فورد مدل تی (FORD MODEL-T) پراز شکر، قهوه، برنج، ماکارونی، روغن و صابون آغاز کرد. اما این دیدگاه را داشت که ساختار سنتی توزیع مایحتاج عمومی مردم را دگرگون سازد تا به نیازمندان و طبقات کم‌درآمد و پائین‌تر جامعه کمک کند. اینریکوماتی (ENRICO MATTEI) مؤسس شرکت ئی-ان-آی

ایتالیایی متعلق به دولت است. این دیدگاه را داشت تا ایتالیا را در بخش نفت و گاز طبیعی تقریباً خودکفا سازد. و آقای «استفن دیویدسن بکت تل» (STEPHN DAVIDSON BECHTEL) بنیانگذار بزرگترین شرکت ساختمانی جهان، کل سیاره زمین را به عنوان محل یا فضای ساختمانی در نظر گرفت و همیشه بر این اعتقاد پا برجا بود که: «ما هر چیزی را، در هر کجا و در هر زمان می‌سازیم».

همانطوری که این نمونه‌ها و هزاران نمونه دیگر نشان می‌دهد. در ابتدای هر کار و فعالیت نوآور، خلاق و کارآفرین، همیشه نوعی دید (VISION) بلندمدت و عمیق وجود دارد و این در هر نوع فعالیت بازاری، نوسازی و سازندگی زندگی کاری یا انسانی و سازمانی دیده می‌شود. چنین دیدگاهی را می‌توان همانند ستاره شمال به مثابه نوعی هدف‌گذاری و جهت‌یابی در نظر گرفت و به طرف آن حرکت کرد. راهنماهایی که در سفرهای سخت و طولانی در کویر و بیابان دچار مشکلات می‌شوند. ستاره‌ها و رابطه آنها با ستاره شمال را - به عنوان جهت‌یابی و جلوگیری از گم کردن راه - الگوی خود قرار می‌دهند.

این ستاره‌ها مقصد نیستند. اما راهنمایی و جهت‌یابی کافی و لازم را برای رسیدن به مرحله بعد یا هدف بعدی نشان می‌دهند. حالا فرقی نمی‌کند این گروه از کجا می‌آید، عازم کجا است و در کجا می‌ماند، و تا چه حد مجهز است و طی مسیر چقدر مشکل است. البته ستارگان جهت کلی را نشان می‌دهند. اما هر انسان بدوی که امیدوار است در این سفر به واحه (محل سبز و خرم) برسد آگاه است که نباید فقط به ستارگان نگاه کند، بلکه باید زیر پایش را هم نگاه کند تا در مسیر دچار ریگهای روان نشود و در آنها فرو نرود و نیز می‌بایست به رهبر و راهنمای گروه و اطلاعات و دانش او ایمان و اعتماد و اطمینان داشته باشد. دید بلندمدت یک مدیر مثل ستاره شمال، هدف نهایی نیست. بلکه نوعی رهنمون یا جهت‌گیری کلی است که حرکت و سیاستهای سازمان را در آن مسیر هدایت می‌کند. اگر این دید یا تصویر یا فلسفه، واقع‌بینانه و جذاب باشد و در احساسات و عواطف کارکنان نفوذ کند و نیز از نظر ذهنیت علمی آنان را معتقد سازد، پس می‌تواند موجب حرکت و هماهنگی سازمانی شود. هر مدیر کارآفرین که ادعای توانمندی استراتژیک دارد باید بتواند این دید خود را در چند جمله بگوید یا بنویسد.

البته این دید، ممکن است در بین مدیران و سازمانهای مختلف اهمیت متفاوتی داشته باشد. یک شرکت موفق که معتقد است باید راه فعلی خودش را ادامه دهد، بیشتر نیازمند به دقت روی عملکردهای فعلی و به کمال رساندن آن است تا اینکه نگران ایجاد دید یا فلسفه جدید باشد.

سؤال ۲: آیا فلسفه من در مدیریت براساس مجموعه‌نگری سازمانی استوار است؟

وقتی که یک دید در جریان شکل‌گیری قرار می‌گیرد، در حقیقت به یک فلسفه مجموعه‌نگر و سازمانی تبدیل می‌شود که عبارتست از ایدئولوژی کارآفرینان و یا حتی سایر مدیران کلان. یک فلسفه خوب سازمانی مثل یک فریاد یا غریو جنگی خوب

- عنصر اصلی هر استراتژی عبارت است از ایجاد برتریهای رقابتی دائمی که در شرایط ایده‌آل حالت مونوپل در آن محصول یا خدمات ایجاد می‌کند.
- در مواردی که استراتژی مستقیم است، این منابع مالی و فیزیکی شرکت است که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می‌کند

می‌ماند. «جرج برنارد شاو» (GEORGE BERNARD SHAW) خاطر نشان می‌سازد که یک فریاد خوب جنگی نیمی از نبرد است. (فرانک استروناک) (FRANK STRONAGH).

