

توسعه تفکر استراتژیک یک قابلیت اصلی

مترجم: هاشم آقازاده

منبع: MANAGEMENT DECISION

چکیده

فقدان تفکر استراتژیک در مدیران عالی به عنوان یک کمبود اساسی در سازمانها به شمار می رود. از طریق به کارگیری مفاهیم مدیریت و روانشناسی، چارچوبی می توان ارائه کرد که در برطرف ساختن کمبود اشاره شده مورد استفاده قرار گیرد. تفکر استراتژیک باید در دو سطح متفاوت ولی مرتبط به هم مورد توجه قرار گیرد: سطح فردی و سطح سازمانی. یکپارچه سازی تفکر استراتژیک در این دو سطح، قابلیت حیاتی در سازمان ایجاد می کند که پایه یک مزیت رقابتی پایدار را شکل می دهد.

مقدمه

علاقه تحقیقاتی من به تفکر استراتژیک در سال ۱۹۹۳ در حالی شروع شد که با ۳۵ نفر از مدیران ارشد برای یک مطالعه طولانی در زمینه برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک در سازمانهای بزرگ بین سالهای ۱۹۸۲ الی ۱۹۹۳ مصاحبه می کردم. این مدیران ارشد مسئول برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک یا توسعه شرکت در ۳۵ شرکت از ۱۰۰ شرکت بزرگ استرالیا بودند. مصاحبه ها ۳ الی ۴ ساعت به طول می انجامید و یکی از سوالهایی که می پرسیدم مربوط به مشکلاتی می شد که آنها در استفاده از رویکرد برنامه ریزی استراتژیک یا مدیریت استراتژیک در طول ۵ سال فعالیت تجربه کرده بودند.

مشکل اصلی که توسط اکثر مدیران ارشد، اشاره شد، تفکر استراتژیک بود. جالب اینکه تفکر استراتژیک مشکلی بود که بدون توجه به وجود یا عدم وجود سیستم برنامه ریزی استراتژیک رسمی یا غیررسمی در شرکتها بروز

واقع شود. سازمانهایی که به طوری موفقیت آمیزی این دو سطح را ترکیب کنند، قابلیت حیاتی به دست می آورند که سرچشمه همیشگی برای مزیت رقابتی آنها می شود.

شرحی بر تفکر استراتژیک

در ادبیات موضوع، توافق چندانی در مورد چیستی تفکر استراتژیک وجود ندارد. برخی از نویسندگان آن را به صورت واژه ای قابل تعویض با مفاهیمی چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده اند. برای مثال ویلن چنین می نویسد: این جستجوی مستمر برای بهبود، به طور عمیقی ویژگی برنامه ریزی استراتژیک را تغییر داده است و به همین خاطر بهتر است به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود.

برخی دیگر از نویسندگان بر فرایندهای مدیریت استراتژیک تمرکز کرده اند و آشکارا گفته اند که برنامه ریزی استراتژیک مناسب به تفکر استراتژیک منجر می شود یا به طور ضمنی فرض کرده اند که سیستم مدیریت استراتژیک که به خوبی طراحی شده باشد، تفکر استراتژیک را در سازمان تسهیل می کند.

میتزبرگ (۱۹۹۴) تمایز آشکاری بین تفکر استراتژیک و مفاهیمی چون برنامه ریزی استراتژیک قائل است. او اشاره می کند که «برنامه ریزی استراتژیک، تفکر استراتژیک نیست» و استدلال می کند که هرکدام از واژه ها بر مراحل مختلفی از فرایند توسعه استراتژی توجه دارند. از دید وی، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز داشته و با تعیین فرموله کردن استراتژی های موجود سروکار دارد. در حالی که تفکر استراتژیک بر ترکیب تاکید دارد و با استفاده از شهود و خلاقیت «یک نگرش منسجم از موسسه» ایجاد می کند. او ادعا می کند که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید بعد از تفکر استراتژیک اتفاق بیفتد. گرت (1995b)، استدلال مشابه میتزبرگ را داشته و تفکر استراتژیک را به عنوان فرایندی تعریف می کند که مدیران ارشد از آن طریق می توانند «فراتر از بحرانها و فرایندهای مدیریتی روزانه ببینند» تا نگرشی متفاوت از سازمان محیط متغیر آن به دست آورند.

هراکلوس (۱۹۹۸) با مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، بین برنامه ریزی

می کرد. برای مثال، یکی از مدیران ارشد از یک شرکت با سیستم برنامه ریزی استراتژیک رسمی چنین می گوید: مدیران ارشد ما درگیر جزئیات می شوند و دیدگاه استراتژیک خود را از دست می دهند.

به طور مشابه، یک مدیر ارشد از یک شرکت فاقد سیستم برنامه ریزی رسمی چنین می گوید: این چالش بزرگی است که از تصمیم گیران شرکتمان بخواهیم که به جای تفکر عملیاتی به صورت استراتژیک فکر کنند. فقدان تفکر استراتژیک به سازمانهای استرالیا محدود نمی شود. براساس تحقیقی که انجام شده، نشان می دهد ۹۰ درصد از مدیران و معاونان، «قدرت استنتاج، ظرفیت یا آموزش لازم را ندارند تا یک هدایت کننده شایسته برای شرکتشان باشند». به نظر گرت (GARRATT-1995b)، این درصد در اروپا، آسیای جنوب شرقی، استرالیا، نیوزیلند و ایالات متحده رقم مناسبی به نظر می رسد.

