

# منبع‌اقتمایی از بصیرت استراتژیک

رنه لوسک و ایاکوکا

(۳)

F. Westly & H. Mintzberg

مترجم: محمد ازگلی

گروه مدیریت

## چکیده

در دو شماره گذشته، پس از آشنایی با مفهوم بصیرت استراتژیک و روش تحقیق در زندگی رهبران بصیر، مراحل ششگانه چرخه حیات بصیرت استراتژیک در زندگی رنه لوسک و ساختارهای استدلال لی ایاکوکا در دو قضیه مونتنگ و کرایسلر مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت.

در قسمت حاضر و پایانی این تحقیق، نویسندگان به بررسی وضعیت استدلال لوسک در قالب ساختار آن و فرایند استراتژی ایاکوکا در چهار بعد نهادینگی، شرایط موضوعی، شرایط تولید و شرایط بازار می‌پردازند.

بر اساس این تحقیق یکی دیگر از ابعاد سبک رهبری بر مبنای بصیرت استراتژیک، شرایط فردی رهبران بصیر است که در قالب روابط رهبر با پدر و با زندگی تعریف شده است و مشخص می‌شود که شخصیت دو رهبر مورد نظر با یکدیگر عمیقاً متفاوت است. در پایان، این تحقیق به حصول دو سبک استراتژیک متفاوت از هم منتج می‌شود. که یکی را سبک بندباز و دیگری را بریکولار نام نهاده‌اند و هر یک در چهار بعد فرایند، ساختار استدلال، شرایط استراتژیک و شرایط فردی شکل گرفته‌اند و هر یک ویژگیهای خاص خود را دارند که از سوی مترجم در قالب یک جدول مقایسه‌ای، تنظیم و ارائه شده است.

## مقدمه مترجم

حدود هشت سال پیش، یعنی ماه مه ۱۹۸۷ بود که این تحقیق بطور مشترک از سوی وستلی و میتزبرگ در سمپوزیوم بین‌المللی "رهبری پرجاذبه در مدیریت" در دانشگاه مک‌گیل مونترال کانادا ارائه شد و دو سال پس از آن در کتاب مجموعه مقالات "رهبری پرجاذبه، عاملی ناشناخته در رهبری سازمانی" از سوی "کانگر و کانینگو" به چاپ رسید. از این پس، این کتاب بطور مکرر مورد استناد محققان رهبری و مدیریت استراتژیک قرار گرفته است.

از آن زمان تاکنون هم میتزبرگ و هم دیگر محققان رهبری، سخت در تلاش بوده‌اند که تبیین مشخصتری از مفاهیم رهبری، استراتژی و بصیرت و... ارائه دهند؛ اگرچه کاری بسیار دشوار می‌نماید. میتزبرگ پس از تلاشهای قبلی خود (۱۹۷۸)، (۱۹۸۷، ۱۹۹۰) کوشید تا همه تلاشهای انجام شده در باره استراتژی را در قالب پژوهشنامه‌ای با عنوان فرایند استراتژی<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) مجدداً ارائه نماید که کاری درخور ستایش است. بررسیها نشان می‌دهد که همه تلاش این بوده است که محور استراتژی با قوت‌تر و پررنگتر طرح شود و سایر مفاهیم در پرتو این مفهوم رنگ بگیرند. همانطور که در این مقاله دریافتیم، این محققان، استراتژی و بصیرت را هم یکی گرفته‌اند. البته این مفاهیم از مفهومهای مورد اختلاف صاحب‌نظران رهبری و مدیریت استراتژیک است. با وجودی که استراتژی و رهبری عنوانهای مورد علاقه مشترک محققان و عملگرایان است، هنوز از فهم کامل این دو مفهوم و چگونگی رابطه تعاملی این دو بسیار دور هستیم. (لیوی و ویلسون، ۱۹۹۴)<sup>۲</sup> بسیاری از متون موجود، مایلند این دو مفهوم را مترادف یکدیگر بگیرند. مفهوم رهبری همچنان ناشناخته است هرچند اکنون به نظر می‌رسد که عامل "بصیرت داشتن نسبت به امور" راه "ارزش دادن به امور" را نشان می‌دهد. (کانتز، ۱۹۹۰، ص ۴).