کارآفرینی که شرکت بین‌المللی ماگنا (MAGNA INTERNATIONAL) تولیدکننده قطعات اتومبیل (که مرکز آن در اونتاریو کانادا می‌باشد) را تاسیس کرد. دید خود را بر «اقتصاد منصفانه» پایه‌گذاری کرد. اصول کلی این طرز فکر، یا فلسفه کل‌نگری «اقتصاد مطلوب» او عبارتند از:

- ۱ - ده درصد از سود ناخالص به کارکنان تعلق دارد، ۳ درصد به عنوان پاداش نقدی و هفت درصد به صورت سهام اختصاص می‌یابد.
- ۲ - شش درصد از سود ناخالص به عنوان پاداش نقدی به مدیران تعلق دارد.
- ۳ - دو درصد از سود ناخالص به موسسات خیریه، دانشگاهها و سازمانهای سیاسی و فرهنگی تعلق دارد.
- ۴ - هفت درصد از سود ناخالص به تحقیق و توسعه تعلق می‌گیرد.
- ۵ - بیست درصد از سود خالص به صورت سود سهام به سهامداران تعلق می‌گیرد.

طبق نظر آقای «استروناک» تیم مدیریتی شرکت ماگنا، اگر در طی سه سال نتواند افزایش سود برای شرکت تولید کند، می‌بایست تغییر کند. یک شرکت فامیلی در اتریش فلسفه سازمانی و اصول دیگری را دنبال می‌کند. به نظر آنها شرکت باید رشد کند، اما نه سریعتر از آنکه نتواند این رشد را از منابع داخلی شرکت تامین کند، تصمیمات هیئت مشاورین تنها زمانی تصویب می‌شود که همه اتفاق آراء داشته باشند، اعضاء خانواده مجاز نیستند به فعالیت و کار دیگری بپردازند. شرکت با هیچ شرکت دیگری وارد مذاکرات برای تقسیم سهام و مشارکت نمی‌شود. اما در شرکت «اولیوتی» (OLIVETTI)، رئیس هیئت مدیره، آقای «کارلودی بنه دتی» (CARLODE BENDETTI) روش و فلسفه سازمانی کاملاً متفاوتی دارد: فلسفه او مشارکت و موافقتنامه‌های دوجانبه بین شرکتها را تشویق و تأیید می‌کند، مانند سرمایه‌گذارهای مشترک دو یا چند سازمان (JOINT VENTURES)، پیوستگی و اتحاد شرکتها با هم و گرد آمدن چند شرکت در یک شبکه کلی استراتژیک. فلسفه مجموعه‌نگری سازمانی (COPORATE PHILOSOPHY) یک شرکت مانند جهان‌بینی یک فرد است، یعنی ترکیبی از مهمترین عوامل و ارزشهای شخصیتی یک فرد. البته این امر برای صاحبخانه مهم و لازم است که از درآمد مستاجر خود آگاه باشد، اما به همان اندازه مهم است که از شخصیت و جهان‌بینی مستاجر نیز اطلاع داشته باشد. به همین ترتیب، کارآفرینی که در جهان پر از رقابت - که گلوئی او را می‌فشارد - وارد عمل

می‌شود باید مطالبی راجع به منابع، امکانات و تولیدات رقبا بداند و مهمتر از همه می‌بایست از فلسفه سازمانی رقبا نیز آگاه باشد. کارآفرینان و مدیران سطوح عالی که نبرد فعالیت را به رقیب خود می‌بازند، اغلب ارزیابی درستی از فلسفه سازمانی و مقاصد بلندمدت رقبای خود ندارند. این قبیل مدیران ممکن است حتی راجع به مقاصد بلندمدت خود نیز به اندازه کافی مطلع نباشند. مثلاً صنعت اتومبیل‌سازی آلمان می‌بایست متوجه و نگران پیشرفت این صنعت در ژاپن باشد. به جای اینکه تصور کند اتومبیل‌های ژاپنی از نظر طرح و مهندسی به پای اتومبیل آلمانی نمی‌رسند. این روزها ژاپنی‌ها این شعار کاری را می‌دهند: «رقبا تغییر می‌کنند. فلسفه ما به قوت خود باقی می‌ماند.» نظر گاهی که اغلب باعث می‌شود تا شرکت‌های تازه وارد، سلط شوند.

