

رهبری استراتژیک^(۱)

محمد رضا ربیعی مندجین^(۲)

امروزه رهبری استراتژیک به عنوان سخت‌ترین چالش مدیریتی، پیش روی سازمان‌ها قرار دارد. مدیران بایستی ضمن تشخیص یک استراتژی مناسب برای سازمان، مهارت‌های رهبری مورد نیاز برای اجرای آن را نیز از خود نشان دهند. این مقاله، چگونگی ارتباط استعدادهای مناسب با اعمال رهبری استراتژیک را مورد توجه و بررسی قرار می‌دهد. در این بحث، ماهیت محوری بینش و تفکر استراتژیک تشریح و به معرفی استعدادهایی پرداخته می‌شود که مدیر را در تعیین یک مسیر استراتژیک برای سازمان یاری می‌کند. همچنین به طور خیلی ظریف، مهارت‌های فردی که مدیران برای آغاز تغییر استراتژیک نیاز دارند، تشریح شده است. مدیران هم در درون سازمان و هم بیرون آن، برای ساختن و هدایت تیم‌های ارشد و در عین حال ارائه بینش و نفوذ برای آرایش مجدد دیگر ذی‌نفعان قدرتمند، نیازمند مهارت‌های خاصی هستند. همچنین مابین مهارت‌های مورد نیاز رهبری برای هدایت، برانگیختن و به حرکت واداشتن دیگران از یک سو، و از سوی دیگر شمار کاملی از استعدادهای مورد نیاز برای اعمال رهبری استراتژیک، وجه تمایزی وجود دارد. در این

۱- این مقاله ترجمه‌ای است از:

Dainty, Paul H. and Anderson, Moreen, The Capable Executive, Macmillan Press LTD, 1996, PP. 315-336

۲- دانشجوی دوره دکترای مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.

مقاله همچنین شیوه‌های گوناگون انتخاب مدیران برای اداره عرصه‌های گوناگون استراتژیک توسط سازمان را بررسی می‌شود. استراتژی، در سطوح چندگانه سازمان، توسعه یافته و اغلب اوقات، مدیران با زمینه‌های متفاوت استراتژیک پیوند خورده‌اند. عده‌ای از صاحب‌نظران بر این باورند که در آینده، چالش واقعی همانا پرورش و بهبود مدیران انعطاف‌پذیر، پویا و مستعدی است که بتوانند به شمار وسیعی از رخدادهای استراتژیک پاسخ گویند. مدیرانی که در مدیریت یک موقعیت خاص استراتژیک، کلیشه‌ای عمل نکنند.

مدیران ارشد سازمان‌ها در تلاش برای انطباق با دنیای کسب و کار قرن بیست و یکم هستند که به سرعت فرامی‌رسد. عده‌ای عقیده دارند که ما در عصر جدیدی گام خواهیم گذاشت که با گذشته، بسیار متفاوت است. سرعت اقتصاد بازار، افزایش سرعت پیشرفت‌های تکنولوژیکی و جریان یافتن آزاد اطلاعات، پول و مهارت‌ها در سراسر اقتصاد جهان، از مهمترین مشخصه‌های این عصر جدید هستند.

به منظور پیشرفت و رونق در این محیط - و نه بقای ساده در آن - شرکت‌ها، راه‌های اصولی رقابت جهانی را یافته‌اند. بسیاری در تلاش برای ایجاد صرفه‌جویی‌های بیشتر هستند و از این رهگذر در جستجوی یافتن راه‌هایی در عرصه جهانی هستند که بتوانند محصولاتی با کیفیت بهتر را با پایین‌ترین قیمت به فروش برسانند و یا خدمات گمرکی را به کشورهایی ارائه کنند که با نیازهای بومی‌شان منطبق باشد. در عرصه صنایع گوناگون، سازمان‌ها شبکه‌های همکاری را با شماری از عوامل (مانند رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان) بنا می‌کنند. آنها در تلاش برای بیشتر پاسخگو نمودن سازمان‌هایشان و انطباق با نیازهای بازار، ابزارها، شیوه‌ها و ساختارهای جدید را آزمایش می‌کنند. البته در پشت پرده وقوع تغییر، استعداد مدیر در تشخیص یک استراتژی برای سازمان و نمایش مهارت‌های رهبری مورد نیاز برای اجرای آن بسیار حیاتی است.

عنوان «رهبری استراتژیک»^(۱) موضوعی است که بسیاری از دست‌اندرکاران و

دانشگاهیان از آن به عنوان یک چالش حساس مدیریتی یاد می‌کنند که سازمان‌های بازرگانی امروز با آن مواجه هستند [۱]. رهبری استراتژیک شامل توانایی تلفیق اندیشه استراتژیک با عمل استراتژیک و انتقال این دستاورد به مسیری استراتژیک و انجام تغییر استراتژیک است. عامل بالقوه ترکیب اندیشه استراتژیک با عمل، متمایزکننده جایگاه مدیران ارشد از سایر سطوح سازمانی است. فرایندهای مورد نیاز برای ایجاد و ابقای دستورالعمل‌های جدید استراتژیک، مستلزم وجود شماری از ویژگی‌های رفتاری و شناختی است. اگر چه، نات و بک‌آف^(۱) (۱۹۹۳) عقیده دارند که وجود روابط - و به تبع آن تعارضات - در یک فرایند به منزله آن است که ایجاد و اجرای استراتژی به طور وسیعی تشریح نشده است، در این مقاله اعتقاد داریم که پژوهش‌های ما پیرامون شناسایی استعدادها می‌تواند در راستای نیل به رهبری استراتژیک مورد استفاده مدیران واقع شود. در ابتدا با بررسی و درک نظریات موجود پیرامون استراتژی و رهبری و چگونگی نیل به شناخت رهبری استراتژیک، بحث را آغاز می‌کنیم.

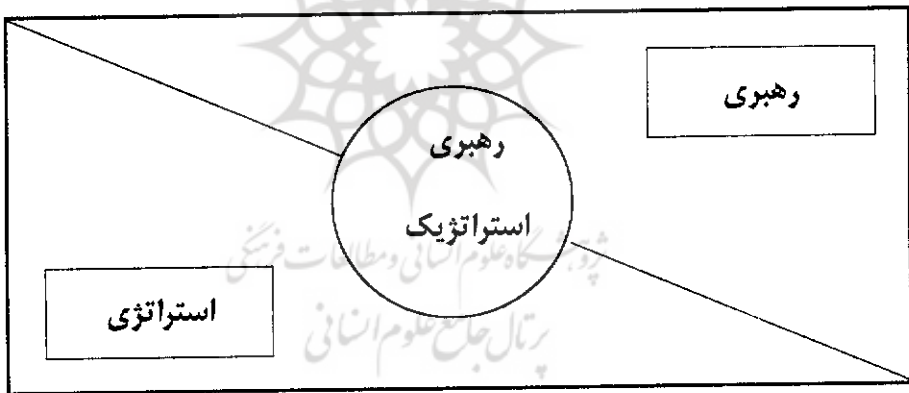
● استراتژی و رهبری

بارتلت و گوشال^(۲) (۱۹۹۴) بر این باورند که در خلال دهه گذشته، استعداد مدیران عالی برای ارائه رهبری استراتژیک مؤثر، مضمحل شده است. نتایج مطالعه آنان درباره بیست مؤسسه عمده امریکایی، اروپایی و ژاپنی، نشان‌دهنده برخی از مشکلات پیش‌روی مدیران عالی است. برای مثال، مدیران مسائلی را تجربه کرده‌اند که منطبق با استراتژی وضع شده در سطوح متفاوت سازمان بوده است. آنان در توسعه نظرات ژرف و برانگیزاننده با مشکل مواجه بودند. علاوه بر این، مدیران ارشد بطور فزاینده‌ای، تماس با پیشرفت‌های مهم بالقوه استراتژیک را مشکل یافتند.

رهبری مؤثر استراتژیک هنگامی که نیازی آشکار برای آن در سازمان‌ها احساس می‌شود،

مفهومی گمراه کننده به نظر می‌رسد. هامبریک^(۱) (۱۹۸۹) رهبری استراتژیک را به عنوان تمرکز «... بر انسان‌هایی که مسؤولیت کلی برای یک سازمان دارند، ویژگی‌های آنان، آن چه که انجام می‌دهند و چگونگی انجام کارها» می‌بیند که مرتبط با حدود فعالیت داخلی و خارجی سازمان، سر و کار داشتن با ابهام، پیچیدگی و مدیریت دیگران است. او همچنین تصدیق می‌کند که جنبه‌های مختلف رهبری استراتژیک کشف نشده و در واقع تفاسیر متعدد و متفاوتی از این واژه شده است. یک دلیل برای این امر می‌تواند ناشی از وجود تنوع در ارائه مفاهیم اصلی استراتژی و رهبری باشد. جنبه‌هایی که در ادامه مطرح می‌شود به نوعی در هر یک از این زمینه‌ها، مورد تأکید قرار گرفته‌اند. البته توجه به بعضی جنبه‌ها ممکن است به نوبه خود، وقوع رهبری استراتژیک در سطوح ارشد سازمان را محدود سازد.