توانایی تفکر استراتژیک برای رقابتی ماندن در یک محیط متلاطم و جهانی، حیاتی است. با ملاحظه اینکه متوسط امید به زندگی ۵۰۰ شرکت مجله آمریکایی فورچون بین ۴۰ و ۵۰ سال است و نیز فقط ۴۹ درصد از ۱۰۰ شرکت بزرگ تولیدی استرالیا در سال ۱۹۸۲ همچنان در سال ۱۹۹۳ در بین ۱۰۰ شرکت برتر تولیدی هستند؛ نیاز به تفکر استراتژیک بیش از پیش احساس می شود.

این مقاله، چارچوبی ارائه می کند که می تواند در افزایش تفکر استراتژیک در سازمانها مورد استفاده قرار گیرد. مقاله چنین استدلال می کند که تفکر استراتژیک باید در دو سطح متفاوت ولی مرتبط به هم مورد توجه

استراتژیک و تفکر استراتژیک تفاوت قائل شده است. از دیدگاه وی اولی (یادگیری تک حلقه ای) مشابه برنامه ریزی استراتژیک و دومی (یادگیری دو حلقه ای) مشابه تفکر استراتژیک است. وی ادعا می کند که یادگیری تک حلقه ای شامل تفکر در قالب مفروضات موجود و اقدام بر اساس مجموعه ثابتی از اقدامات بالقوه جایگزین است. در مقابل، یادگیری دو حلقه ای مفروضات موجود را به چالش وامی دارد و راه حل‌های جدید و نوآورانه ای را توسعه می دهد که به اقدامات بالقوه مناسبتری منجر می شوند. هراکولوس استدلال کرد که یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک در یک فرایند مباحثه ای مرتبط به هم هستند و برای مدیریت استراتژیک اثربخش از اهمیت یکسانی برخوردارند.

مقاله حاضر از این دیدگاه حمایت می کند که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم جدا از هم هستند و برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که بعد از تفکر استراتژیک اتفاق می افتد. تحلیل نویسنده در بحث‌های بعدی نشان می دهد که تفکر استراتژیک خود را در دو سطح متفاوت نمایان می سازد: سطح فردی و سطح سازمانی. این رویکرد تمرکز خرد بر افراد و گروهها را با تمرکز کلان بر سازمانها و زمینه آنها ادغام می کند. به عبارت دیگر، این رویکرد، اثر برعکس اثر زمینه سازمانی بر تفکر و رفتار فردی را نشان می دهد. همان طور که چاتمن (۱۹۹۸) استدلال می کند که: وقتی ما به رفتار افراد در سازمانها می نگریم در واقع دو پدیده را می بینیم: خود فرد و فرد به عنوان نماینده مجموعه سازمانی... بنابراین، فرد نه تنها از طرف سازمان فعالیت می کند بلکه وقتی ارزشها، اعتقادات و اهداف مجموعه را به همراه دارد، «به عنوان خود سازمان» عمل می کند.

بنابراین، درک تفکر استراتژیک مستلزم یک رویکرد دو وجهی است که هم ویژگیهای یک فرد با تفکر استراتژیک را بررسی کند و هم پویاییها و فرایندهایی را که در داخل زمینه سازمانی محل فعالیت فرد اتفاق می افتند. به عنوان مثال، برای به دست آوردن تصویری درست از اثرات سبکهای متفاوت رهبری بر

تفکر استراتژیک، می توان به اثر این سبکها بر خود مدیران و نیز نحوه نفوذ مدیران بر فرهنگ، ساختار و جو سازمانی توجه کرد.

تفکر استراتژیک در سطح فردی

تفکر استراتژیک در سطح فردی شامل سه عنصر اصلی است:

- درکی کلی از سازمان و محیط آن؛
 - خلاقیت؛
 - چشم اندازی برای آینده سازمان.
- هر کدام از عناصر مذکور در بخش‌های زیر مورد بررسی قرار می گیرند.

درکی کلی از سازمان و محیط آن: ویژگی اصلی تفکر استراتژیک، توانایی به دست آوردن نگرشی کلی از سازمان و محیط آن است. این امر مستلزم درک این است که مسائل و مباحث مختلف چگونه به هم ارتباط پیدا می کنند، چگونه بر هم اثر می گذارند و یک راه حل در یک زمینه خاص چه اثری بر دیگری می گذارد. همان طور که کافمن (۱۹۹۱) گفته است: تفکر استراتژیک با یک تغییر جهت از دیدن سازمان به صورت یک مجموعه پراکنده از بخشها (و کارکنان) مجزا که برای دستیابی به منابع در رقابت هستند به دیدن و سروکار داشتن با شرکت به صورت یک سیستم کلی نگر که هر بخش را در ارتباط با کل سازمان انسجام می بخشد، معنی پیدا می کند.

به دست آوردن نگرشی کل نگر مستلزم توانایی دوری گزیدن از مسائل عملیاتی روزانه و توانایی دیدن این موضوع است که چگونه مسائل و مباحث به یک الگوی کلی با رویدادها و جزئیات ویژه ارتباط پیدا می کند. سنج (۱۹۹۰) این رویکرد را «تفکر سیستمی» نام نهاده و استدلال کرده است که: ما باید به فراتر از شخصیتها و وقایع بنگریم. ما باید به ساختارهایی پایه ای بنگریم که اقدامات فردی را شکل می دهند و شرایطی را به وجود می آورند که موجد انواع رویدادها می شود.

یک چنین توجهی به ساختارهای موقعیتهای پیچیده مستلزم تفکر بر اساس فرایندها به جای رویدادهاست تا بتوان شرایط به وجود آمده را تطبیق داده و راه حل‌های نوآورانه ای توسعه داد.