سؤال ۳: آیا من در رقابت از برتری‌های لازم برخوردارم؟

مولتکه متوجه شد که استراتژی یعنی «تکامل یک ایده اصلی یا رهنمود برحسب تغییرات مداوم شرایط». در تجارت و بازرگانی امتیاز ویژه این است که شرکت وضعیت یا موقعیت منحصر به فردی در بازار پیدا کند، بازاری که در آن کار می‌کند و این امتیاز می‌بایست قابل نگهداری و همیشگی باشد. به عبارت دیگر یک شرکت کوشش می‌کند که نفر اول یا نفر دوم باشد و یا حداقل در بین چند پیشتاز و اصلی در بخش بازار خود باشد.

ولی یک سازمان تنها با ارائه محصول بهتر و یا راه‌حل بهتر برای مسئله (با هزینه کمتر) می‌تواند رهبر و پیشتاز بازار خود در یک منطقه شود.

عنصر اصلی هر استراتژی عبارتست از ایجاد برتری‌های رقابتی دائمی، که در شرایط ایده‌آل حالت مونوپل در آن محصول یا

● شرکتی که با استراتژی مشخص اداره می‌شود، مجموعه‌ای از کارآفرینان، به‌علاوه تفویض اختیار مسئولیت مدیریت به واحدها و بخش‌های استراتژیک است.

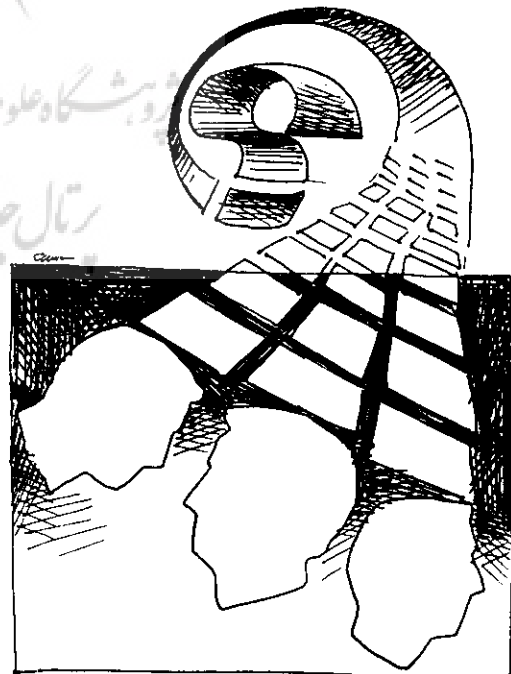
○ رهنمودهای اثربخش و کارساز، موجب تحریک انگیزش، خلاقیت و سازندگی مدیران استراتژیک می‌شود.

خدمات را ایجاد کند. نمونه‌هایی از شاخص‌های برتری‌های رقابتی عبارتند از نسبت هزینه / عملگر دیک سازمان، طرح خاص تولیدات، سرویس و خدمات دائمی و قابل اعتماد، و توانایی توزیع سریع محصول یا خدمت - به عبارت دیگر مشتری دنبال این‌گونه عوامل است تا یک شرکت را بر شرکت دیگر ترجیح دهد.

ایده‌ای که راهنمای اصلی فرانس فولکل (FRANZ VOELKI)، مدیر موفق تولیدکننده اسکی در آلمان بوده است: «کسی که با بیشترین حوصله اسکی می‌سازد، سریعترین اسکی را می‌سازد». وقتی قهرمانان با استفاده از وسایل اسکی آقای فولکل برنده مسابقات جهانی آلیان شدند، فروش او اوج گرفت که همان گفته او و فلسفه بازاریابی و سازمانی او را تأیید می‌کرد. مشتریانی که دنبال موفقیت هستند. دنبال محصول موفق می‌گردند. برخلاف سایر رقبا، شرکت فولکل تمام اجزای اسکی را داخل کارگاه خود می‌سازد. این‌گونه تولیدات با دقت و حوصله زیاد سبب ایجاد محصولی شده که بسیار ممتاز و برتر از سایر محصولات مشابه است و همین کار باعث شده که این شرکت از مقام پانزدهم در دنیا یک مرتبه جهش فوق‌العاده‌ای داشته باشد و در طی ده سال یکی از مشهورترین و پیشتازترین سازندگان اسکی در جهان باشد.

