

زمان حال نبوده است، چنانکه این زمان در صناعی که صاحب فناوری پیشرفته‌ای هستند، به‌طور طبیعی شش ماه است.

وسعت و عمق باورنکردنی آثار اقتصاد جهانی با اذعان به این مطلب نشان داده می‌شود که در قرن بیست‌ویکم فناوری جانشین نیروی کار خواهد شد و ممکن است سازمانها اقدام به ایجاد مجموعه‌هایی از کارکنان در زیرگروه‌های پویا و دائماً در حال تغییر کنند تا به‌طور رقابتی از منابع، تواناییها و شایستگیهای مرکزی سازمان بهره‌برداری کنند. بدین ترتیب، برخی از تحلیلگران با اطمینان، بیان می‌دارند که بسیاری از تغییرات ساختاری که همزمان در نظام بین‌المللی رخ می‌دهند، منجر به ایجاد نظامهای اقتصادی و ارتباطی می‌شوند که یکپارچگی بیشتری دارند. برای مثال پیش‌بینی می‌شود که، تا سال ۲۱۵۰ میلادی، همه یا بیشتر اقتصاد جهانی، بخشی از یک «... بازار منفرد که شاید با یک پول رایج و اعتبار مالی تکمیل شود»، خواهند بود. با این حال، سایرین برآنند که ساختارهای سیاسی حامی اقتصادهای مختلف و نظامهای ارتباطی آنها در قرن بیست‌ویکم ناهمگونی مجزا باقی خواهند ماند و حتی ممکن است ناهمگونی واحد و واحدهای قومی نیز کاهش یابند.

چنین تغییراتی ممکن است در سازمانها به اوج خود برسد و، در عین حال، نزد بسیاری از کارکنان آنها سازمانها و شهروندان دنیای امروز ناشناخته باشند. اقتصاد جهانی ممکن است برای هریک از شهروندان در زمینه حفظ وفاداریهای جداگانه، یکی در قبال سنتها و سازمانهایشان و دیگری در قبال خصوصیات فرهنگ بین‌المللی، که به سرعت در حال تحول است، نیازی ایجاد کند.

در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ به‌نظر می‌رسید وضعیتهایی که یک موسسه با آنها مواجه است، تعیین‌کننده اصلی رفتار مدیریتی و نتایج سازمانی‌اند. در مقایسه با تاثیر شرایط خارجی موسسه، مدیران بر آن بودند که توانایی کمی برای اتخاذ تصمیماتی دارند که در کارایی موسسه اثر خواهد گذاشت.

دیدگاه نسبت به رهبری راهبردی

جان چایلد، نظریه‌پرداز سازمانی برجسته، در ۱۹۷۲، به‌طور مجاب‌کننده‌ای بیان کرد که مدیران ارشد یک سازمان واجد بصیرت و آزادی عمل لازم برای اتخاذ تصمیماتی هستند که در

رقابتهای راهبردی

در

قرن ۲۱



مترجم: آزاد مجیدی سرنسری

منبع: IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW WINTER 1999

شماره

سازمانها با تغییرات آشکار فناوری و بازار در سراسر جهان روبه‌رو هستند و مدیران، با پذیرش نقش راهبردی، باید بتوانند با این تحولات کنار بیایند. برای مقابله با این مشکلات، مدیران راهبردی با رهبران سازمانها باید ناهمگونی از نادرک پاسخ چشم‌پوشی کنند و در عوض بر مطرح کردن سوالهای مبارزه‌طلبانه تاکید ورزند. در فضای رقابتی جدید جهانی تنها با مشارکت تمامی نیروهای انسانی و فکری می‌توان به پاسخهای مناسب‌تری دست یافت. کار مداوم و نظام‌مند توانایی سازمانها را در اجرای موفقیت‌آمیز امور در شرایط جهانی شدن افزایش می‌دهد.

«شناخت حوادث برگشت‌ناپذیری که در گذشته رخ داده‌اند، مقدور و پرفایده است و این موضوع آثار پیش‌بینی‌پذیری را در یک یا دودهمه بعد خواهد داشت. به‌عبارت دیگر، امکان شناخت و کسب آمادگی برای آینده‌ای که قبلاً اتفاق افتاده است وجود دارد.» (پیتز دراکر، ۱۹۹۷)

براساس این نگرش، ما توصیفی از تجارب رهبری راهبردی را که در موفقیت سازمانها در قرن بیست‌ویکم دخیل‌اند، عرضه خواهیم کرد. به‌طور دقیق‌تر نظر ما آن است که تغییرات اقتصادی و اجتماعی و سیاست جهان، حادثه برگشت‌ناپذیر و مهمی است که پیش از این تاثیرات زیادی را در تجارب رهبری راهبردی

امروز گذاشته است و بیشنی را که ارائه می‌کند باید در آینده به کار گرفته شوند. با آزمون تجارب رهبری راهبردی صحیح و غالباً نوآورانه‌ای که به‌طور متداول و موفقیت‌آمیز سازمانهای مجازی مورد استفاده قرار داده‌اند، امکان شناسایی و درک تجارب که در قرن آینده موثرند، وجود دارد.