اداره پیچیدگی زیاد در سازمانها مستلزم مدیرانی است که با پویاییهای زندگی سازمانی

آشنا باشند. استیتی (۱۹۹۶) استدلال کرد که مدیران نیازمند درکی کامل از چگونگی تغییر اقدامات مدیران و سازمانها در طول زمان بوده و نیز نیازمند فرایندهای بازخوردی هستند که به چنین تغییراتی منجر شوند. این ویژگی شامل حساسیت نسبت به تعاملات دقیق بین بخش‌های مختلف سازمان و درک علت‌های ساختاری رفتار و اثرات آنها بر دیگر بخش‌های سازمان است.

در نهایت، یک دیدگاه کل نگر مستلزم این شناخت است که سازمانها اجزایی در داخل سیستم های بزرگ و پیچیده ای مانند بازارها، صنایع و ملت‌ها هستند. افرادی که به طور استراتژیک فکر می کنند نیازمند درک چگونگی قرار گرفتن سازمانها در داخل این زمینه وسیع و چگونگی تحت تاثیر قرار گرفتن آنها از طریق پویاییها، ارتباط و وابستگی متقابل این سیستم ها هستند.

خلاقیت: استراتژی در رابطه با ایده ها و توسعه راه حل‌هایی نو برای ایجاد مزیت رقابتی است. کسانی که به صورت استراتژیک فکر می کنند، باید رویکردهای جدیدی جستجو کرده و راه‌های بهتر انجام امور را دریابند. پیش نیاز این امر، خلاقیت و بویژه توانایی زیر سوال بردن مفاهیم و برداشتهای رایج و ترکیب مجدد یا برقراری رابطه بین مباحثی است که بی ارتباط به نظر می رسند.

به نظر امابیل (۱۹۹۸)، تفکر خلاق یعنی «چگونگی روی آوردن افراد با مسائل و راه حل‌ها - ظرفیت آنها برای کنار هم گذاشتن ایده های موجود در قالب ترکیباتی جدید». این امر شامل به چالش واداشتن «حاکمیت مفروضات همیشگی» از طریق زیر سوال بردن اعتقادات یا مدل های ذهنی متداول در سازمان است. سنج (۱۹۹۰) مدل های ذهنی را به صورت «مفروضات عمقی دیرینه، عمومیت دادنها یا حتی تصاویر و تصوراتی توصیف می کند که چگونگی درک ما از دنیا و نحوه عمل ما را تحت تاثیر قرار می دهند». او استدلال می کند که چنین مدل هایی معمولاً تاکتیک هستند و سطح آگاهی ما را کاهش می دهند؛ به طوری که اثری فوری بر رفتار سازمانی می گذارند: ...بینشهای جدید در عمل با شکست مواجه می شوند چرا که در تعارض با تصورات عمقی درون سازمانی نسبت به دنیا

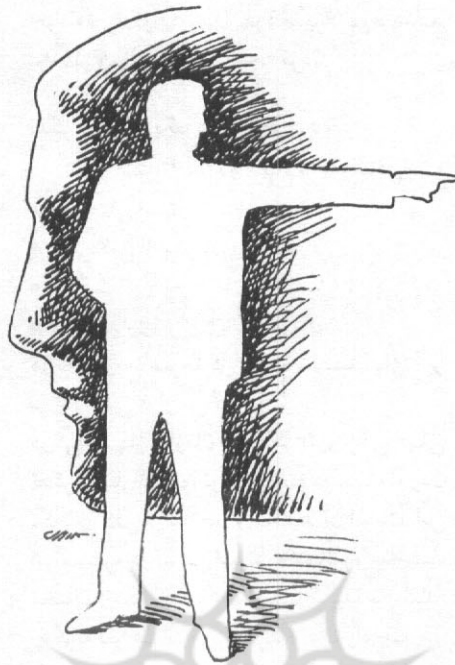
دسامبر ۱۹۹۰ افزایش یافته است درحالی که یک دلار سرمایه گذاری شده در بازار سهام شرکت دارای چشم انداز تا میزان ۶۳۵۶ دلار رشد داشته است، ملاحظه می شود که تفاوت بیش از ۱۵۰۰ درصد است.

به نظر کولینس و پوراس، شرکتهای دارای چشم انداز به خاطر نوشتن یکی از بیانیه های چشم انداز یا مأموریت که در سالهای اخیر معروف شده اند، به این عملکرد فوق العاده بلندمدت دست نیافته اند. آنها تاکید می کنند که «صرف اینکه یک شرکت دارای «بیانیه چشم انداز» (یا چیزی شبیه به آن) باشد به هیچ وجه نمی تواند تضمین کرد که آن شرکت دارای چشم انداز خواهد بود». در عوض رهبران شرکتهای دارای چشم انداز بر ایجاد سازمانی تاکید می کنند که درک عمیقی از دلایل وجودی و ارزشهای اصلی خود و نیز از اصول اساسی و همیشگی داشته باشند که افراد سازمانی را هدایت کرده و آنها را حول یک هویت مشترک گرد هم می آورند. توماس جی واتسون جی (۱۹۶۳) رئیس سابق شرکت IBM این نکته را به طور مشخص تر بیان می کند: من اعتقاد راسخ دارم که هر سازمانی به منظور بقا و کسب موفقیت، باید دارای مجموعه اعتقادات سالمی باشد که تمام سیاستها و اعمالش را به طور منطقی حمایت کنند.

این اعتقادات «باید همیشه قبل از سیاستها، اقدامات و اهداف وجود داشته باشند و اگر آنها طوری باشند که اعتقادات پایه ای را خدشه دار کنند باید همواره تغییر داده شوند».