○ **استراتژی:** استراتژی در کناره انتهایی پیوستاری است که در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



مسیر استراتژیک

←
بیشتر

- خارجی است.
- تجزیه و تحلیلی است.
- نظری است.
- تدریسی است.

تغییر استراتژیک

→
بیشتر

- داخلی است.
- انسانی است.
- فرایندی بین فردی است.
- عملی است.

نمودار شماره (۱) - بافت رهبری استراتژیک

استراتژی، واژه‌ای مملو از مسائل است. پیرسون^(۱) (۱۹۹۰) عقیده دارد که «استراتژی البته اگر چنین چیزی وجود داشته باشد - مغشوش و ناتمام است». استراتژی می‌تواند در باره هر چیزی باشد و چنین به نظر می‌رسد که تئوری استراتژی، درهم و برهم باشد و «شیوه آن اغلب، نوعی شلوغ‌کاری است»؛ اگرچه او نیز عقیده دارد که استراتژی در باره «مهم‌ترین مسؤلیت‌های مدیریت و استعداد اثرگذاری ژرف بر پیشرفت و موفقیت سازمان» است. متداول‌ترین نگرش پیرامون استراتژی این است که «استراتژی، یک طرح یا مجموعه‌ای از رهنمون‌هایی است که سعی دارد رفتار را در آینده تحت تأثیر قرار دهد». چاندلر^(۲) (۱۹۶۲) آن را «تعیین اهداف اصلی و فرعی بلندمدت یک مؤسسه و اتخاذ شیوه فعالیت و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف» توصیف می‌کند. جانسون و شولز^(۳) (۱۹۹۳) به طور مشابه، استراتژی را چنین تعبیر می‌کنند: «مسیر و چشم‌انداز یک سازمان در بلندمدت است. به عبارت دیگر، استراتژی به‌طور آرمانی، منابعش را با محیط در حال تغییر و بخصوص بازارها، مشتریان و ارباب رجوع و در عین حال برآورده ساختن انتظارات مشتریان، سازگار می‌سازد». همچنین - به مانند ارائه مجموعه‌ای از مقاصد در قالب یک طرح - استراتژی را می‌توان در قالب فعالیت مردم، اتخاذ واقعی تصمیمات و هر الگویی که خواه‌ناخواه برای فرایند وجود دارد مشاهده کرد.

مینتزبرگ و واترز^(۴) (۱۹۸۳) نشان دادند که واژه استراتژی، اشاره به استراتژی رییس جمهور آمریکا دارد که در جستجوی یافتن الگویی در رفتارش بود. رقبا، همان چیزهایی را انجام می‌دهند که در عین حال مرئوسین سعی دارند استراتژی‌های مدیران ارشد را در سازمان بفهمند (درک کنند).

نتیجه این که، استراتژی می‌تواند هم معنادار باشد و هم بی‌معنی. اغلب، علی‌رغم مشخص بودن مفهوم فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، در عالم واقعیت، استراتژی چیزی بیش از یک فرایند سیال است که بیشتر متکی به جستجوی مدیر برای به‌چنگ آوردن

Chandler - ۲

Pearson - ۱

Mintzberg & Waters - ۴

Johnson & Scholes - ۳

فرصت‌ها و در عین حال تلاش برای شناسایی و تشریح کامل نقاط قوت و ضعف فرصت‌ها و مخاطرات می‌باشد. همچنان که بلیس^(۱) (۱۹۹۲) خاطر نشان می‌سازد مقاصد، تنها نیمی از فرایند ایجاد استراتژی هستند.

جانسون و شولز (۱۹۹۳) نگرش بسیار کاملی را ارائه می‌کنند. آنان سه مؤلفه عمده را در فرایند مدیریت استراتژیک مشخص می‌سازند:

- (۱) تجزیه و تحلیل استراتژیک: درک جایگاه استراتژیک سازمان.
- (۲) انتخاب استراتژیک: تدوین، ارزیابی و انتخاب از بین شیوه‌های عملی ممکن.
- (۳) اجرای استراتژی: طرحریزی این که چگونه انتخاب استراتژی می‌تواند در تحقق تغییرات مورد نیاز مؤثر باشد.

دیدن در فروغ روشنایی بخش مفاهیم و نظریه استراتژیک، شیوه‌ای قدرتمند است که به مدیران کمک می‌کند آینده و مسائل کسب و کارشان را بهتر ببینند. با این حال و مادامی که این مطلب، مورد توافق همه مفسرین نباشد، تأکید عمده و برجسته در بیشتر نوشته‌های استراتژیک، بر روی تدوین استراتژی، درک جهت‌گیری‌های موجود در محیط و توسعه مسیری استراتژیک برای سازمان است. برای مثال، دیویس^(۲) (۱۹۹۱) عقیده دارد که مدیریت استراتژیک به‌طور محکم و باثباتی، مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک است. فالکنر و جانسون^(۳) (۱۹۹۲) تصدیق می‌کنند که اغلب استراتژی همان‌طور که ماهیتاً حالت مفهومی دارد آموخته می‌شود. نات و بک‌آف (۱۹۹۳) به‌زعم خودشان عقیده دارند که تأکید مدیریت استراتژیک بر «توسعه نظریات» است.

نکته این نیست که فرایند اجرا نادیده گرفته شده است، بلکه تأکید بیشتر بر روی تدوین استراتژی بوده است تا اکتشاف مسائل مرتبط با پیشرفت و تغییر داخلی. (حرکت به سمت چپ پیوستار رسم شده در نمودار شماره ۱)

○ رهبری: به‌طور آشکار، توسعه یک مسیر استراتژیک تنها بخشی از داستان است. در

دیگر انتهای پیوستار و اغلب چالشی‌ترین وظیفه برای مدیر، انجام تغییرات داخلی در سازمان در راستای مقاصد استراتژیک است. این توجه را می‌توان به نوعی در نوشته‌های پیرامون رهبری دید که در آن بر مهارت‌های فردی مورد نیاز برای ارتباط برقرار کردن و جلب حمایت از اهداف سازمانی، تأکید شده است.

رهبری، چیزی جز استعداد کمک به دیگران به منظور فائق آمدن بر موانع و نیل به هدف مشترک نیست. این امر مشتمل بر وجود شماری از مهارت‌های بین‌فردی و ارتباطی است که به مدیران کمک می‌کند تا کارکنان را در پیروی از مسیر خاصی تشجیع یا برانگیزند. همچنین مهیا کردن منابع و زمینه لازم برای تسهیل اجرای رهبری، موضوعی مهم است. به‌طور طبیعی، رهبری پیرامون برقراری رابطه با یک چشم‌انداز یا حالت غایی پیوند خورده است. اگر این چشم‌انداز برای دیگران در سازمان، یک راهنمای مؤثر باشد، واضح است که تغییرات حاصل در محیط خارجی نیز مدنظر قرار خواهند گرفت. بعضی نویسندگان (به‌خصوص آنانی که با مفهوم رهبری ژرف‌نگر در ارتباط هستند) سعی دارند بر هر دو مسائل درون‌فردی و بیشتر استراتژیک تأکید کنند. اگر چه مادامی که اکثریت وسیع صاحب‌نظران، اهمیت بینش را تصدیق می‌کنند، بررسی رهبری به عنوان یک فرایند، عمدتاً توأم با تحول داخلی است. پس رهبری با اجرای استراتژی و ایجاد تغییر، ارتباط نزدیکی دارد تا با تدوین و هدایت استراتژی. (به طرف راست نمودار شماره ۱ توجه شود)

○ **رهبری استراتژیک (کانون توجه مدیران ارشد):** یک مدیر نمی‌تواند در عرصه عمل در هر یک از دو انتهای پیوستار باشد. مدیران به‌طور روزافزونی بایستی استعداد تفکر از طریق ابتکارات استراتژیک جدید را داشته باشند تا بدین وسیله توان درونی را به فعل درآورند. آنان نیازمند نگاه به مسائل با یک مجموعه ذهنی هستند که ورای تأکید سنتی‌گونه بر شیوه‌های استراتژی و رهبری گام نهند. آنان بیشتر در قالب رهبری استراتژیک فکر و عمل کرده‌اند و ایجاد مسیر استراتژیک را با مدیریت تغییر استراتژیک تلفیق کرده‌اند.