اقتصاد جهانی

توافق کاملاً یکسانی در این زمینه وجود دارد که پیچیدگی، آشفتگی و تغییرات فوق‌العاده دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، در پیشرفت سریع اقتصاد بسیار رقابتی جهان نقش داشته‌اند. ژوزف گورمن اذعان می‌دارد که تغییراتی در اقتصادها و صنایع منطقه‌ای به سمت اقتصاد و صنایع جهانی در حال رخ دادن است. یک واقعیت کلیدی زمان ما، یعنی واکنشهای تجاری که در اقتصاد جهانی صورت می‌پذیرند، در حال تبدیل شدن به نیروی غالبی هستند که روابط بین‌الملل را شکل می‌دهند. این واقعیت که نسبت تجارت در میان ملل، به‌منزله سهمی از درآمد جهانی، از زمان پایان جنگ جهانی دوم از میزان ۷ درصد به ۲۱ درصد افزایش یافته است، توضیح می‌دهد که چرا جهانی ساختن بازارهای تجاری اثر مهمی در هریک از کشورها گذاشته است. بدین ترتیب، در اقتصاد جهانی، محصولات در عرض چند روز به همه نقاط دنیا حمل می‌شوند؛ ارتباطات سریعاً برقرار می‌گردند؛ و معرفی محصولات جدید و چرخه‌های حیات آنها در هیچ دوره‌ای کوتاهتر از

انان را تشریح می‌کند. دست آخر آنکه گروه‌های بزرگ مسی‌فهمند که روش رهبری راهبردی سازمان منجر به تغییر مداوم مسئولیتها می‌شود. شاید مهمترین «گروه بزرگ» در یک سازمان، گروه مدیریت ارشد باشد که توسط مدیرعامل شکل می‌گیرد. گروه مدیریت ارشد گروه نسبتاً کوچکی از مدیران اجرایی است که معمولاً بین سه تا ده عضو دارد. این افراد در رأس سازمان قرار دارند و رهبری راهبردی را تدارک می‌بینند.

به علت وجود سهامداران متعدد با علایق رقابتی، لازم است یک گروه مدیریت ارشد نامتجانس با اعضای که دانشها و مهارتهای مختلفی داشته باشند به وجود آید. مدیرعامل در مقام رهبر ارشد باقی می‌ماند، اما باید از این دانش و مهارتها برای اداره موفقیت‌آمیز سازمان استفاده کند. مدنظر قرار دادن سایر اعضای گروه مدیریت ارشد به مثابه شرکا به مدیرعامل اجازه می‌دهد که این امر را به‌طور موثر به انجام برساند. گذشته از این، مدیران ارشد باید باهمه کارکنان به صورت شرکا رفتار کنند، خصوصاً در سازمانهایی از نوع فلوتر و ساتوریکس به‌منزله شکلهای سازمانی که به‌طور فزاینده‌ای در سازمانهای قرن بیست و یکم مورد استفاده قرار می‌گیرد. در چنین سازمانهایی، مدیران ارشد در محدوده‌های سنتی اعمال مدیریت می‌کنند و سازمانهای افقی می‌سازند.

شش جزء رهبری راهبردی

آنچه شرکت‌های قرن بیست و یکم را متفاوت خواهد کرد، چگونگی عمل مدیران ارشد در مورد تحویل مسئولیت‌های رهبری راهبردی است. آنها دیگر به موقعیت رهبری خود به‌چشم یک رتبه و عنوان نمی‌نگرند، بلکه در عوض آن را یک موقعیت مسئولیت‌پذیری درقبال حوزه‌ای از سهامداران در نظر می‌گیرند. آنها، به جای جست‌وجوی همه جوابهای صحیح، سعی در پرسیدن سؤالات درست از شهروندان جامعه‌ای دارند که تحت امر آنان کار می‌کنند. آنها می‌توانند، به جای ایجاد کارکنانی با شرایط سلسله مراتبی سنتی، جامعه‌ای از همکاران را تشکیل دهند.

مدیران ارشد باید در رفتار بسیاری از سهامداران، خصوصاً شهروندان سازمانی که اغلب به‌مثابه مویس کار می‌کنند، اثر بگذارند. جامعه سازمانی جامعه‌ای است که اگر به شهروندان آن احساس مسئولیت برای رهبری

رهبر موردنیازند و چنین افرادی باید در کل سازمان توزیع شوند. هنگامی که به افراد اجازه داده شود تا به صورت رهبر جلوه کنند، آنان این بزرگی را به دیگران منتقل خواهند کرد. همان‌گونه که نویسنده ایتالیایی، لوچیانو دی کریسنزو، اشاره می‌کند: «همگی ما فرشتگانی هستیم که تنها یک بال داریم، ما فقط هنگامی می‌توانیم به پرواز درآیم که یکدیگر را در آغوش گرفته باشیم».

به‌منظور مشارکت در دانش و ایجاد توسعه، گروه‌های بزرگ دارای خصوصیات متعددی هستند. اول آنکه اعضای گروه‌های بزرگ در مقابل سازمان مسئولیت پذیرفته‌اند. این افراد که درگیر کار هستند و به کار خود تعهد دارند، اهمیت کار خود و مسئولیت‌شان را درقبال یکدیگر درک می‌کنند. دوم آنکه گروه‌های بزرگ سعی می‌کنند تا از دسته‌های متعددی، از جمله مقاطعه کاران، حمایت‌کنندگان، شرکا و مشتریان، مطالبی را بیاموزند. اعضای گروه به این نکته تمهیدند که «مهم نیست دانش از کجا به دست می‌آید، کلید کسب درآمد (برای گروه) افزایش دانش از طریق تکرار آن در کل سازمان است به نحوی که هر واحد به‌طور مجزا چیزی را نمی‌آموزد و چرخ کار را دوباره و دوباره به حرکت درمی‌آورد».