کولینس و پوراس دریافتند که این محتوی چشم انداز (یا به قول واتسون، اعتقادات) نبوده بلکه صحت، ثبات و سازگاری آن بوده است که به فعالیتها، اهداف، استراتژی ها، سیاستها، سیستم ها، ساختارها و فرایندهای اصلی سازمان تبدیل شده است. به عبارتی دیگر، کولینس و پوراس گفتند که: آنچه شما را متمایز می کند، آن چیزی نیست که به آن اعتقاد دارید بلکه میزان و عمق اعتقاد شما به آن در طول زمان و سازگاری با آن در زندگی است که اهمیت دارند.

ایجاد یک چشم انداز واقعی و قراردادن آن در شالوده سازمان باید چاشنی اصلی کار روزانه کسانی باشد که به طور استراتژیک فکر می کنند. چشم اندازی که در سراسر سازمان



اینکه چقدر پول و زمان به یک تیم یا پروژه تخصیص باید، قضاوت پیچیده ای است که می تواند از خلاقیت حمایت کرده یا آن را از بین ببرد.

چشم اندازی برای آینده: تفکر استراتژیک باید از درک عمیق مقصد سازمانی و چشم اندازی برای آینده مطلوب سازمان نشأت بگیرد. یک چشم انداز واقعی و درست - همان طور که در «بیانیه های چشم انداز» سازمان می آید - درک و فهمی از جهت حرکت سازمان ایجاد کرده و زمینه تمرکز و تاکید بر تمام فعالیتهای داخلی سازمان را فراهم می کند.

به نظر سنج (۱۹۹۰)، یک چشم انداز واقعی، «نشانگر یک ایده خوب است تا خود ایده». از این دیدگاه، چشم اندازها، تصاویر و تصوراتی هستند که افراد در قلب و مغز خود دارند. آنها نشان می دهند که یک فرد بر اساس ارزشهای باطنی و درک از مقصد مورد توجه کارکنان سازمان واقعاً دنبال چه چیزی است.

کولینس و پوراس (۱۹۹۸) شواهدی دال بر اهمیت یک چشم انداز واضح و شفاف ارائه کرده اند. تحقیق آنها نشان داد که شرکتهای دارای چشم انداز به مراتب بهتر از شرکتهای فاقد چشم انداز عمل کرده اند. یک دلار سرمایه گذاری شده در بازار عمومی سهام در اول ژانویه ۱۹۲۹ به میزان ۴/۵ دلار در ۳۱

هستند. تصوراتی که ما را به روشهای همیشگی فکر و عمل محدود می کنند.

بنابراین، توانایی نشان دادن عکس العمل نسبت به مدل های ذهنی و به چالش واداشتن مفروضات رایج و اعتقادات اصلی در جهت توسعه استراتژی ها و برنامه های عملی منحصر به فرد، حیاتی است. این کار مستلزم این است که کسانی که به صورت استراتژیک فکر می کنند، الگوهای رفتاری خود را همانند مفاهیم و ادراکات موجود در داخل سازمان درک کنند. استراتژیست ها باید از تفکر «غیرمتعارف» و استفاده از تخیلات و خلاقیت برای کشف شیوه های جایگزین انجام کار لذت ببرند. دی بونو (۱۹۹۶) این نکته را به صورت زیر بازگو می کند: از اطلاعات و تجاربی که از قبل در دسترس ما بوده و به وسیله ساختارها، الگوها، مفاهیم و ادراکات قدیمی نقل شده اند، بدون خلاقیت نمی توانیم استفاده مناسبی ببریم.

خلاقیت فرایندی است که با ایجاد ایده ها شروع می شود. همان طور که «دی بونو» اشاره می کند: ... استراتژی معمولاً به صورت فرایند کاهشی دیده می شود که در آن شقوق مختلف به یک شیوه عمل معقولی کاهش می یابند تفکر خلاق برای تصور شقوق چندگانه و برای جستجوی جایگزینهایی برای رویکردهای سنتی (مرسوم) موردنیاز است.

تفکر خلاق همچنین شامل انتخاب و توسعه ایده هاست. استراتژیست های خوب قادر به شناخت قابلیت یک ایده جدید در مراحل بسیار اولیه هستند. مجسم کردن ارزش ایده مطرح شده توسط افرادی از سطوح مختلف سازمانی حتی ممکن است مهمتر از ایجاد ایده های اصلی توسط استراتژیست ها باشد. همان طور که رابینسون و استرن (۱۹۹۷) مشاهده کرده اند: هرچه شرکت بزرگتر باشد، به احتمال زیاد مؤلفه های فعالیتهای خلاق از قبل در جایی در داخل شرکت وجود دارند، اما احتمال کمی وجود دارد که بدون کمک بخشهای مختلف سازمان بتوان این مؤلفه ها را جمع آوری کرده و در کنار هم قرار داد.

در نهایت باید ایده جدید به عمل تبدیل شود. مدیریت ارشد باید منابع موردنیاز برای پیاده سازی ایده را فراهم کند. همان طور که امابیل (۱۹۹۸) می گوید: ... تصمیم در مورد

تسهیم می شود، تعهد را به جای اعتراض و شکایت پرورش می دهد و درک مشترکی ایجاد می کند که در دل و جان کل سازمان نفوذ پیدا می کند. به تصورات افراد الهام می بخشد و جوی به وجود می آورد که در آن افراد از تخصص و استعداد خود حداکثر استفاده را می کنند. در نهایت همان طور که کولینس و پوراس نشان دادند، یک چشم انداز واقعی یاریگر دستیابی به عملکرد برتر در بلندمدت است.