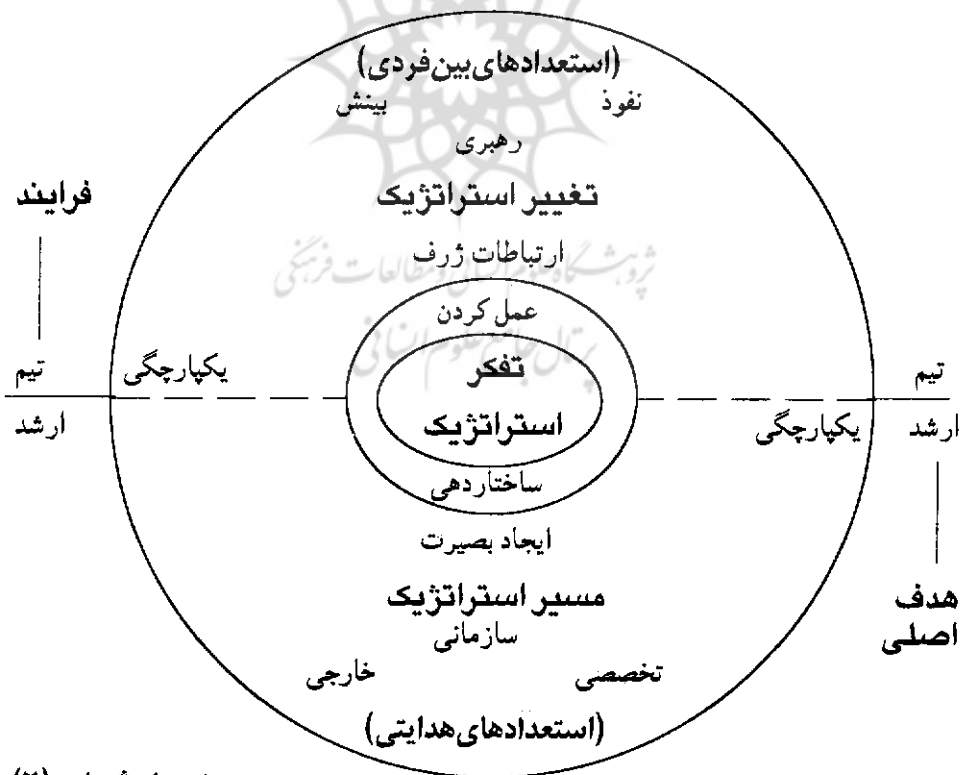
مدیران ارشد، مسؤولیت تبیین جایگاه فعلی سازمان و ترسیم مسیر آینده آن را برعهده دارند. آنان با ساختن زیربناهای لازم سازمانی، خود و دیگران را وادار به تبعیت از مسیر استراتژیک به وجود آمده می‌کنند. مدیران برای بقا و پیشرفت سازمان تلاش می‌کنند و از

این رو، توانایی ترکیب تدوین استراتژی و ایجاد تغییرات سازمانی در زمره مهم‌ترین نقش مدیران ارشد است.

مسلماً ضرورت‌های متفاوت استراتژیکی برای مدیران در سطوح متفاوت سازمان وجود خواهد داشت و بسیاری از افراد، استراتژی را در مقیاس وسیعی از سازمان تدوین خواهند نمود. مدیران سازمان با توجه به هدف غایی استراتژیک، نیازمند کسب آمادگی برای نیل به اعمال رهبری استراتژیک هستند.

علی رغم اهمیت موضوع، دکتر نهاوندی و مالک‌زاده (۱۹۹۳) معتقدند که ویژگی‌های مورد نیاز برای رهبری استراتژیک، به خوبی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. با این حال، می‌توان با نگاه به استعدادها و ربط دادن آنها با عناصر متفاوت رهبری استراتژیک، به درک آن افزود.

مدل رهبری استراتژیک



○ **تفکر استراتژیک**: استعداد شناخت، فرایندهای تفکر و مجموعه ذهنی مدیر، زمینه‌ساز هر امری است که رهبر استراتژیک انجام می‌دهد (به نمودار شماره دو توجه کنید) اگرچه هنوز قدری تردید پیرامون کیفیت تفکری که صرف مسائل استراتژیک می‌شود وجود دارد. یک مدیر ارشد براین باور است که «متفکرین بسیار ماهر، ژرف‌نگر، نوآور و استراتژیک در حال حاضر گونه‌ای با ارزش از مدیران هستند که البته بسیار نادرند [۲]». نادلر^(۱) (۱۹۹۴) عقیده دارد که در بسیاری از سازمان‌ها «برنامه‌ریزی استراتژیک هست ولی تفکر استراتژیک به قدر کافی وجود ندارد». او به تجربه نشان داد که «زمان زیادی صرف تجزیه و تحلیل‌هایی می‌شود که در نهایت تأثیرات خیلی کمی را بر روی رفتار بر جای می‌گذارد و در مقابل، زمان خیلی کمی صرف فرایند تفکر خلاق درباره شکل‌گیری، عمل و یادگیری پیرامون استراتژی می‌گردد».

تفکر استراتژیک، تحت تأثیر عوامل زیادی است. برای نمونه، شیوه ساختاردهی فرایند برنامه‌ریزی می‌تواند به انجام تفکر استراتژیک در سازمان کمک کند و یا آن را محدود سازد. برنامه‌ریزی در انحصار انسان‌های خاصی نیست، چراکه ممکن است در طراحی، بسیار انعطاف‌ناپذیر باشند و از توصیف یا بروز نظریات جدید جلوگیری کنند. این امکان نیز هست که مفرضات مدیران رده‌های بالا در باره سازمانشان، استعداد‌هایشان و مسیر آینده صنعت، صحیح نباشد. همچنین، شماری از دیگر عوامل وجود خواهند داشت که استعداد فردی را در تفکر به طریقه استراتژیک تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنان‌که ابراهیم و کلی^(۲) (۱۹۸۶) مطرح کرده‌اند، استراتژی شامل یک تصمیم و انتخابی است که توسط رهبر انجام می‌شود و نظیر هر فرایند تصمیم‌گیری، ادراک، شخصیت، انگیزش و انتظارات ما بر آن تأثیر می‌گذارند. پس برای درک استراتژی، نیازمند درک و شناخت تصمیم‌گیرنده، استراتژیست، شخصیت او و ارزش‌ها و انگیزه‌های او هستیم.

به‌طور کاملاً محسوس، مدیران آموخته‌اند که خارج از مرزهایی فکر کنند که آنان را در گذشته موفق کرده است. برای اشخاص، این می‌تواند شامل اتکای کم به مهارت‌های

تخصصی‌شان باشد. برای تیم‌های اجرایی، این می‌تواند به معنای نگاه کردن به ورای مفروضات بلندمدت دیروز در باره رقابت و راه‌های انجام آن باشد. در سازمان این نکته پذیرفته شده است که موفقیت، اغلب زودگذر است و آن منابع و ویژگی‌هایی که سازمان را در گذشته موفق ساخته‌اند، نمی‌توانند ابدی باشند.

در صورت اجتناب از برخورد با این تله‌های روحی، مدیران نیازمند کسب آمادگی برای مبارزه با مفروضات و در عین حال، چگونگی فکرکردنشان هستند. توسعه استراتژی نمی‌تواند به‌سادگی مشتمل بر اقتباس نظریات متفاوت باشد، بلکه به‌منزله طرح مجدد مدل‌های ذهنی است که یک نفر در باره تمامیت عواملی همچون نقاط قوت رقابت، محدودیت‌های تکنولوژی و سرعت پاسخگویی رقابتی دارد. بدون تلاش برای طرح مجدد شیوه تفکر و عمل ما، بدیل‌های استراتژیک اساسی پدیدار نمی‌شود و یا به اجرا درنخواهد آمد.

الگوی طرح مجدد آسان نیست و فرایندی است که در آن تعارض بین ما و دیگران بسیار اتفاق می‌افتد، با این‌حال، نقطه‌کانونی استراتژیک موفقیت احتمالی است. بدون شک، تغییر الگوهای فکر کردن و رفتار، حساس‌ترین بخش‌های ساختن یک رهبری استراتژیک است. همه داده‌های موجود در جهان، بهترین تجزیه و تحلیل‌ها، بهترین طرح‌های استراتژیک و اصیل‌ترین و باشکوه‌ترین مقاصد، هرگز در فروغ روشنایی روز دیده نخواهند شد مگر آن که مدیران، استعداد تغییر شیوه تفکرشان پیرامون این داده‌ها و طرح‌ها را داشته باشند.