سومین خصوصیت گروه بزرگ، در زمینه اطلاعات و دانش این است که دریافته‌اند اطلاعاتی را که گروه‌های بزرگ به‌منظور شکل بخشیدن به دانش و درک چگونگی استفاده از دانش قبلی خود جمع‌آوری می‌کنند، باید از طریق حوادث و شرایط خارج از سازمان به‌دست آورند. بنابه نظر دراکر، به‌طور عمده اطلاعات خارج از سازمان است که به یک رهبر اجازه می‌دهد تا تصمیم‌گیری کند و اینکه چگونه منابع دانش خود را به کسب بیشترین بهره اختصاص دهد. فقط با چنین اطلاعاتی است که یک رهبر می‌تواند برای تغییرات و چالشهای ناشی از تحولات ناگهانی در اقتصاد جهان و همچنین تغییرات ماهیت و محتوای دانش آماده شود.

خصوصیت دیگر گروه‌های بزرگ، نگهداری سوابقی از انبار دانش فردی است. با این سوابق، مردم می‌توانند، در هنگام بروز مشکلات، سریعاً

کسانی را بیابند که دانش مورد نیاز برای حل آن مشکلات را دارند. نگهداری و استفاده از این سوابق، توانایی این گروه‌ها برای کار دقیق‌تر از طریق بینشهای جمع‌آوری شده و مهارتهای

نتایج کار موسسه اثر بگذارد، به‌خصوص از آنجایی که مدیران ارشد درقبال کل کارایی موسسه‌شان مسئولیت دارند. این افراد قوی‌ترین اثر را بر فرایند مدیریت راهبردی موسسه می‌گذارند.

در دیدگاه چایلد، رهبران راهبردی که مسئول تصمیم‌گیری هستند، توانایی دارند تا آشکارا در جهت‌گیری سازمان و چگونگی مدیریت آن اثر بگذارند. نظریه رهبری راهبردی بیان می‌دارد که شرکتها، بازتابی از مدیران ارشد خود و بویژه رؤسای اجرایی اصلی خود هستند و اینکه «... دانش اختصاصی، تجربه، ارزشها و ترجیحات مدیران ارشد، نه تنها در تصمیماتشان، بلکه در ارزیابی‌شان از تصمیم‌گیرها نیز بازتاب می‌یابد».

نظریه رهبری راهبردی که در زمان خود صحیح بود، در موفقیت سازمانی سهم مهمی داشت، اما شرایط محیطی که این نظریه در آن مورد استفاده قرار می‌گرفت، به سبب اقتصاد جهانی، عمیقاً تغییر یافته است. در چند دهه گذشته، شرایط محیطی، در مقایسه با زمان حال و شرایط احتمالی قرن بیست و یکم، نسبتاً پایدار و پیش‌بینی‌پذیر بود.

دیدگاه گروه بزرگ

در قرن بیست و یکم، ماهیت سازمانی که در آن تجربه‌های موثر رهبری راهبردی به وقوع می‌پیوندد، متفاوت است. از نظر چارلز هندی که از متفکران مسائل تجارتنی است، موسسه عمومی را نباید جزئی از دارایی صاحبان سهام آن تلقی کرد، بلکه باید آن را به صورت یک جامعه موردنظر قرار داد. افرادی که با یک جامعه سازمانی سروکار دارند و درست‌تر آن است که، به جای کارکنان، شهروندان در نظر گرفته شوند، با یکدیگر همکاری می‌کنند تا هدف مشترکی را پیگیری کنند. جامعه چیزی است که یک فرد به آن تعلق دارد و آن جامعه به‌طور فردی متعلق به هیچ‌کس نیست. شهروندان جامعه هم دارای مسئولیت برای پیگیری کامیابی عمومی و هم صاحب حقوقی برای دریافت فواید کسب شده از طریق دستیابی به آن هستند.

در یک جامعه سازمانی، رهبری راهبردی در میان افراد گوناگونی که برای ایجاد آینده‌ای قابل زیست برای موسسه‌شان مشارکت دارند، توزیع می‌گردد. هندی اذعان می‌دارد که افراد بسیاری برای خدمت به جامعه‌شان به عنوان

در عملیات تجارتمی خود در دنیا حرف آخر را بزنند.

مهم بودن نوع صنعت باعث تحریک و پیدایش رقابتی جدید و گاهی مهاجم خواهد شد که منابعمی مشخص در اختیار دارند و همچنین برای فرایندهای رهبری راهبردی موسسه، چالشهای جانبی را ایجاد خواهد کرد. اعلام ورود غول کره‌ای گروه سامسونگ به دنیای صنعت اتومبیل‌سازی، در اوایل سال ۱۹۸۸ میلادی، این چالش را توضیح می‌دهد. هرچند که تا اواسط سال ۱۹۹۷ سامسونگ هرگز اتومبیلی را نساخته بود و به مشتری تحویل نداده بود. اما بنا داشت تا با سرمایه‌گذاری به میزان ۱۳ میلیارد دلار سالیانه ۱/۵ میلیون دستگاه اتومبیل تولید کند. دیدگاهی که این الزامات و عملیات را برای سامسونگ ایجاد می‌کرد، این بود که تا سال ۲۰۱۰ میلادی در زمره ۱۰ تولیدکننده اول اتومبیل در دنیا قرار گیرد. توصیف این دیدگاه، تابلوی اعلاناتی است که در خارج از کارخانه جدید اتومبیل‌سازی سامسونگ در شهر پوسان نصب شده است: «روزی ما و آینده کره».