تفکر استراتژیک در سطح سازمانی

سطح سازمانی، زمینه ای را فراهم می کند که در آن بتوان از تفکر استراتژیک فردی برخوردار بود. سازمانها نیازمند ایجاد ساختارها، فرایندها و سیستم هایی هستند که:

- ۱- گفتگوی استراتژیک مستمری بین تیم مدیریت ارشد به وجود آورد؛
- ۲- از مزیت نبوغ و خلاقیت تمام کارکنان بهره برداری کنند.

گفتمان استراتژیک: تفکر استراتژیک مستلزم زمانی برای انعکاس و اکتشاف است. همان طور که هانفورد (۱۹۹۵) اشاره کرده است: در سطح استراتژیک به طور قطع می توان گفت که سرعت زیاد به معنی استراتژیک نبودن است. برای مثال جداول زمانی بسیار کوتاه برای تفکر در زمینه مباحث و فرصتهای کلیدی یا برای یادگیری چیزی جدید یا برای تغییر و شفاف سازی نقشهای سازمانی، نمونه هایی از امور عجولانه هستند که ما را از استراتژیک بودن و تفکر استراتژیک دور می کنند. باید توجه داشت که همه این چالشهای استراتژیک زمان می برند. فوریت زمانی در این موارد غیرمولد تلقی می شود.

حذف عارضه همیشگی «ما وقت نداریم». پیش نیاز مهمی برای تفکر استراتژیک به شمار می رود. سازمانها باید به طور مرتب زمان و مکان کافی در اختیار مدیران ارشد خود بگذارند تا آنها بتوانند در گفتمانهای مربوط به مباحث، بینشها و ایده های استراتژیک شرکت فعالیت داشته باشند. تفکر استراتژیک مستلزم این است که تیم های مدیریت ارشد یادگیرند که چگونه موارد پیچیده و متناقض را از طریق گفتگو با همدیگر کشف کنند. گفتگوی استراتژیک جمعی - اگر به صورت سازنده انجام شود - از

مزیت پتانسیل هم افزای چندین مغز به جای یک مغز برخوردار خواهد شد. این نوع گفتمان فراتر از درک و فهم یک نفر بوده و اعضای تیم را قادر می سازد تا درک عمیق تری از پیچیدگی سازمانی به دست آورند و نیز آنها را به بینش و شفافیت جدیدی هدایت می کند که به صورت فردی قابل دسترس نیستند. همان طور که ایسن هارت (۱۹۹۷) استدلال کرده است: چنین تماسی (گفتگو)، مدیران را مجبور می کند تا استدلال های اثربخش تر و شفاف تری ارائه کرده و به راحتی آنها را به دیگران انتقال دهند. در این صورت، مدیران نه تنها از طریق این فرایند دیدگاه خود را فرا گرفته و شکل می دهند بلکه از دیدگاههای دیگران نیز با خبر می شوند. از این طریق، تعامل بین مدیران یک فرایند اکتشاف اجتماعی ایجاد می کند که در آن ارتباطات مستمر، یک درک بسیار عمقی و واقع گرایانه ای را از اطلاعات و ترجیحات کلیدی به وجود می آورد.

اعضای فردی تیم مدیران باید واقعاً خواهان بهره مندی از مزایای گفتمان استراتژیک بوده و به طور جدی آماده شنیدن صحبتهای دیگران باشند. آنها باید مایل به بیان آشکارای مدل های ذهنی و مفروضات تاکتیکی خود بوده و آنها را به بحث و بررسی بگذارند. بیان آشکارای الگوهای فکری که تحت سیطره دیدگاهها و تصمیمات رایج هستند، مستلزم جوی باز، صادقانه و مثبت است. «سنج» استدلال کرد که گفتمان فقط وقتی می تواند اتفاق بیفتد که افراد به عنوان همکار به یکدیگر احترام قائل شوند: همکار در نظر گرفتن همدیگر، برای ایجاد لحن صحبت مثبت و برای کاهش آسیب پذیری ناشی از گفتمان حیاتی است. همکار حساب کردن همدیگر، ریسک متقابل را کاهش داده و جوی مطمئن در مواجهه با ریسک ایجاد می کند.

برای به دست آوردن ورودی جدید برای گفتمان استراتژیک در بین مدیران ارشد، به سازمانها پیشنهاد می کنم که مجمع تفکر استراتژیک تشکیل دهند. یک چنین مجمعی باید مدیرانی از رشته ها و سطوح مختلف سازمان که به طور مرتب در یک دوره زمانی مناسب همدیگر را ملاقات می کنند را مورد مقایسه قرار دهد. انتخاب این مدیران باید براساس سوابق موفق آنها به عنوان مدیران

صنفي، ایده های نوآورانه آنها و رک و راست بودن آنها باشد. فعالیتهای مجمع تفکر استراتژیک باید بر کشف مباحثی تمرکز داشته باشد که در ۵ الی ۱۰ سال آینده برای سازمان اهمیت استراتژیک خواهند داشت. برای مثال، اعضای مجمع تفکر استراتژیک می توانند فعالیتهایی از قبیل زیر را انجام دهند: ایجاد سناریوهایی درباره مشتریان آینده سازمان، بحث و تبادل نظر بر سر موضوعاتی مانند ساختاردهی مجدد و انتقال و تغییر، یا بررسی استنتاجات از آخرین تفکراتی که در مدیریت استراتژیک سازمانشان مطرح شده است.