● بهسازی مسیر استراتژیک

○ استعداد داشتن بینش و عمل کردن (ساخت‌دهی): دیگر مؤلفه اصلی برای مدیر، استعداد ایجاد مسیر حرکت و بینش برای سازمان است. از این‌رو نادلر و توشمن^(۱) عقیده دارند که شاید حیاتی‌ترین انتظار از مدیر، توسعه یک چشم‌انداز از جایگاه استراتژیک سازمان در یک محیط رقابتی صنعتی است.

ژرف‌نگری تنها یک جنبه از استعداد عمل کردن (ساختاردهی) مدیر است و بین ایجاد استراتژی و تغییر سازمان، رابطه مهمی را به وجود می‌آورد (به نمودار شماره ۲ توجه کنید). ژرف‌نگری شامل ایجاد چهارچوبی است که به قدر کافی در به حرکت واداشتن شخص مدیر و دیگران در سازمان کمک می‌کند. برای مثال، ظرف مدت ۲۰ سال، ژرف‌نگری کوماتسو^(۱)، رسیدن به کاترپیلار^(۲) و در صورت امکان جلو افتادن از او بود [۳]. در آغاز دهه ۱۹۸۰ کوماتسو رقیب خیلی جدی و خطرناک کاترپیلار در عرصه بازار تجهیزات راه و ساختمان‌سازی بود.

در ابتدا تعداد کمی همچون می‌تی (سازمان بازرگانی با نفوذ ژاپن)^(۳) باور داشتند که کاوائی^(۴) هدف مشخصی (مثل بهبود کیفیت محصول یا کاهش هزینه‌ها) را معین کرده است و از رقیب اصلی‌اش یعنی کاترپیلار به عنوان یک معیار اصلی در ارزیابی عملکردش استفاده می‌کند. سپس طرح‌های مفصل عملیاتی، توسعه یافته و به اجرا درآمدند و از سیستمی که توسط کاوائی به اجرا درآمده بود و به نام چرخه PDCA (طراحی، اجرا، کنترل و عمل)^(۵) شناخته می‌شد استفاده کردند. از این رو، کاوائی قادر به ایجاد بینشی بود که به برانگیختن افراد و جلب توجه آنان به استراتژی سازمان و سپس انتقال اینها به اهداف عملیاتی کوتاه مدت کمک می‌کرد.

نکته جالب توجه این‌که در پایان دهه ۱۹۸۰ بازار تغییر کرد و هدف کوبیدن کاترپیلار بیشتر مدنظر قرار داشت. اگرچه مجدداً ژرف‌نگری در ایجاد ساختار و برنامه‌ریزی، مورد استفاده جانشین کاوائی - به منظور کمک به تعریف مجدد مسیر استراتژیک سازمان - قرار گرفت، نشان جدید «رشد، جهانی شدن و عرصه گروهی» در تشویق مدیران برای یافتن فرصت‌های جدید رشد از طریق استفاده از شایستگی‌های اصلی سازمان در گسترش بازار نیز مورد توجه قرار داشت.

۱ - Caterpillar

۲ - Komatsu

۳ - Kawai

۴ - Miti

۵ - PDCA (plan, do, check, act)

هرچند کوماتسو خودش را به مسابقه رساند اما کسی نمی‌تواند مشکلاتی را که مدیران ارشد در موقعیت‌های مشابه، با آن مواجه خواهند شد پیش‌بینی کند. اغلب، حس کردن بی‌نظمی موجود در پیرامون ما، فوق‌العاده مشکل است و هنوز استعداد ایجاد ساختار در بی‌نظمی و انتقال آن در قالب اهداف بلندمدت و در عین حال کوتاه‌مدت دست‌یافتنی است که در عین حال، مرکز و هسته اصلی رهبری استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

○ **استعدادهای هدایتی:** به‌منظور توسعه یک ساختار و ترسیم چشم‌انداز، مدیر نیازمند داشتن استعدادهای خوب توسعه‌یافته هدایتی است که تخصص نیز در زمره این استعدادهاست (استعدادهای خارجی و سازمانی نشان داده شده در نیمه پایینی نمودار شماره ۲). آنان بایستی مهارت درک و اداره مسائل حساس فنی بازرگانی را هم در حال حاضر و هم در آینده داشته باشند. آنان همچنین باید دسترسی استراتژیک به محیط خارجی و در عین حال استعداد شکل‌دهی سازمانشان برای پاسخگویی را داشته باشند.

یکی از راه‌های حیاتی برای نیل به این مهم، شناسایی و بهبود صلاحیت‌های اصلی سازمانی است. شایستگی‌های سازمانی، شامل عواملی همچون کیفیت، سرعت، انعطاف‌پذیری و مهارت تولیدی است که پیرامون سازمان بوده و یک مزیت رقابتی پایدار را بنا می‌نهد. نمونه‌هایی از این شایستگی‌ها، استعداد توسعه و نوآوری (تحقیق و توسعه) در مرک^(۱)، بازاریابی و ارتقا در فیلیپ‌موریس و ۳-ام^(۲) است. همچنان که هیت و کیتس^(۳) (۱۹۹۲) نشان دادند، توانایی توسعه و کاربرد شایستگی‌ها در میان کسب و کارها، بازارها و محل‌های گوناگون، متفاوت بوده و تقلید از آن برای رقبا و در نتیجه ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار بسیار سخت است.

هامل^(۴) عقیده دارد که شایستگی‌های اصلی را می‌توان در قالب مزایا تشریح کرد [۴]، اگرچه همه سازمان‌ها از منابعشان - همچون تعهد کارکنان خود، تکنولوژی و سرمایه اطلاعاتی - به‌طریقی استراتژیک استفاده نمی‌کنند تا برای سازمان، سودمندی داشته باشد.

برای مثال ، علی‌رغم احیاسازی در شرکت زیراکس^(۱) در خلال دهه ۱۹۸۰ و به تبع آن برگشت به سودآوری و درحالی که خود ، زادگاه ارائه کامپیوترهای لپ‌تاپ^(۲) ، کامپیوترهای شمایی^(۳) ، موشواره کامپیوتر^(۴) ، چاپگر لیزری^(۵) و شبکه‌ها بوده است ، زیراکس به مرور زمان ، فرصت نفوذ و اثرگذاری بر این شایستگی‌ها را از دست داد ، چراکه این شرکت ، نقطه اصلی قوتش را در بازرگانی دستگاه‌های فتوکپی می‌دانست .

ساختن شایستگی ، یک امر تعمدی است . اگر مدیر نتواند فرصت‌های موجود در بازار را - در آنجا که می‌توان از شایستگی‌ها استفاده کرد - کشف کند ، ساختن شایستگی ، استفاده کمی خواهد داشت . همچنان که نادلر و توشمن (۱۹۸۸) عقیده دارند بدون درک بافت صنعتی - محیطی ، تشخیص موقعیت‌هایی که در انتخاب استراتژیک مورد نیاز است ، امکان‌پذیر نخواهد بود . در حقیقت ، این فرایندی پویا است . شایستگی‌های اصلی در طی زمان ، رشد و نمو و انطباق می‌یابند و مدیر بایستی قادر به شناخت زمان لازم برای انجام تغییر باشد .

به‌طور خلاصه ، ویژگی‌های بسیار مهم و مورد نیاز که به مدیر در گسترش یک مسیر استراتژیک برای سازمانش کمک می‌کنند به این شرح است :

- تفکر استراتژیک (مقابله با مفروضات قبلی و تغییر الگوی تفکر) .

- ایجاد چشم‌انداز بلندمدت برای سازمان .

- درک محیط رقابتی خارجی .

- شناخت شایستگی‌های اصلی سازمان و ارتقای آنها .