ادامه تحقیقات، دیدگاه‌های متفاوت دیگری را هم نسبت به استراتژی و بصیرت عرضه کرده است. یکی از محققان می‌نویسد: از اهداف بصیرت، هدایت و تسهیل فرایند مدیریت استراتژیک است. تنها پس از اینکه سازمانی کاملاً خود به بصیرتش متعهد شد،

رهبران و مدیران خواهند توانست پردازش استراتژی‌های لازم را برای تبدیل بصیرت به واقعیت آغاز نمایند. بنابراین با وجودی که بصیرت و استراتژی مقوله‌ای واحد نیستند، در عین حال هیچ مرزی هم میان آنها نیست. در واقع خوانندگانی که با ادبیات استراتژی آشنا هستند پی خواهند برد که درست برخی از همان مسائل مورد توجه و حتی تعدادی از همان روشها را می‌توان در پژوهش بصیرت مفید یافت. با این همه، هدف بصیرت فراسوی آن افقی است که استراتژی به دنبال آن است. بصیرت کاملاً به سمت اصل این موضوع، که سازمانها چگونه ایفای نقش می‌کنند و چرا رهبری تا این حد مهم است، پیش می‌رود (نی‌نوس، ۱۹۹۲، ۱۹۹۵).<sup>۲</sup>

نبود یکپارچگی هم در زمینه رهبری و هم در زمینه استراتژی، انعکاسی است از صرف استفاده از این مفهوما و نیز بازبودن آنها نسبت به تفسیرها و همچنین بهره‌برداریهایی چندگانه از آنها.

آیا رهبری یک خصیصه است؟ یک سبک است؟ ظرفیت تفکر بصیر است؟ یا تراشه‌هایی چند از تمامی این موارد است؟ (بنیس و نی‌نوس، ۱۹۸۵)<sup>۴</sup>

آیا استراتژی طراحی برای آینده است؟ یا الگویی از گذشته یا هر دو اینهاست (میتزبرگ، ۱۹۸۷)؟ آیا رهبری یک دانش است یا هنری نمایشی است. (زالزینک، ۱۹۹۲؛ ویل ۱۹۸۹)؟ آیا استراتژی محصولی ذهنی است یا فرایندی فنی است (میتزبرگ، ۱۹۷۸، ۱۹۹۰، آنسوف، ۱۹۹۱)؟

محققان اخیر بر این باورند که این دو مفهوم را باید جدای از یکدیگر و در عین حال متعامل با هم دید. رهبر در این دیدگاه فقط یکی از سه متغیر سازنده استراتژی است. در ترمینولوژی میتزبرگ (۱۹۷۸، ۱۹۹۰) بسیار روشتر از سایر تحقیقات تجربی، توجه به برخی از این عوامل را می‌توان یافت (لیوی و ویلسون، ۱۹۹۴).

آنچه از بررسی کتابها و مجلات رهبری و مدیریت در غرب بر می‌آید، نشان‌دهنده این واقعیت است که مطالعه در باره رهبری، استراتژی و بصیرت، همچنان با قوت و شدت و با جدیت ادامه دارد. اگرچه منابع در دسترس ما از شمار انگشتان دست هم کمتر است، با این همه، شواهد نشان می‌دهد که با وجود تعبیر برخی از محققان که هرگز

هیچ‌کاری این چنین پر زحمت و دراز مدت نبوده است که تا این حد حرف برای گفتن، کم داشته باشد (بنیس بی‌نوس، ۱۹۸۵، ۱۹۸۶) محققان در تلاشند که زمینه‌های تکامل موضوع رهبری را بسرعت و با دقت فراهم نمایند.