ایده ها و نظرات پیشنهادی اعضای مجمع تفکر استراتژیک باید در طول زمان عقب نشینی مدیریت به مدیریت ارشد سازمان ارائه شود. هدف از این عقب نشینی، فراهم کردن ایده هایی جدید برای مدیران ارشد، کمک به آنها برای دیدن مباحث استراتژیک از دیدگاههایی مختلف و به چالش واداشتن مدل های ذهنی رایج در سراسر سازمان است.

در طول زمان پیشنهادات اعضای مجمع تفکر استراتژیک و بحثهای ناشی از آنها در زمان عقب نشینی، به افزایش آگاهی شرکت کمک کرده و یادگیری جمعی را تسهیل خواهد کرد. گفتمان استراتژیک بین مدیران ارشد، به دور از سلطه بحرانها و «موقعیتهای ثابت» کوتاه مدت و واقعاً استراتژیک خواهد شد. استراتژی های حاصل از این فرایند نه بر مبنای توافقیهای سطحی بلکه بر مبنای بینش و عکس العمل کلی و نیز مبتنی بر درکی مشترک از چالشهای سازمانی خواهد بود. بنابراین، استراتژی ها و برنامه های عملی به صورتی سازگار و هماهنگ اجرا خواهند شد. مدیران ارشد اعضای مجمع تفکر استراتژیک، تعهد بیشتری نسبت به سازمان احساس خواهند کرد و این امر اجرای استراتژی را تسهیل خواهد ساخت.

زیراکس یکی از سازمانهایی است که گروهی مشابه مجمع تفکر استراتژیک را ایجاد کرده است. در اوایل دهه ۱۹۹۰ پل آلایر، مدیرعامل وقت شرکت زیراکس، یک گروه شش نفره از مدیران جوان میانی را تعیین کرد تا ساختارها و روشهای فعلی شرکت را بررسی کرده و طرح سازمانی جدیدی پیشنهاد کنند که به موفقیت شرکت در آینده کمک کند. این

رفتار اعضای سازمان عوامل حیاتی عملکرد شرکت و همچنین عوامل موفقیت یا شکست شرکت در اجرای استراتژی است.»

چالش مدیران ارشد، طراحی و برقراری محیط کاری است که در آن هر کس نسبت به بیان ایده های جدید و دستیابی به بهیودها و نوآوریها تشویق می شود. مدیران ارشد کم کم به اهمیت خلاقیت در سرتاسر سازمان اعتقاد پیدا کرده و اطمینان حاصل می کنند که خلاقیت به بخشی از شخصیت سازمان و به مرکز ثقل فعالیتهای آن تبدیل می شود. همان طور که توماس جی واتسون جو (۱۹۶۳) رئیس قبلی IBM استدلال کرده است: من اعتقاد واقعی دارم به اینکه شکست یا موفقیت یک شرکت اغلب با این سوال مرتبط است که سازمان تا چه اندازه توانسته از تواناییها و استعدادهای قدرتمند افراد خود استفاده کند.

بهره برداری از انرژیها و استعدادها افراد مستلزم شناخت عواملی است که به وجود آورنده خلاقیت و نوآوری هستند. «امابیل» استدلال کرد که مدیران می توانند از طریق تحریک انگیزه های درونی کارکنان خود، خلاقیت را افزایش دهند. افراد حادتر خلاقیت را از خود نشان خواهند داد، وقتی آنها ابتدا از طریق علاقه، رضایت و چالش کاری برانگیخته شوند نه از طریق فشار خارجی.

او روشهای مدیریتی زیر را برای افزایش انگیزش درونی پیشنهاد می کند:

- افراد را با سیستم هایی که از تخصص و تواناییهای آنها استفاده می کند، تطبیق دهید؛
- به افراد در چگونگی انجام کارشان آزادی عمل بدهید؛
- منابع ضروری را فراهم سازید؛
- تیم های کاری حمایتی ایجاد کنید؛
- با استفاده از سرپرستان شناخت بیشتر را تشویق کنید؛
- جوی به وجود آورید که تمام سازمان حامی تلاشهای خلاق باشند.

اهمیت انگیزش درونی توسط رابینسون و استورن نیز مورد تاکید قرار گرفته است. تحقیق آنها نشان می دهد که خلاقیت یک کارمند به شدت وابسته است به «تمایل به کار بر روی چیزی به خاطر خواست درونی». آنها توصیه کردند که سازمانها ترتیب ویژه ای ایجاد می کنند «تا انگیزش درونی پرورش یابد و در

**چالش مدیران ارشد،
طراحی و برقراری
محیط کاری است که
در آن هر کس
نسبت به بیان ایده های جدید
و دستیابی به بهیودها
و نوآوریها تشویق می شود.**

داده است که شرکتهای دارای چشم انداز، نسبت به شرکتهای مورد مقایسه (شرکتهای فاقد چشم انداز)، گرایش سازمانی قویتری داشته اند. مدیران ارشد سازمانهای دارای چشم انداز تاکید ویژه ای بر طراحی ساختارها، فرایندها و مکانیسم های سازمانی محرک بهیود و تغییر داشتند. این مدیران «علاقه شخصی خود به پیشرفت در بسیاری از محصولات و امور سازمانی - اهداف، استراتژی ها، تاکتیک ها، سیاستها، فرایندها، فعالیتهای فرهنگی، رفتارهای مدیریتی، ایجاد طرحها، سیستم پرداخت، سیستم حسابداری، طراحی شغل و بالاخره در هر فعالیتی که شرکت انجام می دهد» را نشان دادند.