هدف جاه‌طلبانه گروه سامسونگ برای اتومبیل‌سازی، دست کم برخی از تحلیلگران صنعتی را متعجب ساخت که به نظر آنان ظرفیت صنعت اتومبیل‌سازی جهانی تکمیل است. مشکلی که به نظر نمی‌رسد در آینده قابل پیش‌بینی رفع شود. یک محقق صنعتی می‌گوید: «دنیا بی‌صبرانه در انتظار اتومبیل سامسونگ نیست... هیچ درجه منطقی که سامسونگ بتواند از آن طریق در بازار قدم بگذارد و خلایی را پر کند وجود ندارد. شرکت مجبور خواهد بود تا جای یک شرکت دیگر را بگیرد». همچنین، در اواسط سال ۱۹۹۷، مدارکی به دست آمد که نشان می‌داد برخی از شرکتها در کره جنوبی به سبب تنوع و شتاب بسیار زیاد، با چالشهای دشواری مواجه شده‌اند. هرچند که تمایلات رقابتی آینده سامسونگ می‌تواند توسط این مشکلات عمومی تحت تاثیر قرار بگیرد، اما برخی برآنند که دست کم گرفتن توانایی سامسونگ برای دستیابی به دیدگاهش یک اشتباه جدی است. ریچارد پیو می‌گوید خیلی‌ها می‌گویند که نقشه‌های سامسونگ چون آمیز و بسیار پرخطر هستند، اما اقتصاد کشور کره جنوبی براساس قمار ایجاد شده است.



اجرای ۱۲ شرکت جهانی به انجام رسید، مشخص شد که توانایی در زمینه ترکیب دیدگاهها، ارزشها و برنامه راهبردی برای موسسه مهمترین مورد در میان ۲۱ شایستگی موردنظر برای رهبران در آینده است.

هنگامی که مدیرعامل و گروه مدیریت ارشد هدف سازمانی کلی را برقرار ساختند به همه شهروندان دیگر، از جمله گروه مدیریت ارشد، اختیار داده خواهد شد برنامه‌های راهبردی و دوره‌های عملیاتی را به منظور به انجام رساندن آن هدف، طراحی و اجرا کنند. شهروندان سازمانی که به‌طور فردی یا به‌عنوان عضوی در گروههای بزرگ جهت پیگیری هدف سازمان کار می‌کنند، قادرند تا بازخورد ارزشمندی را برای مدیرعامل و گروه مدیریت ارشد تدارک ببینند. این بازخورد به مدیران اجرایی ارشد کمک خواهد کرد تا نوع پیشنهادی موردنیاز برای بازنگری منظم هدف را به‌منظور مشخص نمودن صحت آن ایجاد کنند.

دیدگاه جدید برای شرکتها، تبدیل شدن به «بهترین شرکت با فناوریهای سطح بالا و متنوع در جهان» است. مدیرعامل و گروه مدیریت ارشد برآنند که عملیات لازم برای دستیابی به این دیدگاه، شامل پیگیری مداوم رشد جهانی، اجرای تجربه‌های تجارتمی و تولید و توزیع محصولاتی است که به مشتریان سازمان اجازه خواهد داد تا

خود از طریق کار گروههای بزرگ القا شود، انرژی خلاقیتشان آزاد می‌گردد و اعتماد به نفسشان افزایش می‌یابد. مشارکت در میان شهروندان متعهد پیدایش اجتماعی را که سرمایه و دانش هوشمندانه را به‌وجود می‌آورد، تسهیل می‌کند. یک رهبر راهبردی موثر، «شکوه را در کل یک گروه که با یکدیگر به اوج رسیده باشند، درمی‌یابد».

تعیین هدف یا دیدگاه موسسه

وظیفه تعیین اهداف موسسه بر دوش مدیرعامل است. به‌منظر جوگرم، مدیر ارشد، که اغلب هماهنگ با گروه مدیریت ارشد کار می‌کند، باید اصول عمومی نظیر این که موسسه به کجا می‌خواهد برود و چه گامهایی را باید برای رسیدن به انتها طی کند، تدارک ببیند. جی ترکی اوروک، در مقام مدیرعامل، بر دیدگاه گرمین صحه می‌گذارد: «آشکار است که اگر شما بخواهید همواره کارها را به خوبی انجام دهید، باید توانایی داشته باشید - خودتان یا همراه با دیگران - تا از یک دیدگاه استفاده کنید... و سپس با طرحهای مقبول و قابل اجرا، آن را دنبال کنید. در بیشتر ساختارهای مشارکتی، تنها کسی که می‌تواند این کار را انجام دهد، مدیرعامل است. در یک تحقیق که اخیراً بر روی ۱۲۵۰ مدیر

سرمایه انسانی عبارت از دانش و مهارتهای کل نیروی کار یا شهروندان یک سازمان است. رهبران راهبردی کسانی هستند که به شهروندان سازمانی به چشم یک منبع پراهمیت می‌نگرند که بسیاری از شایستگیهای مرکزی برپایه آن بنا می‌شوند و از طریق آن مزایای رقابتی به‌طور موفقیت‌آمیز مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. در اقتصاد جهانی، سرمایه‌گذارهای مشخصی برای کسب کل مزایای رقابتی از سرمایه‌های انسانی یک موسسه، مورد نیاز خواهند بود. برخی از اقتصاددانان اظهار می‌دارند که این سرمایه‌گذارها برای رشد عظیم، درازمدت و وابسته به دانش، در اقتصادهای نوین ضروری هستند. کار مداوم و نظام‌مند روی کارایی فکری و کارکنان فکری، توانایی سازمان را در اجرای موفقیت‌آمیز امور افزایش می‌دهد. هنگامی که شهروندان تشویق شوند تا پایه دانش خود را گسترش دهند، قدر فرصتهای یادگیری مداوم را خواهند دانست و اساس تعامل بیشتری با جامعه‌شان خواهند داشت. سرمایه‌گذاری مداوم در شهروندان سازمانی منجر به ایجاد یک نیروی کار خلاق و به‌خوبی آموزش دیده می‌شود؛ نیروی کار که قادر به تشکیل گروههای بزرگ بسیار موثر است.