○ **استعدادهای بین فردی :** شماری از استعدادها هستند که به مدیران در ایجاد تغییر استراتژیک کمک می‌کنند . همچنان که پیشتر اشاره شد ، استعداد عمل کردن (ساختاردهی) به مدیران در ایجاد ساختارها و چهارچوبی که هدف اصلی را در محور

۱- Lap-top

۱- Xerox

۲- Mouse

۳- Icons

۵- Laser Printer

فعالیت‌هایشان مد نظر داشته باشند کمک می‌کند. همچنان که از نام آن استنباط می‌شود، این استعداد در ارتباط با اقدامی است که تغییر استراتژیک را به ارمغان آورد. اقداماتی که منجر به تغییر استراتژیک می‌شوند، مبتنی بر استعدادهای درون فردی هستند (مثل رهبری، بینش، یکپارچگی و نفوذ) که همگی، نقش حساسی را برای کمک به مدیر به منظور رابطه برقرار کردن با بصیرت، توسعه و مهارت سازمان در قالب ساختار، سیستم‌ها، وظایف و فرهنگ آن و سوق دادن سازمان به سوی هدف غائی، ایفا می‌کنند (به نیمه بالایی نمودار شماره ۲ نگاه کنید). این نقطه همان جایی است که تصور سنتی رهبری گام در پیش می‌نهد و به عقیده نات و بک آف، در اینجا راهنمایی موثر ارائه شده و رهبر مؤثر بایستی دیگران را از طریق فرایند «نیروزایی» به تحرک وادارد و کمک کند. البته رهبران، فراتر از این عمل کرده و در دیگران «پویایی آفرینی» می‌کنند، البته نه با کلمات بزرگ، بلکه با ارائه ابزارهای لازم برای انجام کار در محیط، فرهنگ و ساختاری که از هر نظر مناسب باشد. هر چند همه این عناصر مهم هستند، اما رهبری استراتژیک برای پذیرش و توانایی مدیریت واقعیت‌های حیات سازمانی، نیازمند چیزی بیش از اینها است. برای نیل به تغییر، به خصوص هنگام سروکار داشتن با ذی‌نفعان قدرتمند و مهاجم، رهبر استراتژیک نیازمند به کار گرفتن شماری از مهارت‌ها همچون استعداد نفوذ جانبی در سازمان و محیط خارجی است.

پژوهش نات و بک آف (۱۹۹۳) پیرامون سازمان‌های عمومی، ضرورت وجود استعداد نفوذ در ایجاد تغییر استراتژیک را مشخص ساخت. بیشتر سازمان‌های دولتی، ذی‌نفعانی دارند که نمی‌توانند از چشم‌انداز بلندمدت موجود در امر تغییر تحول آفرین حمایت کنند. یک رهبر استراتژیک می‌تواند بر این ذی‌نفعان پیروز شود و آنان را تبدیل به حامیان فعال کند. اگرچه کارکنان کشوری می‌دانند که آنان اغلب می‌توانند رهبرانی را که به آنها بدگمان بوده یا با آنها موافق نیستند، منتظر گذارند. در نتیجه در هر سازمانی به فرض داشتن انسان‌هایی وفادار، رهبران با تصرف کوتاه و کنترل نافذ و ماهرانه می‌توانند زمام امور را در دست گیرند و تغییری استراتژیک به وجود آورند که قویاً چالشی باشد.

● گروه‌ها و رهبری استراتژیک

به‌هنگام تغییر استراتژیک، نیاز به اثرگذاری بر شماری از عوامل و وابستگی مدیران به حمایت از یکدیگر، ضرورت وجود عاملی دیگر که بسیار حیاتی است مشخص می‌شود. این عامل، استعداد یکپارچه‌سازی در ارتباط با ساختن گروه ارشد اجرایی و یکپارچه‌سازی دیگر اشخاص و گروه‌های مهم در سازمان است. این نکته در نمودار شماره (۲) در خارج از دایره واقع شده و تأکیدش بر این است که مدیران اگر سازمان را به طور موفقیت‌آمیزی هدایت کنند، بدون شک می‌توانند دیگران را تحت نفوذ تفکر و مقاصد خود درآورند.

تیم اجرایی، یکی از گروه‌های کلیدی است که مدیر نیاز دارد با آن کار کند. در محیط در حال تغییر - جایی که قدری هم‌افزایی را می‌توان بین واحدهای بازرگانی یا وظیفه‌ای افزود - تیم ارشد، منبعی حیاتی است. یک تیم ارشد می‌تواند شمار وسیعی از چشم‌اندازها را پیرامون آن چه که در محیط رقابت‌جو، در حال رخ‌دادن هست مهیا کند. آن همچنین می‌تواند منجر به تقویت ژرف‌نگری در سازمان شود.

البته تأکید تیم اجرایی به اهداف بلندمدت سازمان و در عین حال مسائل عملیاتی و اهداف کوتاه‌مدت، مهارت خاصی را طلب می‌کند. تحت کنترل قراردادان انبوه دانش و بینش‌آنهايي که در تیم اجرایی هستند بسیار مشکل است و این امر مستلزم داشتن مهارت‌هایی همچون استعداد گوش‌فرادادن و توانایی برخورد با مدیریت تعارض است.

اعضای سازمان می‌توانند توصیف و مدیریت چگونگی انجام کار را به‌عهده گیرند. اگر فرایندها درست نیستند، انشعاب‌های حاصل بین دیگران، فوق‌العاده طاقت‌فرسا می‌شود. تنها تعداد کمی از مدیران قدرتمند و توانا می‌توانند در رأس تیم، از اجرای استراتژی ممانعت به‌عمل آورند. از این رو، بر اهمیت تیم ارشد و توسعه آن در فرایند رهبری استراتژیک، به اندازه کافی، تأکید نشده است. مصداق این موضوع آن است که رهبری استراتژیک منحصر به فرد یا شخص نیست. همچنان که گاپتا^(۱) (۱۹۸۶) نظر داده است، تصمیم‌گیرندگان کلیدی بایستی در هر رخداد متوالی، حداقل رابطه بین ائتلاف غالب

و بافت استراتژیک و در عین حال چگونگی مدیریت مناسب توسط شخص مدیر عامل در موقعیت‌های متفاوت استراتژیک را مدنظر داشته باشند.

● رهبری استراتژیک به عنوان یک فرایند قدرت‌نمایی

تا اینجا، رهبری استراتژیک به عنوان توانایی ایجاد جریان استراتژیک برای سازمان و ایجاد تغییر سازمانی تعریف شد. این تعریف، متداول نیست. از این رو، فرض مقدم آموزش استراتژی در بسیاری از عرصه‌های مدیریت عمومی این است که توسعه و بهبود جریان استراتژیک و ایجاد تغییر سازمانی را بایستی با یکدیگر بررسی کرد.

در مقابل، شیوه برخورد در بسیاری از شرکت‌ها - آن هم در جایی که استراتژی، پیش از این تدوین شده - پیوند شخص رهبران با زمینه‌های استراتژیک مشخص است. نپاوندی و مالک‌زاده (۱۹۹۳)، عرصه‌ای از استراتژی را مدنظر قرار داده‌اند که در آن از شیوه اقتضایی، بسیار اقتباس شده است تا آنجا که به منظور ایجاد مؤثرترین عملکرد، ویژگی‌های رهبران با موقعیت‌های مشخص پیوند می‌خورند. همچنین گاپتا (۱۹۸۶) خاطرنشان می‌کند که نگرش غالب برای نیل به اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، به این نکته تأکید دارد که انتخاب واحدهای استراتژیک بازرگانی توسط مدیران کل (یا مدیران عامل) می‌تواند بر حسب اقتضای نوع استراتژی باشد که به اجرا درآمده است. فرضیه اساسی این است که استراتژی‌های موجود در انتخاب مدیر، براساس نقش محوری رهبر در فرایند اجرای استراتژی اولویت‌بندی می‌شوند تا فرایند تدوین استراتژی.

گاپتا (۱۹۸۶) نشان داد که بسیاری از سازمان‌ها، مدیران را براساس این فرضیه منصوب می‌کنند. برای مثال، شرکت‌هایی همچون بانک چیس مانهاتان^(۱)، تگزاس اینسترومنتس^(۲)، کرنینگ‌گلس^(۳) و جنرال الکتریک^(۴)، گزینش مدیر را با نیازمندی‌های استراتژیک خود پیوند زده‌اند.

۱- Texas Instruments

۱- Chase Manhattan Bank

۴- General Electric

۳- Corning Glass

● پیوند رهبران با چرخه حیات سازمانی

این شیوه می‌تواند هم برای سازمان و هم شخص مدیر، سودمند باشد. حداقل در تئوری، یک مدیر می‌تواند در صورت برقراری رابطه خوب با پیشامدهای استراتژیک، مؤثرتر شود. معمولاً پیوند مدیران با زمینه‌های استراتژیک، به یکی از دو شکل زیر صورت می‌پذیرد.