امید است خوانندگان محقق و اندیشمندان فارسی زبان هم با مطالعه عمیقتر و دقیقتر و مکرر این سلسله مقالات و نقد و تکمیل آنها و هم با تشکیل گروه‌های علمی مشترک بین رشته‌ای بویژه در زمینه رهبری، استراتژی و بصیرت و ریشه‌یابی و تبیین دقیقتر رهبری استراتژیک و رهبری بصیر، امکان شکوفایی بیشتر این حوزه مطالعاتی را در ایران اسلامی فراهم آورند. پس از این مقدمه، سومین و آخرین بخش مقاله را پی می‌گیریم.



### ساختار استدلال لوسک

با تکمیل شدن حکایات ما از لوسک و ایاکوکا، دو مطلوب آماده می‌ماند که آنها را با هم گره بزنیم: در حکایت ایاکوکا، ما بر متن استدلال و در داستان لوسک بر فرایند استراتژی به عنوان تعامل دیدگاه‌های گوناگون استراتژی، تأکید داشته‌ایم. در این مقطع، مایلیم که شرایط استدلال لوسک و نیز فرایند استراتژیک ایاکوکا را مرور کنیم. در مقابل استفاده ایاکوکا از تشبیه ادبی، شخصی، تاریخی و ارتباطی برای توجیه اعمال خود، موضوعات محوری لوسک، کاملاً به سمت استدلال از طریق ارزشها، میل پیدا می‌کرد. محورهای ارزشی وی را می‌توان بروشنی به دو ایدئولوژی نسبتاً متناقض تفکیک کرد.

ایدئولوژی اول، ایدئولوژی استضعاف\* است. در محدوده عوامل این ایدئولوژی، انگلیسی‌زبانها ستمگرانی هستند که صرفاً یک هدف را دنبال می‌کنند و فرانسوی‌زبانها،

قربانیان این ستم هستند. لوسک این تصور را طی بارها آزمون و خطا، ارائه داد. در عین حال، به عنوان یک استدلال، به میزانی که او را توانمند می‌کرد، برای وی ایجاد محدودیت هم می‌نمود. این تصور بیانگر یک کلیشه است - یعنی تصویری که متعمدانه در خصوص افراد طرفدار زبان انگلیسی از قلم افتاده است - و به نظر می‌رسد به عنوان آنچه برنشتاین (۱۹۷۵) آن را کد محدود شده\* می‌نامد، عمل می‌کند و کارکرد آن در نشان دادن تابعیت و کاهش نگرانی است، ولی در پیشرفت حل مشکلات یا مسایل غامض نقشی ندارد و امری تشریفاتی است و فایده عملی ندارد.

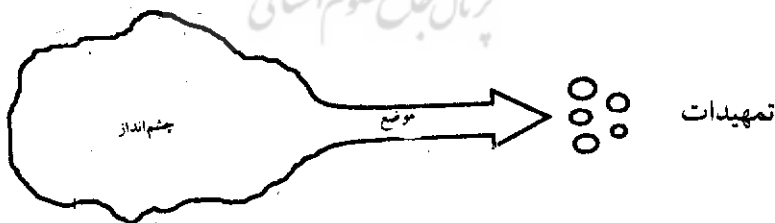
ایدئولوژی دوم، عمیقاً دمکراتیک و بیانگر قوت وی به عنوان حلال مشکلات است. تصور دمکراتیک وی استدلال پیچیده‌ای است - و همان چیزی است که برنشتاین آن را «کد دارای جزئیات»\*\* می‌نامد - که امکان بحث درباره مشکلات و ارائه راه حل برای آنها را تأمین می‌کند. وی به عنوان یک دمکرات، تعمداً در مقابل موضع تجزیه طلبی شدید خویش، مقاومت می‌کرد تا آنجا که گاهی اوقات برخلاف هیجانان احساسی شدت عمیق خویش، در موضع دفاع از اکثریت کانادایی‌های فرانسوی زبان، قرار می‌گرفت.