اهمیت سرمایه‌گذاری آموزشی در شهروندان، در تعداد رویه‌های تربیتی از شرکتها مورد حمایت واقع شده است. برای مثال، شرکت اندرسن ۶ درصد از سود سالیانه‌اش را به آموزش اختصاص می‌دهد و هر یک از کارکنان حرفه‌ای آن شرکت باید طی سال ۱۳۰ ساعت آموزش ببینند. شرکت ایستل برای آموزش هر یک از کارکنانش سالانه مبلغ ۳۵۰۰ دلار هزینه می‌کند. شرکت جنرال موتورز و جنرال الکتریک افرادی را به عنوان مدیران فکری انتصاب کرده‌اند. وارن بیزس اظهار می‌دارد که «این سازماندهی آموزش، یک مزیت حاشیه‌ای توأم با احساس خوشایند نیست. آموزش شناخت ملموسی است که بیشترین فواید را برای یک سازمان در پی دارد». یک مطالعه نشان می‌دهد سازمانهایی که در سرمایه‌گذاری برای آموزش ۱۰ درصد افزایش داشته‌اند، ۸/۵ درصد به تولیداتشان افزوده شده است. برعکس شرکتهایی که ۱۰ درصد افزایش در سرمایه‌های هزینه‌ای داشته‌اند، فقط به میزان ۳ درصد به تولیداتشان اضافه شده است.

موضوع دیگری که رهبران راهبردی در قرن بیست و یکم با آن مواجه خواهند بود تنوع بیشتر نیروی کار است. جوامع سازمانی شامل افرادی از

در قرن بیست و یکم ماهیت سازمانی متفاوت است که در آن تجربه‌های موثر رهبری راهبردی به وقوع می‌پیوندد.

آنچه شرکتهای قرن بیست و یکم را متفاوت خواهد کرد چگونه عمل مدیران ارشد در مورد تعوییل مسئولیتهای رهبری راهبردی است.

رهبران راهبردی کسانی هستند که به شهروندان سازمانی به چشم یک منبع پراهمیت می‌نگرند.

هنگامی که شهروندان سازمانی تشویق شوند تا پایه دانش خود را گسترش دهند، قدر فرصتهای یادگیری مداوم را خواهند دانست.

که قادر است ارزش خاصی را برای مشتریان ایجاد کند. نظام توزیع شرکت رایانه‌ای دل (DELL) یک مزیت رقابتی کلیدی است. برای شرکت فیلیپ موریس شایستگی در حوزه بازاریابی و کاربرد مهارتهای ویژه در مبارزات تبلیغاتی و نام تجارتنی جهانی‌اش، به‌عنوان شایستگیهای مرکزی شناخته می‌شوند. در هر کدام از این موارد، رهبران راهبردی با پیروی از توافقات به عمل آمده درباره شناسایی این موضوعها، تحت عنوان شایستگیهای مرکزی، به‌طور خستگی‌ناپذیری کار می‌کنند تا این شایستگیها را در مسیری به کار گیرند که باعث بهبود کارایی شرکت می‌گردد.

موثرترین تجربه‌های رهبری راهبردی، در قرن بیست و یکم آنها می‌خواهند بود که رهبران راهبردی از طریق آنها، روشهایی را برای کسب هر چه بیشتر دانش بیابند. مادامی که سرمایه‌های فیزیکی نظیر زمین، ماشین‌آلات و سرمایه در سطح جهانی نسبتاً کمیاب هستند، آینده‌ها و دانش فراوان بوده، بر روی یکدیگر ساخته شده و می‌توانند ارزان یا بدون هیچ‌گونه هزینه‌ای افزایش یابند. به عبارت دیگر، ایده‌ها از قانون کاهش بازگشت اطاعت نمی‌کنند درحالی که افزودن کارگران، ماشین‌آلات یا پول، احتمالاً باعث بازدهی کمتر و کمتری خواهند شد.

توسعه سرمایه انسانی

بهره‌برداری و حفظ شایستگیهای مرکزی شایستگیهای مرکزی، منابع و تواناییهایی هستند که تعدادی برتریهای رقابتی را در برابر رقبا برای یک موسسه ایجاد می‌کنند. شرایط نسبتاً ناپایدار بازار که ناشی از نوآوری، تنوع رقبا و تغییرات انقلابی فناوری در چشم‌انداز رقابت است، سبب گشته که شایستگیهای مرکزی تبدیل به «...سببناهی که براساس آن، موسسه‌ها برنامه‌های راهبردی‌شان را بنا می‌نهند» بشود. در قرن بیست و یکم، توانایی ایجاد و بهره‌برداری از شایستگیهای مرکزی به نحو مثبت‌تر و آشکارتری با موفقیت یک موسسه پیوند خواهد خورد.