آرتور دوپل مایر (ARTUR DOPPELMAYR)، تولیدکننده اتریشی آنتن‌های ارتباطی معتقد است که علاوه بر نوآوری در طرحهای تولیدی و وسایل، مهمترین برتری رقابتی او سیستم خدماتی این شرکت است. این نظام خدماتی به شرکت دوپل مایر امکان می‌دهد تا در مدت ۲۴ ساعت به مشتریان خود در هر نقطه‌ای از دنیا خدمات و سرویس بدهد. دوپل مایر «مدیریت بر اساس کیفیت جامع» (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) TQM را ارائه می‌دهد، استاندارد کردن خدمات یا وسایل و کاهش قطعات موردنظر برای تعویض، نظام انبارداری کارآ در سطح جهان و کارکنان ماهر که آماده هستند در هر لحظه در جهت حل بحران و مسائل اضطراری حرکت و آنرا حل کنند.

هر دو نمونه که ذکر کردیم استراتژی‌هایی را نشان می‌دهد که اثرات غیرمستقیم دارد. در مواردی که استراتژی مستقیم است مثل حالت تهاجمی در جنگ قیمت‌ها، این منابع مالی و فیزیکی شرکت است که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می‌کند و در اینجا عوامل روانی و زمان تولید محصول جدید کارساز نیست. ولی وقتی شرکت استراتژی غیرمستقیم را برمی‌گزیند. مثل نتایج و سودمندی کلی محصول برای مشتریان و یا کنارزدن رقبا به وسیله مشارکت و سهیم شدن با یک شرکت دیگر، در اینجا منابع فیزیکی و مالی چندان اهمیتی نخواهند داشت.



به دلیل شتاب فزاینده تغییرات سازمان و پیچیدگی نهادها و سازمانهای انسانی، مدیران باید راه استفاده از استراتژیهای غیرمستقیم را بیاموزند. این روشها معمولاً از استراتژیهای موثر و کارآمدتر می‌باشند و اثرات آنها درازمدت است. گرچه نباید فراموش کنیم که استراتژیهای غیرمستقیم نیز مستلزم منابع فیزیکی و مالی است.

سؤال ۴: آیا کارکنان من آزادانه تمام قابلیت خود را در جهت منابع سازمان بکار می‌گیرند؟

از دیدگاه نظری، شرکتی که با استراتژی مشخص اداره می‌شود، مجموعه‌ای از کارآفرینان، به علاوه تفویض اختیار مسئولیت مدیریت به واحدها و بخشهای استراتژیک است. این سازمانها یا زیربخشهای کوچکتر مراکزی هستند برای تجمع عملیات و فعالیتهای هماهنگ، که توسط کل منابع شرکت پشتیبانی می‌شوند و به وسیله مدیران بسیار لایق و کارآفرین اداره می‌شوند.

مثل نمونه فان مولتکه، در اینجا مدیران کلان سازمان رهنمود می‌دهند و مدیران استراتژیک زیربخشهای مربوطه، آنها را پیاده می‌کنند. اما این رهنمودها مفصل و پیچیده نیست، بلکه مدیریت کلان شرکت فلسفه و جهت کلی را بیان می‌کند و این مدیران استراتژیک هستند که خودشان بطور مستقل و با اختیارات کافی دنبال انجام کارها می‌روند و معمولاً این فعالیتهای اثرات بسیار خوب و برانگیزنده‌ای دارند. رهنمودهای اثربخش و کارساز موجب تحریک، انگیزش، خلاقیت و سازندگی مدیران استراتژیک می‌شود.

برای مثال، مدیریت بالای شرکت چنین رهنمودی را برای مدیر تولید به عنوان بخشی از یک استراتژی پیشبرنده بیان می‌کند: «ما انعطاف‌پذیری بیشتری می‌خواهیم که از طریق افزایش کاربرد اتوماسیون انجام شود و این کار طی زمان معینی و با هزینه مشخصی باید انجام شود.»

اینجا مسئولیت مدیر است که بهترین راه و خلاقترین روشها را برای دستیابی به این رهنمود پیدا و اجرا کند. موفقیت یک سازمان اصولاً به این بستگی دارد که تا چه حد مدیران این سازمان می‌توانند آزادانه تصمیم‌گیری و بطور خلاق در جهت منابع و هدفهای سازمان تلاش کنند. یکبار بismark گفت که: «شهامت در میدان نبرد در بیشتر مادیده می‌شود، اما بندرت افرادی را پیدا می‌کنید که در زندگی عادی و تلاش سازمانی شهامت لازم را دارا باشند.»