از دیدگاه این قضیه (خودمختاری کوبک) و واقعیت سیاسی (جمعیت کاملاً تفکیک شده) نوسان لوسک بین دو «کد محدود شده» و «کد دارای جزئیات» ایدئولوژی از او رهبری طبیعی ساخت. وی سرمایه داشت، اما مقروض بود؛ از طرفداران زبان انگلیسی متنفر بود، لکن از حقوقشان دفاع می‌کرد، به مردم عشق می‌ورزید، ولی در برابر عدم پذیرش آنان از اینکه در خانه‌های خویش آقای خودشان باشند، فاقد شکیبایی بود. در هر حال، بانگش به این موضوع از دیدگاه شخصیت و کار خود وی، این احساس به انسان دست می‌دهد که لوسک بیش از اینکه بخواهد به عنوان آقای ایدئولوژیست عمل کند، در «خدمت» آن بود. البته اینکه چنین موضوعی در خصوص یک انسان‌رؤیابین، یک انسان معتقد، همیشه صادق باشد، محتمل است. بصیرت وی روشن است، ولی جامد هم هست چون همه انرژی در دفاع از بصیرت

صرف شد و راه‌های پیشرفت هم تحت عنوان سازشکاری رد شدند. استدلال از طریق ارزشها، اغلب متضمن افرادی است که در فرایند تعادل ارزشهایشان در انطباق با خودشان قرار دارند. آنها به محورهای ارزشهای خود با این عنوان می‌نگرند که گویی معرف ای است که آنان چه کسی هستند. این نوع استدلال بود که موجب شد لوسک مستعد پذیرش انجام کار شود. وی قضیه زمانی را یاد آور می‌شود که پیر ترودو\* در مقام نخست وزیری کانادا، برای دست به کار شدن او در حمایت از ایده رفراندم ملی با بیان این عبارت که: «تو ای دمکرات بزرگ به من مگو که از مبارزه می‌هراسی!» (لوسک، ۱۹۸۶، ص ۳۳۱) وی را حرکت داد. لوسک به رغم جاذبه ارزشهایش و با وجود این حقیقت که وی انگیزه‌های ترودو را درک می‌کرد و می‌فهمید که رفراندم تأمین کننده عالی‌ترین علایق وی نیست، نتوانست در مقابل این درخواست، مقاومت کند.

نتیجه اینکه، بدون هیچ شباهتی با ایاکوکا، که توانست از استدلالها در خدمت اهدافش استفاده کند، لوسک گاهی اوقات خادم استدلالهایش شد. ارزشهایی که چون پوسته لاکپشت هم در جهت حفاظت از او و هم به عنوان مانعی برای او عمل می‌کردند.

تصویر شماره یک: فرایند استراتژی استقرایی لوسک



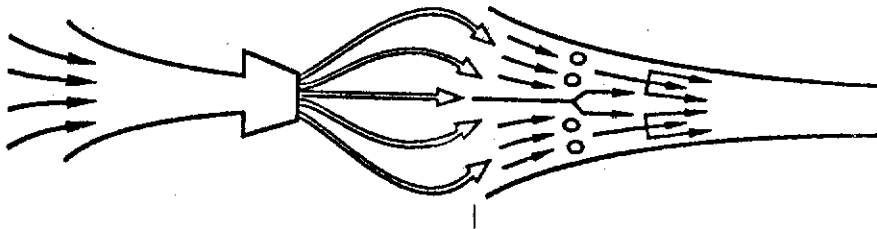
همگرایی در طرح

## فرایند استراتژی ایاکوکا

همانطور که در تصویر شماره یک مشاهده می‌کنید، ما فرایند تکامل بصیرت لوسک را در قالب فرایندی استقرایی و مخزب نشان داده‌ایم که از «چشم انداز»\* شروع می‌شود و به مرحله «موضع»\*\* شدن می‌رسد و آنگاه به «تمهید»\*\*\* ختم می‌شود. این زنجیره بیانگر همگرایی در طرح‌های بخصوصی است. همانگونه که در فیلم خاطرات لاکپشت شاهد بودیم، ابتدا رؤیا شکل پیدا کرد، و طرح هم بناچار باید توسعه می‌یافت.