○ **اولین شکل** در حدود سی سال قبل توسط آنسف^(۱) (۱۹۶۵) مطرح شد. او پیشنهاد داد که «استعداد مدیرعامل» در پیوند با مراحل متفاوت چرخه زندگی سازمانی را بایستی تعدیل کرد. همچنین روث‌چاپلند^(۲) (۱۹۹۳) عقیده دارد که «هیچ رهبری برای تمامی فصول وجود ندارد» و در عوض خاطر نشان می‌سازد که کسب و کارها توسط یکی از چهار نوع رهبر به پیش می‌روند:

- **خطرکنندگان**^(۳) (مثل بیل‌گیت^(۴) که یک کارآفرین خیلی موفق است).

- **مراقبت‌کنندگان**^(۵) (کسانی که در خلال مرحله رشد، نقش پرورش و ساختن یک سازمان را برعهده دارند).

- **جراحان**^(۶) (کسانی که در حین کسب و کار، حذف‌های ضروری را انجام می‌دهند. مثل خانم لی‌ایا کوکا^(۷) در شرکت کرایسلر^(۸)).

- **متعهدین**^(۹) (کسانی که به جابجایی عملیات یا رهاسازی آنها می‌پردازند).

اگرچه نمونه‌های دیگری از این شیوه پیوند مدیران با چرخه حیات کسب و کار وجود دارد (مانند ابراهیم و کلی) ولیکن دسته‌بندی‌های انجام شده در این زمینه معمولاً بسیار پیچیده‌اند. برای مثال، گریستن و ریزمن^(۱۰) (۱۹۸۳) هفت موقعیت استراتژیک را عنوان کرده‌اند که شامل شروع، احیا، کسب سود معقول، رشد پویا و پُرونق بودن کسب و کار،

۲- Rothschild

۱- Ansoff

۴- Bill Gate

۳- Risktakers

۶- Surgeons

۵- Caretakers

۸- Chrysler

۷- Lee Iaccoca

۱۰- Gerstein

۹- Undertakers.

گسترش تلاش‌ها در چهارچوب کسب‌وکار، ورشکستگی (بی‌بهرگی) و درخواست جدید هستند. آنان از این هفت موقعیت استراتژیک به‌عنوان شکل‌دهنده موفقیت در شغل یاد می‌کنند و عقیده دارند که توجه به این هفت موقعیت استراتژیک، پیش‌شرط اصلی در انتخاب مدیران ایده‌آل خواهد بود.

بوم و اسپارو^(۱) (۱۹۹۲) نشان دادند که شیوه پیوند مدیران با موقعیت‌های مختلف در چرخه حیات کسب و کار، در زمینه شایستگی مشهود بوده است. مک‌بث^(۲) (۱۹۹۰) چگونگی انجام ارزیابی سناریوهای متفاوت بازرگانی و ویژگی‌های مرتبط با شایستگی را براساس بررسی‌های صورت گرفته از ۲۰۰ مدیر عالی شرح داده است. بوم و اسپارو شماری از شایستگی‌های عام را مطرح می‌کنند که می‌توان آن‌ها را در سناریوهای متفاوت بازرگانی مدنظر قرارداد [۵] (جدول شماره ۱). همچنین این می‌تواند به شخص مدیران در درک نوع ویژگی‌هایی که برای چنین موقعیت‌هایی بسیار مناسب هستند کمک کند.

○ **دومین شیوه**، ربط دادن ویژگی‌های فردی با شیوه‌های استراتژیک کلی است. به‌طور مشخص و معمول در این زمینه، دو نوع طبقه‌بندی وجود دارد. از یک طرف مایلز و اسنو^(۳) (۱۹۷۸) مفاهیم مدافع^(۴)، تجزیه و تحلیل‌گر^(۵) و اکتشاف‌کننده^(۶) را به کار می‌برند و از طرف دیگر پورتر^(۷) (۱۹۸۰) که بر مفاهیم رهبری هزینه^(۸) و انشقاق^(۹) تکیه دارد.

شیوه‌های «مدافع» و «رهبری هزینه» در زمره استراتژی‌های کم‌مخاطرای هستند که تولیدگرا و اثربخش‌گرا و متمرکز بر تعریف خوب و مناسب حدومرزهای سازمان و بازارها هستند. هر دو استراتژی به‌منظور نیل به موفقیت، نیازمند وجود کنترل متمرکز و

۱- Boam & Sparrow	۲- Mc Beath
۳- Miles & Snow	۴- Defender
۵- Analyser	۶- Prospector
۷- Porter	۸- Cost Leadership
۹- Differentiation	

جدول شماره (۱) - سناریوهای کسب و کار و ویژگی‌های مدیریتی مرتبط با آن

سناریوها	انغاز	احیاسازی	رشد پویا	کسب سود	تلاش مجدد
<ul style="list-style-type: none"> • مشخصه‌های مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> • ژرفاندیشی پیرامون پایان کسب‌وکار • داشتن جهت و رانندگی • داشتن دانش عمیق در زمینه‌های حساس تکنیکی • توانایی سازماندهی • داشتن مهارت‌های بسیج منابع و امکانات • وجود استعداد گروه‌سازی • دانش‌توان برین • استقامت • جاذبه فردی (اکاریزما) • داشتن دانش و آگاهی وسیع • پیرامون وظایف کلیدی • ایجاد چشم‌انداز آتی کسب و کار • ایجاد مهارت‌های مهم فنی و بازرگانی • ساختن گروه مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> • پذیرفتن مسوولیت رهبر قوی بودن • داشتن مهارت‌های قوی تجزیه و تحلیلی و شناختی • به‌خصوص در بُعد مالی • در عرصه کسب و کار • استراتژیست عالی بودن • داشتن سطح بالایی انرژی • کنترل فشارها به‌طور مطلوب • دانش‌توان در زمینه‌های فوق‌العاده در زمینه بسیج منابع و امکانات • انجام مذاکره به‌طور مطلوب • تشخیص سریع و دقیق مسئله • تعیین مسائل کوتاه‌مدت و در نهایت بلندمدت • مخاطره‌کننده 	<ul style="list-style-type: none"> • دانشین مهارت‌های عالی استراتژیک و طرح‌ریزی مالی • داشتن زرف‌نگری صریح • پیرامون آینده • توانایی برقراری تعادل بین اولویت‌ها • مهارت‌های گروه‌سازی و سازمانی • وجود مهارت‌های خوب پیرامون مدیریت بحران • قبول مخاطره در حد متوسط • دانش‌توان مهارت‌های قوی • وجود مهارت‌های خوب • پیرامون مدیریت بحران • قبول مخاطره در حد متوسط • دانش‌توان مهارت‌های قوی • افزایش سهمها • تمایل به اعمال رهبری قوی • تشخیص نیاز به تعیین جانشین برای مدیریت • تأکید بر کارایی • سوق دادن کار به سوی ثبات • احساس تشنه‌ها و علاقمند تغییر 	<ul style="list-style-type: none"> • سیاستمدار خوب بودن (ریسک‌تعییر) • فوق‌العاده مشتاق نمود قوی بین افراد • قبول مخاطره در حد متوسط • حمایت از افراد و حساس بودن نسبت به مسائل آنان • داشتن تفکر سیستمی در سطح عالی • داشتن مهارت‌های خوب سازماندهی و اداری در عرصه بسیج منابع و امکانات • تثبیت اثربخشی در مدیریت تغییر • حمایت از مطروودین 	

نقل از: بوم و اسپاردر (۱۹۹۲)، پیرند رهبران با استراتژی‌های عمومی صنعت (به مأخذ شماره پنج رجوع شود.)

تصمیم‌گیری مقتدرانه و ساختارهای مکسیمیستی می‌باشند. گاپتا عقیده دارد که انتخاب استراتژی کم‌هزینه، بستگی به توانایی حداکثر نمودن کارایی کلی از طریق کنترل‌های محکم عملیاتی و مالی دارد. نپاوندی و مالک‌زاده عقیده دارند کسانی که در جستجوی چالش کمی هستند احتمالاً استراتژی‌های رهبری هزینه را انتخاب خواهند کرد که متمرکز بر شیوه‌ها و سازوکارهای آزموده شده و درست باشد.

در مقابل، استراتژی‌های «اکتشاف‌کننده» و «انشقاق»، پرمخاطره، نوآورانه و تحقیق و توسعه‌گرایانه بوده و متمرکز بر رشد و استفاده از فرصت‌های بازاریابی هستند. این استراتژی‌ها مستلزم وجود کنترل نامتمرکز، تصمیم‌گیری مشارکتی و ساختارهای پویا است. گاپتا عقیده دارد که برای موفقیت یک استراتژی «انشقاق»، وجود دانش، بازاریابی و مهارت‌های تحقیق و توسعه محصول و توانایی پرورش خلاقیت، بسیار حیاتی هستند. کسانی که در جستجوی چالش بالایی هستند، شبیه افراد مشغول در استراتژی‌های پرمخاطره‌اند و بنابراین احتمالاً برطبق نظر نپاوندی و مالک‌زاده، استراتژی‌های انشقاق را انتخاب خواهند کرد.