او درباره شهامتی صحبت می‌کرد که در آن انسان از باورهای خود دفاع کند. یعنی اینکه گاهی اوقات اگر رهنمودهای مدیریت کلان شرکت صحیح نباشد شهامت ایستادن مقابل آنها داشته باشیم. نتیجتاً مدیریت کلان شرکت باید رهنمودهایی ارائه کند که قابل انعطاف باشد و بتواند به نحو مفیدی توسط مدیران تعبیر و تفسیر شود. در انجام عملیات مدیریتی هر روزه در سازمان، مدیران بخشهای مختلف شرکت باید کاملاً با هدفها و فلسفه کلی شرکت و مقاصد استراتژیک آن آشنا باشند تا بتوانند بر آن اساس حرکت کنند. حتی اگر شرایط خاص رقابتی مدیران را مجبور سازد که از توافق قبلی خود با مدیریت کلان سازمان عدول کنند. این اصل که به همان اندازه که متعلق به هلموت فان مولتکه است که به جک ولش نیز تعلق دارد. تقریباً بالاترین و جدیدترین سبک مدیریت امروزی است

. مسلماً بالاترین درجه و امکان کارآفرین بودن و سازندگی مدیر را نشان می‌دهد.

با استفاده از این پیش فرض، می‌توانیم یک سؤال درباره ارزیابی سطح توانمندی مدیریت استراتژیک از خود بپرسیم: «آیا تمام مدیران قادرند که دید کلی سازمان یا فلسفه اصلی شرکت و هدفهای استراتژیک واحد خود را که مسئول آن هستند در چند کلمه یا جمله بیان کنند؟»

اگر مدیران قادر به این کار نباشند، اشکال بیشتر متوجه رؤسای بالاتر است تا خود آنها که احتمالاً توانمندی مدیریت استراتژیک ضعیفی دارند. هیچ مدیر واحد یا بخشی از سازمان نمی‌تواند به تنهایی، بدون دانستن فلسفه، رهنمود و دید کلی سازمان و شرکت اقدام و حرکت سازنده‌ای انجام دهد.

سؤال ۵: آیا سازمانی را که من بنا نهاده‌ام قادر است دیدگاههای مرا بکارگیرد؟

مدیران سطوح عالی و کارآفرینانی که فکر می‌کنند می‌توانند با نقرزدن به مدیران زیر دست توفیق یابند معمولاً در اشتباهند. اگر وارد این کار شوند، به حیطه‌ای وارد شده‌اند که کار افراد دیگر است و لذا عملکرد افرادی را که می‌بایست آن کار را انجام می‌دادند کم‌رنگ و بی‌اهمیت می‌سازند و کار خودشان را به عنوان یک مدیر اضافه می‌کنند تا جایی که دیگر نتوانند نام کارها را انجام دهند. این مشاهدات که توسط مولتکه عنوان شده‌است. دو سؤال اساسی را برای ارزیابی سطح توان مدیریت استراتژیک مطرح می‌سازند: آیا تمام موقعیتهای و مسئولیتهای مدیریتی پر از انسانهایی است که بتوانند بطور مستقل در راه هدف سازمان آزادانه تصمیم‌گیری و خلاقانه عمل کنند؟

پاسخ هر دو سؤال، منفی است، اگر مدیرانی که مشغول انجام وظایف هستند نتوانند با نیازهای استراتژیک سازمان هماهنگ باشند و باز هم در سمت خود باقی بمانند. و نیز اگر به کارکنان و مدیران اجازه داده نشود که به شکل خلاق و آزاد، در راه و مسیر استراتژی سازمان حرکت کنند، سطح توانمندی استراتژیک در مدیران آن سازمان کاملاً زیر سؤال خواهد بود.

همیشه اختلاف زیادی بین آنچه سازمان عملاً انجام می‌دهد و آنچه روی کاغذ به عنوان وظیفه آمده‌است وجود دارد. البته چنین اختلافی، در یک چارچوب و محدوده مشخص نه تنها محقق است، بلکه مفید نیز می‌باشد. مدیران لایق در سطوح بالا می‌بایست روی انعطاف‌پذیری و کشش کارکنان در برخورد با رویدادهای نامطمئن در سیستم کل سازمان سرمایه‌گذاری و به آن توجه کنند. چون تنها این طریق است که می‌تواند کارکنان بسیار برجسته و لایق و کارآفرینها را شناسایی کند. کسانی که می‌توانند در این قبیل شرایط مستقلاً تصمیم‌گیری کنند. بنابراین مدیریت سطح بالا، با توجه به اینکه تا چه حد میزان ساختار سازمانی را انعطاف‌پذیر طراحی کرده و رفتار خلاق و نوآوری را تشویق کند، نشانه‌ای است از اینکه آن سازمان تا چه میزان توانمندی پرورش مدیریت استراتژیک را در درون خود دارا است.

* دومین و آخرین بخش این مطلب را در شماره آینده می‌خوانید.