فرایند قیاسی ایاکوکا را در تصویر شماره دو نشان داده‌ایم. اساساً او استراتژی را به عنوان فرایند آغاز کرد و نه محتوی؛ یعنی با تشکیل تیمی که خود استراتژی را توسعه می‌دهد. از آن فرایند، تیم مجموعه‌ای از مواضع را توسعه داد که عناصر ملموسی در زمینه اتومبیل‌های بخصوص، تضمین بدهی و ... را شامل می‌شد. برخی از این مواضع به «تمهیدات» هم نیاز داشتند که در مذاکرات غیر رسمی و گفتگو‌هایی که وقتی کرایسلر برای تأمین تضمین‌های وام دولت در تلاش بود از همه مشهودتر گردید. بعد که طرح‌های کرایسلر به عنوان مظهر ملموس این مواضع و تمهیدات توسعه یافت، اینها ابزارهای عملیاتی کردن و اجرای آن طرح‌ها شدند. (برای بررسی و مطالعه این دیدگاه در طرح‌ریزی به مثابه برنامه‌ریزی، نگاه کنید به مینتزبرگ و واترز، ۱۹۸۲). چشم‌اندازهایی که در حکایت ایاکوکا پیوسته پدیدار می‌شوند - یعنی ظهور نهایی بصیرت استراتژیک - بیانگر ترکیب و تقارب این مواضع و تمهیدات متعدد در قالب طرح هستند؛ به بیانی دیگر، استراتژی از دل الگو‌هایی که در میان عناصر شکل می‌گیرند، رشد می‌کند.

## تصویر شماره ۲: فرایند استراتژی قیاسی ایاکوکا



از مواضع و تمهیدات تا طرحها

تقارب (همگرایی) در الگو

### شرایط استراتژیک\*

با توجه به توسعه نقش فرایند استراتژیک و شرایط استدلال هم در بصیرت لوسک و هم در بصیرت ایاکوکا، حال آنچه برای منکشف کردن باقی می ماند، شرایط استراتژیک و شرایط فردی این بصیرتهاست. ما ابتدا شرایط استراتژیک را که عبارتند از: شرایط نهادینگی، شرایط موضوعی، شرایط تولید و شرایط بازار مورد بررسی قرار می دهیم. از چند مورد تشابه محدود و البته اساسی که بگذریم - از آن جمله قابل توجه است که این دو انسان بسیار پرجاذبه، هر دو سازمانهایشان را در محیطهای تهدید آمیزی اداره کردند - شواهدی چند (و به همین نسبت شواهدی دقیقتر) در دست است که نشان می دهد که تفاوت های آشکاری بین شرایط استراتژیک این دو فرد، وجود دارد.

### الف - شرایط نهادینگی

لی ایاکوکا این مزیت را که دارای هدفهای روشنی باشد، داشت. که این اهداف حاصل تجربه های شرکتهای تجاری گوناگون بودند؛ به بیانی دیگر، از زیست پذیری این



اهداف از طریق اقدامات مفید، مطمئن بود. البته در خصوص لوسک، خود سیستم به کلی فاقد چنین اهداف روشنی بود، اگر چه بصیرت خود وی برای سیستم آشکارا این ویژگی را داشت. شرایط ایاکوکا، به هر حال، کمتر، حداقل در ابتدای امر در کرایسلر، شرایط کاملاً آزادی بود؛ بدین معنی که بحران آن، شرکت را به درون صحنه عمومی، یعنی همان جایی که رهبرش برای تداوم حیات آن از طریق مداخله دولت، ناچار به ورود در آن بود، سوق داد. در حقیقت این اعمال، شکلی از تحول را بنا نهاد که در ادبیات مدیریت استراتژیک از آن ذکری به میان نیامده بود، و آن عبارت از «تحول سیاسی»\* است. البته به نظر می‌رسد که لوسک این مسأله کوبک را هم به عنوان یک تحول، تعریف کرده بود، لکن این صرفاً ادراک شخصی خودش بود (و ادراک یک فرد را نمی‌توان با ادراک ۶۰٪ جمعیت کوبک یکی دانست). بنابراین، در یک مورد، تحول، شرط برون‌زادی\*\* بود که به کمک حوادث تعریف می‌شد. در مورد دیگر، روش تعریف مسأله درون‌زاد\*\*\* و نهایتاً استراتژیک بود.