● فرایند انتخاب استراتژیک

پیوند مدیران با موقعیت‌های استراتژیک، معمولاً مبتنی بر فرایندی است که مشتمل بر تعیین موقعیت استراتژیک، توسعه نیازمندی‌های مشخص شغلی و سپس فهرست‌بندی ویژگی‌های فردی موردنیاز برای احراز آن شغل می‌باشد. برای تحقق این مهم می‌توان از استعدادهایی مناسب سود برد. ابتدا، موقعیت استراتژیک تعریف می‌شود و برای هر استعداد، نیازمندی‌های شغلی به تفصیل فهرست‌بندی می‌گردند. براساس ارقام مطرح شده در جدول شماره (۱) و عوامل پیشنهادی ما، جدول شماره (۲) ارائه می‌شود که این جدول، ویژگی‌هایی را در استعدادهایی خاص پیشنهاد می‌کند که برای سناریوهای استراتژیک گوناگون موردنیاز است. جدول شماره (۲) نمایانگر این است که چطور می‌توان استعداد‌های خاصی را در یک فهرست کامل به کار برد. با این حال، آن نقطه آغازی است برای بررسی جنبه‌هایی از استعدادها که در زمینه‌های گوناگون استراتژیک، خیلی ضروری

جدول شماره (۲) - استعدادها و سناریوهای مختلف استراتژیک
سناریوها

استعدادها	شروع	اهداسازی	رشد پویا	کسب سود	تلاش های مجدد
شناختی	● تعزیر و تحلیلی موفقیت های موجود و	● تخصص سریع صریح و صریح مسأله	● ایجاد تصمیمات درست در شرایط بحرانی	● پیرایشی مسائل	● درک سیستم های پیچیده
بلوغ	● کشف فرصتها	● مهار فشارها بطور منطرب	● انجام و قبول معاظره در حد خیلی	● توانایی تداوم بخشیدن به جنبش و حرکت	● انجام و قبول معاظره در حد معتدل
رهبری	● جذابیه شخصی (کاربردا)	● اتصال قوی رهبری	● توانایی جلب توجه دیگران بر محور	● گرایش به داشتن رابطه قوی	● توانایی انجام فعالیت های دشوار
پیش	● دانش جهت و راهتسا	● پذیرفتن مسؤلیت	● موضوعی خاصی	● تلاش برای ثبات	● حمایت از علزودین
	● درک روابط موجود با عاملین بافترو	● توانایی دیدن جنبه های ازبرود	● توانایی اعطای پاداش به تلاش ها و	● حساس بودن به تغییرات	● اهمیت قائل شدن به مهارت ها،
		● مقاومت و مسائل پنهان	● توانایی هدایت گروه و نگهداری	● ایجاد گروه های قوی و بخش های	● توانایی و انگیزه های مردم
یکپارچه سازی	● داشتن مهارت های کلی در زمینه	● گسردم آوردن بخش های مختلف	● توانایی هدایت گروه و نگهداری	● ایجاد گروه های قوی و بخش های	● توانایی اصلاح و یکپارچه سازی مجدد
	● گروه سازی	● کسب کار و تعلق به اتفاق نظر	● فرآیندهای گروهی	● خوب یکپارچه شده	● گروه ها
نقوذ	● معاقد نمودن انسانها بپرامون داشتن	● انجام مذاکره خوب یا فشاری از	● درک و مدیریت جاهلی های	● تداوم روابط خوب	● اصلاح مسأله مبتنی قلبینی قنوت و
	● تمهید نسبت به آینده	● ذی نقصان	● به وجود آمده در پانگاه های قنوت	● شناخت سهم بازار از فرصت های	● اصلاح پویایی ها
خارجی	● درک مشتریان اصلی و رفقای مهم	● توانایی ارزیابی	● شناخت سهم بازار از فرصت های	● سوقراری روابط قوی با مشتریان و	● توانایی دیدن فرصت های بلندمدت
	● خارجی	● کسب رکار	● موجود در بخش های کلیدی	● تأمین کنندگان	● موجود در بازار
سازمانی	● داشتن مهارت بسج منابع و امکانات	● توانایی ساختاردهی مجدد	● مدیریت سریع تغییر	● آشنایی با سیستم ها	● وجود استعداد بازسازی سیستم ها و
	● ایجاد سیستم های مهم سازمانی	● تغییر فرهنگ	● دانشتن مهارت قسوی در بسج	● تأکید بر کارنامی	● ساختارها
تخصص	● دانشتن دانش و آگاهی عمیق در	● دانشتن مهارت های مالی صحیح	● وجود تحقیق و توسعه و بهبود	● تشخیص نیاز به تعیین جانشین مدیریت	● وجود مهارت های قوی در زمینه حل
	● زمینه های مهم تکنیکی و وظایف کلیدی	● مدیریت صحیح بحران	● تعیین چشم انداز آینده	● شناخت ساختار	● مسائل مالی
عمل کردن	● وجود انرژی و توانایی سازماندهی	● تثبیت مسائل کوتاه مدت و بلندمدت	● مدیریت صحیح بحران	● وجود مهارت های قوی اداری	● توانایی تعیین اولویت های میان مدت
(ساختاردهی)	● تعیین چشم انداز کسب و کار				● وجتت از آنها

هستند [۶].

این شیوه برای رهبری، چندان شایسته نیست. همچنان که گاپتا عقیده دارد، فرض بر این است که استراتژی‌ها در بین سازمان‌ها و برحسب زمان فرق می‌کنند. در نتیجه، مهارت‌های متفاوت مدیریتی در بعضی موقعیت‌ها نسبت به سایر موقعیت‌ها مفید خواهند بود. علاوه بر این، مدیران در مهارت‌ها و گرایش‌هایی که با خود به جایگاه شغلی‌شان می‌آورند متفاوتند، لیکن پیوند نظام مدیران با استراتژی‌ها، منجر به عملکرد عالی خواهد شد. این امر در قالب تواناشدن بیشتر فرد جهت موقعیت استراتژیک خاص، برای سازمان نیز سودمندی‌هایی دربردارد. همچنین برای مدیری که نیاز به متمرکز شدن بر یک عرصه استراتژیک دارد، سودمندی‌هایی را به همراه دارد به‌ویژه آن که در تئوری، او می‌تواند موقعیت را درک کند و استعداد مناسب آن را داشته باشد و در این صورت موفقیت فرد در آن نقش، مسلم خواهد بود. اصول موجود در این فرایند - حتی خارج از فرایند انتخاب رسمی - سودمند هستند. آنان نظریاتی را پیرامون انواع مختلف ویژگی‌هایی که برای موقعیت‌های متفاوت بسیار حیاتی هستند به دست می‌دهند.

به‌طور کلی چنین شیوه‌هایی در باره انتخاب انواع گوناگون رهبر در پیوند با سناریوهای متفاوت استراتژیک است. یا مدیران برای هدایت کردن در بُعد خاص استراتژیک انتخاب شده‌اند و یا از آنان خواسته می‌شود که سبک‌شان را به تناسب استراتژی تغییر دهند. به هر طریق، این همان چیزی است که ما آن را «رهبری اجرایی» می‌نامیم تا رهبری استراتژیک. ممکن است در کنار چنین شیوه‌ای، مشکلاتی نیز وجود داشته باشند. همچنان که گاپتا می‌گوید، اگر مدیر به‌طور کلیشه‌ای برخورد کند و پیوسته با یک نوع موقعیت استراتژیک ارتباط باشد، این کار برای او برانگیزاننده نخواهد بود. آن همچنین می‌تواند به‌سازی مدیر و آن چه را در سطح عالی مورد نیاز است، محدود سازد. به موازات صعود فرد در سازمان، بیشتر واحدهای استراتژیک بازرگانی را می‌توان اداره کرد. این امر، منجر به بروز افزایش در تنوع زمینه‌های استراتژیک در میان این واحدهای استراتژیک بازرگانی می‌شود. اگر اطلاعات مدیر، محدود به نوع خاصی از زمینه‌های استراتژیک (مثلاً ایجاد کسب و کارهای جدید یا حداکثر نمودن جریان‌های نقدی کوتاه مدت) باشد، احتمال زیادی وجود دارد که

استراتژی‌های تعیین شده در آن واحد استراتژیک بازرگانی که خارج از تجربه مدیر قرار دارد، مورد مسامحه یا سوءمدیریت واقع شود. در نتیجه، در بیشتر شرکت‌ها، خواه آشکارا یا برحسب تجربه، مدیریت انواع متفاوت استراتژی‌ها و کسب‌وکارهای موردنیاز، به‌عنوان مؤلفه اساسی بهبود مدیریت مورد بررسی واقع می‌شود.