در صورتی که ترکیب منابع و تواناییهای یک سازمان ارزشمند و نادر برای تقلید کردن، پرهزینه و فاقد جانشین‌های راهبردی باشند، می‌توانند به‌درستی تحت عنوان شایستگیهای مرکزی تعیین گردند و تنها هنگامی که توافق یکسانی در یک جامعه سازمانی در زمینه اینکه کدام منابع و تواناییها واقعاً جزو شایستگیهای مرکزی هستند، به‌وجود آید، عملیات مناسب برای بهره‌برداری از آنان در بازارها می‌تواند طراحی گردد. برای مثال، به نظر می‌رسد که موسسه بزرگ خرده‌فروشی نورداسترام (NORDSTROM) دارای شایستگیهای زیادی در زمینه خدمات‌رسانی به مشتریان و توانایی بسته‌بندی کالا است به‌تجوی

ماهیتاً باعث ایجاد محدودیت برای کارکنان می‌شوند، دشوار می‌سازد. کنترلها برای دستیابی به اهداف کارایی در شیوه‌های ضروری اثر گذاشته و آن را هدایت می‌کنند. چشم‌انداز رقابتی جدید لبریز از فرصتهایی است که موثرترین شکل آنها از طریق نوآوری و خلاقیت مورد دستیابی قرار می‌گیرد. آن دسته از رهبران راهبردی که قادر به بنانهادن کنترلهایی باشند و رفتارهای انعطاف‌پذیر و نوآورانه کارکنان را تسهیل کنند، امتیازهای رقابتی را برای سازمانشان به دست خواهند آورد.

مدیران ارشد مسئول ایجاد و استفاده موثر از دو نوع نظارت داخلی، یعنی نظارت‌های راهبردی و نظارت‌های مالی، هستند. نظارت‌های راهبردی نیازمند تبادل اطلاعات میان مدیرعامل، اعضای گروه مدیریت ارشد و شهروندان سازمانی است. به‌منظور به کار بستن نظارت راهبردی موثر، مدیران ارشد باید درک عمیقی از شرایط رقابتی و پویایی هریک از واحدها یا بخشهایی که مسئول آنها هستند به دست آورند. تبادل اطلاعات هم از طریق دیدارهای غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده و هم از طریق تعاملات طرح‌ریزی شده و رسمی صورت می‌پذیرد. هنگامی که رهبران راهبردی قادر به ادغام مجموعه‌های مجزای اطلاعات به‌منظور کسب بینشهای رقابتی باشند، موثر بودن نظارت‌های راهبردی بسیار افزایش می‌یابد. از آنجایی که تاکید نظارت‌های راهبردی، به جای نتایج، بر اعمال استوار است. چنین نظارت‌هایی باعث تشویق مدیران رده پایین‌تر به اتخاذ تصمیمهایی می‌شود که میزان خطر متوسط و مقبولی داشته باشند. گذشته از این، تمرکز کردن بر محتوای عملیات راهبردی باعث پیدایش مسدیران و سایر اعضای گروه‌های بزرگ انعطاف‌پذیری می‌شود که برای بهره‌جستن از موقعیتهای رقابتی که در فضای رقابتی جدید سریعاً توسعه می‌یابند، مورد لزوم هستند.

پیشنهاد‌های موثر

در اقتصاد جهانی قرن بیست‌ویکم، رقابت در جوامع فراصنعتی‌ای رخ می‌دهد که عمیقاً با جوامع صنعتی‌ای که جانشین آنها شده‌اند، متفاوت‌اند.

پیش از هر چیز، جوامع صنعتی و اقدانهای تجارتی که درون آنها صورت می‌پذیرد بر فعالیتهایی که باعث ایجاد ثروت می‌شوند، متمرکز شده است. پیشرفت‌های علمی و فناوری،

حرکت روبه جلو داشته باشد. هنگامی که شهروندان با واقعیت تغییرات مداوم و تیز به چشمه فناپذیر نوآوری کنار بیایند، الگوها و اعمال در جایگاهی واقع می‌شوند که می‌توانند رقابت‌های جهانی را افزایش دهند.

تاکید بر تجربه‌های اخلاقی

تجربه‌های اخلاقی، همچون یک صافی اخلاقی که دوره‌های پنهانی عملیات از طریق آن ارزیابی می‌شوند، مطرح است. تاثیر مدیران ارشد در تجارب اخلاقی سازمان و نتایج حاصل از آن را، شاغلان به کارهای تجارتی دانشگاهی و کل جامعه پذیرفته‌اند. رهبران راهبردی موثر در قرن بیست‌ویکم شرافت، اعتماد و امانت‌داری را به‌منزله زیربنای تصمیماتشان به کار خواهند بست. آن دسته از رهبران راهبردی که این کیفیات را از خود به نمایش بگذارند قادر به الهام بخشیدن به کارکنان خود و ایجاد فرهنگ سازمانی هستند که در آن تجربه‌های اخلاقی به‌مثابه رفتار مطلوب و طبیعی شناخته می‌شوند. مدیرعامل شرکت آکس اشاره می‌کند که نزد کارکنانش هیچ جانشینی برای صداقت وجود ندارد. اعتقاد او مبنی بر اینکه ذات انسان، اساساً مثبت و نیک است می‌تواند نیروی پیش‌آهنگ او و تجربه‌های تجارتی اخلاقی باشد.

بر اثر تنوع فرهنگها و ساختارهای اقتصادی که سازمانها در آنها به رقابت می‌پردازند، بنانهادن تجربه‌های اخلاقی در اقتصاد جهان قرن بیست‌ویکم برای رهبران راهبردی کار دشواری است. درک علایق همه سهامداران قانونی تنها از طریق تحلیل تنوع فرهنگی و حساس بودن به آن کسب می‌شود. تعهد یک رهبر راهبردی برای رسیدگی به ادعاهای قانونی سهامداران و ایجاد و تداوم فرهنگ سازمانی اخلاقی بسیار مهم است. تجارب کارکنان که در چنین فرهنگی رخ می‌دهد به مجموعه‌ای از تعهدات، تصمیمها و فعالیتهای پذیرفته شده و پذیرفته‌نشده‌ای می‌انجامد که باید هنگام برقراری ارتباط با سهامداران مرسه مورد توجه قرار گیرد.