به عبارت دیگر، مدیران شرکتهای دارای چشم انداز زمینه ای را طراحی و ایجاد کرده اند که در آن کارکنان می توانند در تعیین چشم انداز کلی سازمان مشارکت داشته باشند و نیز این مدیران، فرهنگی را به وجود آورده اند که مساعده خلاقیت و نوآوری است. کیلمان (۱۹۸۶) فرهنگ سازمان را به این صورت توصیف می کند: «نیروی اجتماعی که سازمان را به حرکت در آورده یا از حرکت باز می دارد». ویلسون (۱۹۹۴) استدلال کرد که فرهنگ سازمانی «معادل داخلی مشتری گرایی» است و «شناختی است که در آن ارزشها، انگیزش و

گروه که به «تیم آینده ساز» معروف بود، فرایند طراحی ۱۵ ماهه ای را عهده دار شد که در آن بیش از ۷۵ مدیر از سراسر سازمان درگیر شدند. آنها به چهار رویکرد طراحی امکان پذیر دست یافتند و آنها را به مدیریت ارشد ارائه کردند. بعد از بحثهای مفصل، مدیران ارشد در مورد به کارگیری رویکرد چهارم به توافق رسیدند و «آلایر» کمیته ای متشکل از اعضای تیم آینده ساز و مدیران ارشد جهت تعیین جزئیات این پیشنهاد منصوب کرد. به گفته «آلایر»: این گروه بیش از تصور ما اهمیت پیدا کرد. این افراد، بدون دانستن اینکه در کجای سازمان جدیدی که ایجاد می کنند، موفق خواهند بود، اصول حاکم بر گروه خود را تثبیت کردند. از طریق این فرایند، آنها اصول مذکور را تا حد قابل ملاحظه ای درونی کردند، به طوری که ما در اداره مرکزی شرکت اغلب خود را پشت سر آنها می بینیم (یعنی اصول آنها را می پذیریم).

یک مثال جدیدتر از یک سازمان با یک گروه مشابه مجمع تفکر استراتژیک، «KPMG» است. در سال ۱۹۹۸، کولین شرمن رئیس جهانی KPMG، گروهی متشکل از افراد جوان مناطق مختلف جهان را شکل داد. او از آنان خواست تا برای یک سال از کار عادی دست بکشند و نیروهایی را شناسایی کنند که KPMG را در آینده شکل داده و تحت تاثیر قرار خواهند داد. این گروه درباره نیروهای اصلی اثرگذار بر فعالیت جهانی و مشتریان KPMG در سال ۲۰۱۰ چهار سناریوی مختلف ساختند. آنها مدیران ارشد شرکای فعالیتهای جهانی KPMG در سناریوها را در ملبورن استرالیا ملاقات کردند تا نتایج فعالیتشان را در سال ۱۹۹۹ به آنها ارائه کنند. به گفته شرمن، بسیاری از رهبران جهانی شوکه خواهند شد، زیرا برخی از سناریوها با تصورات آنها در تضاد خواهد بود. او استدلال کرد که رمز موفقیت آینده KPMG انجام سناریوی «درست» نبوده بلکه آمادگی KPMG برای سازگاری با هر چهار سناریو خواهد بود.

برخورداری از مزیت نبوغ و خلاقیت کارکنان: علاوه بر ایجاد گفتمان استراتژیک بین تیم مدیران ارشد، سازمانها باید جوی آکنده از مشارکت در طراحی استراتژی ها و ارائه ایده های خلاق برای تمام کارکنان به وجود آورند. تحقیق کولینس و پوراس (۱۹۹۸) نشان

کارکنان میل به خلاقیت ایجاد شود». در کنار پرورش انگیزش درونی کارکنان، مدیران ارشد باید زمان و مکان مورد نیاز برای بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم کنند. برای مثال «قانون ۱۵ درصد» در شرکت 3M را در نظر بگیرید. این قانون کارکنان فنی را تشویق می کند تا ۱۵ درصد از زمان خود را بر روی پروژه هایی صرف کنند که با ابتکار خود انتخاب کرده اند. یک چنین قانونی انجام آزمایش را تحریک می کند و فضایی در سازمان به وجود می آورد که نوآوریهای غیرمنتظره می توانند در آن ظهور یابند.

ارتباطات وسیله ای اساسی برای یک فرهنگ خلاق است. مدیران ارشد باید پيام سازگار و ثابت در راستای ارزش قائل شدن به خلاقیت در سازمانشان انتقال دهند. آنها نیاز دارند برنامه هایی آموزشی و توسعه ای طراحی کنند تا سطح عمومی و کلی توانایی خلاق را افزایش داده و نیز تفکر خلاق و نوآوری را پرورش دهند. برای مثال شرکت «شل» ارتباطات را از طریق سازماندهی برنامه های آموزش مشارکتی تشویق می کند، به طوری که مدیران از سرتاسر دنیا همدیگر را در جلسات مشترک حل مسئله ملاقات می کنند. به نظر GEUS، این برنامه ها نوآوری را به سرعت در شرکت شل گسترش می دهد و وسیله ای قدرتمند برای یادگیری سازمانی ایجاد می کند. ایجاد فرهنگ سازمانی که به نبوغ و خلاقیت کارکنان ارزش قائل باشد، قوه ابتکار و احساس مسئولیت آنها را تقویت خواهد کرد. آنها از کارشان راضی تر بوده و تعهد بیشتری نسبت به سازمان نشان خواهند داد. در نهایت، آنها اثربخش و مولدتر خواهند بود.