● رهبری استراتژیک و سطح اجرایی

وجود رهبری استراتژیک احتمالاً در بعضی موقعیت‌ها، بسیار حیاتی خواهد بود. این موقعیت‌ها، متکی بر نیازمندی‌های استراتژیک نقش مدیر هستند. همچنان‌که پیشتر اشاره شد، سطوح متفاوتی از استراتژی وجود دارند که نیازمند پاسخ‌های متفاوتی هستند. جانسون و شولز، سه سطح عمده استراتژی را معین می‌سازند. اولین آن «**استراتژی شرکتی**» است که در ارتباط با چشم‌انداز کلی سازمان است. این استراتژی، متوجه چگونگی حرکت سازمان در قالب موضوعات مالی و ساختاری و چگونگی تخصیص منابع به عملیات گوناگون می‌باشد. دومین سطح، «**استراتژی بازرگانی**» است که بیشتر در ارتباط با واحد بازرگانی درون مجموعه سازمانی است. در اینجا، استراتژی در ارتباط با چگونگی رقابت در بازار توسعه کالاها و خدمات می‌باشد. سومین سطح، «**استراتژی عملیاتی**» است که در ارتباط با چگونگی کارکردهای گوناگون مؤسسه، بازاریابی، تأمین مالی و غیره است که منجر به اشاعه دیگر سطوح استراتژی می‌شود.

نیازی نیست که استراتژی سازمانی به طور کامل در دست آنانی باشد که در سطح عالی سازمان قرار دارند. بارتلت و گوشال در مقاله‌ای ضمن توصیف تغییر نقش مدیریت عالی سازمان، یکی از مفروضات قدیمی و در عین حال پایدار را به مبارزه طلبیدند که می‌گفت: «مدیرعامل، رییس و استراتژیست شرکت خواهد بود؛ او کنترل کاملی را بر تعیین اهداف سازمان اعمال خواهد کرد و اوست که اولویت‌ها را تعیین می‌کند». در عمل، شمار دیگری از مدیران ارشد نیز شامل این امر می‌شوند.

اگر فرایند رابطه با سایر بخش‌ها به‌طور مطلوبی روی دهد، چنین به‌نظر می‌رسد که آن در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب مدیر - جایی که تنها یک مدیر، مسؤول یک واحد

استراتژیک بازرگانی است - بسیار مناسب تر باشد تا سطوح بالاتر سازمان که در آنجا مدیریت چندین واحد استراتژیک بازرگانی نیازمند مقیاس وسیعی از توانایی استراتژیک است. با این حال، حتی پیوند در سطح واحد استراتژیک بازرگانی خاص، مسائل فرعی خودش را دارد. همچنان که گاپتا نشان داد، حتی مدیرانی که با یک زمینه خاص استراتژیک سروکار دارند، نیازمند داشتن توانایی پاسخگویی به محدودیت‌های رشد یا افول، آن هم خارج از چرخه حیات سازمان‌شان هستند. بنابراین در همه سطوح، مدیران ارشد به انعطاف‌پذیری و پاسخگویی، احساس نیاز می‌کنند. این امر بخصوص تحت شرایط وجود ابهامی بزرگ و تغییر سریع، ضرورت می‌یابد. علاوه بر این، چرخه‌های حیات محصول، رفته رفته کوتاه‌تر می‌شوند. کوتاه‌تر شدن چرخه حیات و افزایش غیرقابل پیش‌بینی شدن انتقال از یک مرحله به مرحله دیگر، موضوعات بسیار مهمی هستند که انعطاف‌پذیری استراتژیک و رهبری استراتژیک را - همچنان که در این مقاله مطرح شد - بیش از پیش مهم جلوه‌گر می‌سازند.

پس علتی برای رهبری اجرایی (تأکید بر پیوند مدیران با زمینه‌های استراتژیک) و رهبری استراتژیک (تأکید بر تدوین و اجرای استراتژی توسط مدیران) وجود دارد. ما باور داریم که با توجه به افزایش پیچیدگی در محیط و افزایش آشفتگی در آن، مدیران بایستی با تمام توان به مقابله برخیزند که البته در این زمینه باید بر راه‌های بهبود و پرورش رهبران استراتژیک تأکید کرد.

● تغییر استعدادها

همچنان که گفته شد، رهبری استراتژیک، مستلزم وجود شمار کاملی از استعدادهاست، هرچند، آن چه در هر یک از استعدادها تأکید شده و درجه اهمیت آن بر حسب شرایط تغییر خواهند یافت. کوئین (۱۹۸۸) عوامل تشکیل‌دهنده عملکرد مؤثر را نشان داد؛ عواملی که بطور اجتناب‌ناپذیری پویا و در حال تغییر خواهند بود. همچنان که یک سازمان، رویدادهای گوناگون بازرگانی یا نیل به بلوغ را تجربه می‌کند، بدون شک با تغییرات بسیاری روبرو خواهد شد.

بوم و اسپارو با متمرکز کردن توجه‌شان به شایستگی چرخه‌های حیات، به توصیف

ماهیت استراتژیک و پویای استعدادها، پرداختند. از دیدگاه آنان، چهار نوع متفاوت شایستگی عبارت از پیدایش، بلوغ، انتقالی و هسته‌ای می‌باشند. شایستگی‌های «پیدایش» به طور معمول تناسب کمی دارند و لیکن در آینده، توجه زیادی را به خود جلب خواهند کرد. شایستگی‌های «بلوغ» اگرچه در گذشته مهم بوده‌اند و لیکن در آینده به‌طور فزاینده‌ای مناسبت کمتری خواهند داشت. شایستگی‌های «انتقالی» اغلب در شرایط منحصر به فردی آن هم برای کوتاه‌مدت، ضروری است و بالاخره، شایستگی‌های «هسته‌ای» همیشه مهم خواهند بود و بر حسب نیازمندی‌های تغییرات استراتژیک، همچنان برای اثربخشی سازمان، نقش حیاتی را ایفا خواهند کرد.

ما این استعدادها را به عنوان عناصر عمده و اصلی می‌نگریم. استعداد رهبری، نفوذ، شناختی، توانایی درک محیط‌های خارجی سازمان و غیره، همیشه در زمره مهارت‌های ضروری برای سطوح ارشد خواهند بود. اگرچه - همچنان که در سراسر این مقاله بحث شد - درجه اهمیت این نیازها، به شرایط فردی و تغییرات حاصل در زمینه‌های استراتژیک تعیین می‌شوند. پس اگرچه چهارچوب اصلی باقی خواهد ماند ولیکن در آن بر اولویت‌ها و موارد خاصی تأکید خواهد شد. به زعم بوم و اسپارو، ممکن است استعداد‌های گوناگون شامل پیدایش، بلوغ یا انتقالی باشند.

همچنان که وایسر (۱۹۹۲) مطرح کرده است، اگر بافت استراتژیک تغییر یابد، این امر به منزله آن نیست که بالضروره نیاز به جایگزینی رهبر است. هرچند به این معناست که رهبر استراتژیک نیازمند تشخیص تغییرات خارجی و چگونگی تأثیرگذاری این تغییرات بر استعداد‌های مورد نیاز برای انجام کار است. اگر تأکیدهای انجام شده واقعاً منجر به وقوع تغییر شود، به عنوان یک نتیجه، آنان نیازمند توانائی انطباق خودشان بطور انفرادی هستند.



● فهرست منابع و مآخذ: *پیشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

- 1. See Liam Fahey and Samuel Felton, 'The New Strategic Leadership', *Planning Review*, Vol. 21, no. 5, September/ October, 1994.
- 2. Quoted in Harper (1992).
- 3. Cited in Bartlett and Ghoshal (1994).
- 4. Cited in Bernard Reimann's conference report, 'Gary Hamel: How to Compete for the Future', *Planning Review*, September /October, 1994, 39-43.
- 5. This table is based on the work of Child (1984) and Whetten and Cameron (1984), but also draws heavily on Gerstein and Reisman (1983).
- 6. For similar approaches see Nadler and Gerstein (1992) and Gerstein and Reisman (1983).