بنانهادن نظارت‌های سازمانی متعادل

کنترل‌های سازمانی، اقداماتی رسمی و براساس اطلاعات هستند که رهبران راهبردی به‌منظور قالب‌بندی، حفظ و تغییر الگوهای فعالیتهای سازمانی از آنها استفاده می‌کنند. فضای رقابتی جدید، بنانهادن چنین کنترل‌هایی را که

کشورها و فرهنگهای گوناگون خواهند بود که ممکن است دارای ساختارهای ارزشی منحصربه‌فرد و ویژه‌ای باشند. باید فرابگیرند که اعتقادات، ارزشها، رفتارها و تجارت حرفه‌ای شرکت‌هایی را که در مناطق و فرهنگهای متنوع فعالیت می‌کنند محترم بشمارند. بدین ترتیب شهروندان سازمانی بهتر می‌توانند واقعبینان و ترجیحاتی را درک کنند که بخشی از منطقه و فرهنگی است که در آن کار می‌کنند.

پیتر براپک لمد مدیرعامل شرکت نستل بر آن است که دانستن دست کم دو یا سه زبان برای مدیران ارشد اهمیت روزافزونی دارد.

حفظ یک فرهنگ سازمانی موثر

فرهنگ سازمانی، به مجموعه پیچیده‌ای از عقیده‌ها، نمادها و ارزشهای مرکزی اطلاق می‌شود که کل سازمان در آن سهیم هستند. چندین مؤلف در زمینه مسائل تجارتی برآنند که چالشهای سازمانها در قرن بیست‌ویکم، به آن اندازه که فرهنگی است فنی یا عقلانی نیست. «چگونگی رهبری سازمانهایی که دانش را ایجاد کنند و پرورش دهند؛ چگونگی دانستن زمان کنار گذاشتن ماشین‌آلات و اعتماد به غریزه و داوری چگونگی زندگی در دنیایی که سازمانها در آن، پابرداری دائماً رویه تزیامدی دارند و چگونگی حفظ توانایی برای یادگیری، چه فردی و چه سازمانی از موضوعهایی هستند که باید آموزش داده شوند».

فرهنگ زمینهای را فراهم می‌کند که برنامه‌های راهبردی در آن قاعده‌مند و اجرا می‌شوند. فرهنگ سازمانی با تصمیم‌گیریها، الگوهای ارتباطی و شبکه‌های ارتباطی در ارتباط است. فرهنگ که در دوره حیات یک سازمان شکل می‌گیرد، بازتابی است از آنچه سازمان طی زمان و از طریق پاسخگویی به چالشهای مداوم بقاء و رشد، فراگرفته است. فرهنگ ریشه در تاریخ دارد، به‌طور جمعی به‌دست آمده است و به قدر کافی پیچیدگی دارد تا در برابر بسیاری از تلاشها برای دست‌کاری آن مقاومت کند. از آنجایی که فرهنگ در پیچیدگی هدایت شغلی یک سازمان و همچنین روشهای مورد استفاده برای تنظیم و کنترل رفتار شهروندان سازمانی اثر می‌گذارد می‌تواند به‌مثابه یک مزیت رقابتی مطرح باشد. فرهنگهایی موثر هستند که در آن‌ها شهروندان سازمانی درک کنند که مزایای رقابتی همیشگی نیستند و سازمان باید به‌طور مداوم

پشتوانه کار جمعیس بونین به عنوان مدیر کارخانه اتومبیل های ون بزرگ، واقع در اونتاریو، بود. بونین که فقط ۳۳ سال داشت و از تجربه های محدود در زمینه تولید برخوردار بود نیازمند حمایت ۸۴ مدیر، ۱۸۰۰ کارگر و اعضای اتحادیه اتومبیل سازان محلی کانادا بود. بونین با صداقت و بکرنگی، جوانی و بی تجربهگی خود را به کسانی که قرار بود تحت رهبری او قرار بگیرند ابراز کرد و از همه افرادی که با این کارخانه مرتبط بودند، کمک خواست. او گردهمایی هایی را در سالن شهر ترتیب داد تا اندیشه ها و شکایتهای کارگران را بشنود، با اعضای اتحادیه آشنا شود و مطمئن شود که همه کارکنان او را می شناسند. او بازدیدهای مکرری را از سالن تولید کارخانه به عمل می آورد تا بررسی کند که آیا کار طبق برنامه مورد نظر پیش می رود و نظر کارگران را درباره بهبود کار جویا شود. کارکنان به نحو مثبتی به صداقت، بکرنگی و درستی بونین پاسخ دادند.

مداومت در تمرکز بر آینده

رهبران راهبردی باید بخشی از وقت و نیرو خود را صرف پیش بینی شرایط رقابتی و چالشهای آینده کنند. شرکت های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی فعالیتهای رقابت خود را در بازارهای جهانی شدت بخشیده اند. این تاکید قابل فهم است و باعث تعیین حدود رقابتی جدید و با اهمیت برای بازارهای در حال پیدایش شده است. با وجود این، میزان بالای از احتمال خطر در این فرصتها وجود دارد. ایجاد تقاض در تمایل به سمت مردم سالارانه کردن بازارهای کشورها و ساختارهای سیاسی همراه با آن، می تواند اشاره های آشکاری را برای رهبران و موسسه های آنان داشته باشد. رهبران راهبردی موثر باید در جستجوی اطلاعاتی باشند که به آنان اجازه بدهد تا بروز تغییرات در بازارهای جهانی را به درستی پیش بینی کنند. همکاریهای راهبردی با دولت میزبان و سایر سازمانها وسایل ارزشمندی برای قرار گرفتن در جریان شرایط متغیر در ساختارهای اقتصادی در حال ظهور هستند. سازمانها با تنظیم کردن برنامه های راهبردی شان با علاقی یک کشور بخت خود را برای موفقیت در رقابت در شرایط ناپایدار افزایش می دهند. ناموفقیت در ایجاد چنین ادراک هایی از کوششهای رهبران راهبردی به منظور رهبری موثر سازمانهایشان در قرن بیست و یکم ممانعت بعمل خواهد آورد. □