نتیجه گیری

این مقاله عدم وجود تفکر استراتژیک را به عنوان کاستی اساسی سازمانها شناخته است. برای از بین بردن این وضعیت من پیشنهاد کرده ام که سازمانها به تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی تاکید کنند. تجزیه و تحلیل من نشان داده است که اعضای فردی، بویژه مدیران عالی، نباید دارای درکی کلی از سازمان و محیط آن باشند، آنها باید خلاق بوده و دارای چشم اندازی برای آینده سازمان باشند. این امر دو سوال عمده را ایجاد می کند:

۱- آیا سازمانها باید مدیران ارشد را در زمان استخدام براساس تفکر استراتژیک انتخاب کنند؟

۲- آیا آموزش می تواند توانایی تفکر استراتژیک مدیران ارشد را افزایش دهد؟

پاسخ سوال اول به طور قطع «بلی» است. سازمانها باید فرایند ارزیابی و انتخابی طراحی کنند که بیشتر بر توانایی تفکر استراتژیک متقاضیان و میزان تطبیق پذیری آنها با تغییر تمرکز کرده و کمتر بر معیارهای انتخاب سنتی مانند عملکرد گذشته تاکید کند. همان طور که «وارن بنیس» اشاره کرده است: با وجود تغییرات سریع (چهار نعل) که در ابعاد جمعیتی، جغرافیای سیاسی و جهانی اتفاق می افتد، اگر فکر کنید که می توانید فعالیت خود در ۱۰ سال آینده را با همان روشهای ۱۰ سال گذشته اداره کنید، دیوانه هستید.

پاسخ به این سوال که آیا آموزش می تواند توانایی تفکر استراتژیک مدیران ارشد را افزایش دهد یا خیر، به خاطر فقدان تحقیق در این زمینه مشکل است. واضح است که در زمینه «مطالعه ناچیز درباره تفکر استراتژیک»، تحقیق زیادی مورد نیاز است. این عبارت داخل گیومه در بحث اخیر جمعی از متخصصان در ایالت متحده، مورد تاکید و حمایت قرار گرفت. این جمع تحقیق در زمینه تفکر استراتژیک را یکی از ۱۰ بحث مهم و حیاتی تحقیقات آینده مدیریت شناختند. یکی از سوالهای تحقیقی که باید در تحقیقات آینده مورد تاکید قرار گیرد، سوالهایی است که در بالا مطرح شدند.

فقط انتخاب افرادی با توانایی تفکر استراتژیک زیاد یا ارائه آموزش در این زمینه برای ایجاد اطمینان از پیدایش تفکر استراتژیک در سازمان کافی نیستند. همان طور که قبلاً اشاره شد، سازمانها باید ساختارها، فرایندها و سیستم هایی ایجاد کنند که افزایش دگتتمان مستمر استراتژیک بین تیم مدیریت ارشد بوده و زمینه ساز بهره گیری از مزیت نبوغ و خلاقیت کارکنان باشد.

این امر مستلزم این است که شرکت نسبت به نوآوری و تغییر و به کارگیری تمام افراد سازمان در فرایند توسعه استراتژیک متعهد باشد. همان طور که در بالا بحث شد، مجمع تفکر استراتژیک، یکی از ابزارهای دستیابی به ورودی جدید از اعضای سازمان است. چالش

مدیران ارشد، ادغام اطلاعات و ایده های ارائه شده توسط مجمع تفکر استراتژیک در فرایندهای تفکر استراتژیک خود و استفاده از آن در تصمیم گیری استراتژیک شان است.

تشخیص اینکه، تفکر استراتژیک باید در هر دو سطح فردی و سازمانی مورد تاکید قرار گیرد، مدیران ارشد را قادر خواهد ساخت تا طیف وسیعتری از استراتژی های ممکن برای بهبود تفکر استراتژیک در سازمانشان را ترسیم کنند. در حالی که اگر مدیران ارشد، تفکر استراتژیک را فقط به صورت نوعی از سبک تفکر فردی در نظر بگیرند چنین حائلهایی رخ نمی دهد. سازمانهایی که در تاکید بر تفکر استراتژیک در دو سطح موفق باشند، یک قابلیت اصلی ایجاد خواهند کرد که تعامل و یادگیری سازمانی را در بین واحدهای تجاری استراتژیک و نواحی وظیفه ای تسهیل می کند. تقلید از این قابلیت اصلی برای رقیبان مشکل خواهد بود و این قابلیت، سازمان را در برابر تغییر انعطاف پذیرتر و سازگارتر می کند و به سازمان یاری می رساند تا در محیط ملاحظم قرن بیست و یکم تداوم حیات یافته و موفق شود.

پیشنهادهایی برای تحقیقات بیشتر

زمینه هایی وجود دارد که تحقیقات آتی باید درباره تفکر استراتژیک بر آنها تاکید کنند. اول، نیاز به آزمایش توانایی تفکر استراتژیک مدیران ارشد وجود دارد. همچنین آزمونهایی در دسترس هستند که بر جوانب تفکر استراتژیک اشاره دارند. برای مثال، آزمونهای خلاقیت یا تفکر منشعب و مقیاسهای سنجش جامع تر که نیاز به توسعه دارند. چنین تحقیقی باید به شناسایی معیار انتخابی منجر شود که توانایی تفکر استراتژیک بلندمدت را به بهترین نحو پیش بینی کند.

دوم، این سوال که آیا آموزش می تواند توانایی تفکر استراتژیک مدیران ارشد را افزایش دهد یا خیر، نیازمند تحقیق بیشتر است، همان طور که در بخش قبلی بحث شد و در نهایت، چارچوب مفهومی ارائه شده در این مقاله باید از طریق تحقیق تجربی اعتبار پیدا کند. چنین تحقیقی باید ماهیت کیفی داشته و شامل مطالعات موردی عمقی باشد که شرکتهایی با تفکر استراتژیک را در برابر گروه کنترلی از شرکتهای فاقد تفکر استراتژیک بررسی کند. □