آنجا به میزان بیشتری توسعه یابند و برای پیگیری رقابت راهبردی مورد استفاده قرار گیرند، دچار چالش می شوند. بدین ترتیب، دانش مدیریت یا تفکرات سنتی به مبارزه برمی خیزد و احتمال ایجاد فضای رقابتی جدید در بازارها را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. به گفته وارن بینس «کلید به دست آوردن امتیازهای رقابتی در دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن، ظرفیت رهبری برای ایجاد نوعی معماری اجتماعی است که باعث تولید سرمایه های فکری بشود».

آن دسته از رهبران راهبردی که چگونگی اداره چنین همکاریهایی را می آموزند، به منبعی از امتیازهای رقابتی برای سازمانهایشان تبدیل می شوند. رهبران راهبردی موثر، مهارتهای لازم برای درگیر شدن در رفتارهای رقابتی و مشارکتی را همزمان توسعه می بخشند.

بسیج سرمایه های انسانی

در سراسر این مقاله، نیاز سازمانها به تطبیق با تغییرات آشکار در اقتصاد جهانی مورد اشاره قرار گرفته است. به منظور کنار آمدن با تغییرات در جوامع، فناوریها و بازارهای جهان، رهبران راهبردی با چالشی برای بسیج شهروندان در راههایی که تواناییهای هم سازشان را افزایش دهد، مواجه اند. رهبران باید از تدارک پاسخها خودداری کنند؛ در عوض، تمرکز آنان باید بر پرسیدن سوالهای مبارزه طلبانه باشد. آنها باید از شهروندانی که همچون اعضای گروههای بزرگ کار می کنند بخواهند تا اطلاعات مناسب را برای تعیین این موضوع که چگونه سازمان قادر خواهد بود تا از دانش خود استفاده کند تا رقابتی راهبردی را به دست آورد، در اختیار سازمان قرار دهند. می توان انتظار داشت که خوراکن از شهروندان برای پذیرش نقشهایشان تحت عنوان رهبران و همکاران در زمان کار در گروههای بزرگ، کوششهای آنان را در حواشی موضوعهای راهبردی کلیدی بسیج خواهد کرد.

ایجاد یک فرهنگ سازمانی موثر

فرهنگ، به منزله انرژی اجتماعی که سازمان را به پیش می راند، تأثیری حیاتی در کارایی اعمال می کند. به منظور تسهیل توسعه ارزشها در جهت رشد و موفقیت، رهبران راهبردی قرن بیست و یکم باید نسبت به صداقت و یکرویی در تعاملاتشان با همه سهامداران، از جمله شهروندان سازمانی، متعهد باشند. چنین تعهدی

ابزارهایی اصلی بودند که از طریق آنها در بخشهایی نظیر پزشکی، کشاورزی، ارتباطات، انرژی، حمل و نقل و الکترونیک ثروت ایجاد شد. در دوره فراصنعتی، فناوری اطلاعاتی و بین المللی سازی، فعالیتهای اصلی برای کسب ثروت به شمار می روند. در این دوره، در بسیاری از کشورهای جهان، این ویژگیها ظاهر شده اند: ۱- بیشتر تولیدات اقتصادی در بخشهای خدماتی و با فناوری بالا صورت می پذیرند؛ ۲- جهانی سازی فزاینده ای در زمینه مسائل مالی، تولید، کار و بازارهای تولیدات وجود دارد؛ ۳- رشد اقتصادی با محدودیتهای زیست محیطی مواجه می شود؛ ۴- حرکتی به سمت بازارها و سیاستها وجود دارد».

خصوصیات دوره فراصنعتی احتمال خطر بیشتری را برای موسساتی که برای ایجاد ثروت از طریق رقابت در بازارهای متعدد تلاش دارند، در پی خواهد داشت. رهبران راهبردی با چالشهایی مواجه اند که ممکن است به علت صورت پذیرفتن فرایندهای دموکراسی و مشارکت دمی مردمی بیشتر در بازارهای سراسر جهان، فراگیر شوند. پیشنهادهای زیر به این رهبران ارائه می شود:

جهت گیری رشد

واقعیتهای رقابت در اقتصاد جهانی به جای کم کردن ابعاد و کاهش هزینه ها، مستلزم تمرکز سازمانها بر رشد است. روشهای راهبردی مختلفی می توانند به منظور پیگیری رشد به کار گرفته شوند که از آن جمله می توان به اکتساب، نوآوری و توسعه محصولات، تمرکززدایی شدید و تمرکز برگسترش خطوط تولید به منظور تدارک ارزشهای دیگر برای مصرف کنندگان اشاره کرد. اهمیت ابزار و روشها، کمتر از نتایج مطلوب است. موثرترین رهبران راهبردی قادر به کار کردن با همه شهروندان سازمانی خواهند بود تا راههایی را برای تطبیق منابع، تواناییها و شایستگیهای مرکزی موسسه با فرصتهای مناسب برای رشد مورد نظر بیابند.

مدیریت فکری

رهبران راهبردی باید سازمانهای خود را قادر به توسعه، بهره برداری و محافظت از سرمایه های فکری موجود در پایه های فکری شهروندانشان سازند. آنان برای ایجاد راههایی که از طریق آنها بتوانند به مردم و واحدهایی انتقال یابند که در