با وجود یورش کرایسلر به دنیای خط‌مشی‌های عمومی، ایاکوکا هیچگاه چیزی به غیر از سازمان تجاری سنتی را هدایت نکرد. در اینجا سلسله مراتب به خوبی تعریف شده است. رهبر در رأس هرم سلسله مراتب، قائم مقامهای خود را منصوب و یا بنا به میل خود عزل می‌کند. عین عبارت وی چنین است «وقتی من اهل جایی هستم، چنانچه من در مقام مدیر ارشد به کسی بگویم که کاری را انجام دهد و به فرض محال، جواب نه بشنوم، آن فرد را اخراج خواهم کرد» (ص ۳۰۰). در چنین سازمانی، استراتژی در قالب سلسله مراتب رشد می‌کند و همه به آن استراتژی احترام می‌گذارند. البته به گاه تهدید سازمان و زمانی که دیگران سهم عمده‌ای در حیات آن دارند، آنها هم نسبت به این استراتژیها، احساس نگرانی می‌کنند. ولی در مقام غیر متخصصان، معدود کسانی هستند که خود را محقق بدانند که آنها را زیر سؤال ببرند و آنگاه که تهدید کار خودش را بکند، ناظران خارجی معدودی هستند که این موضوع بطور جدی و همه‌جانبه برایشان اهمیت

\*- political turnaround

\*\*- exogenous

\*\*\*- endogenous

داشته باشد؛ حتی مالکان صوری؛ یعنی سهامداران، سکوت اختیار می‌کنند که البته افرادی که سرمایه‌گذاری مهمی در شرکت کرده باشند، از این قاعده مستثنی هستند (برل و مینز، \* ۱۹۶۸، میس، \*\* ۱۹۷۱).

در اینجا تعارض بین لوسک و حزب کوبکویس نشان داده شده است. به نظر می‌رسد که همه با دلسوزی نگران و متوجه تمام اموری بودند که دولت حزب کوبکویس انجام می‌داد؛ به گونه‌ای که لوسک بزرگترین مشکل را با برخی از نزدیکترین متحدانش داشت؛ متحدانی که بدون ایشان نمی‌توانست قدرت رسمی را به کار برد و حتی با برخی وزیران کابینه هم که خودش آنها را منصوب کرده بود، باز مشکل داشت. بنابراین گو اینکه می‌توان شرایط خارجی ایاکوکا را تا حدودی سیاسی تلقی کرد، ولی لوسک ناچار بود در شرایطی مبارزه کند که هم در بعد داخلی و هم در بعد خارجی همواره شدت سیاسی بود. به این علت است که «نداشتن دشمن» در عین حال که می‌تواند در خدمت بصیرت ایاکوکا قرار گیرد، می‌تواند به تخریب بصیرت لوسک، کمک کند.

از این گذشته، لوسک ناچار بود که بطور مستمر استراتژی را در قالب یک تنگ - ماهی، شکل دهد، در حالی که ایاکوکا، پس از اینکه شرکتی کارآمد شد و تا حدی حتی وقتی در حال خودکفا کردن آن بود به آن بصیرت حیات مجدد داد. در تجارت اینطور است که شما رهبری را منصوب می‌کنید و بعد، امید بهترین نتیجه را دارید. در حالی که شما این گمان خویش را به او منتقل نمی‌کنید و بدین ترتیب در بدترین حالت ممکن (که به نتیجه مورد نظر خویش نرسیده‌اید) فرد دیگری را به جای او منصوب می‌کنید و دل به رهبر دیگری می‌بندید. علاوه بر تفاوت‌های شخصیتی ذاتی این دو، تفاوت در گستره دید عمومی ایشان، به توضیح این امر کمک می‌کند که چرا ایاکوکا توانست چنین استفاده اثربخشی را از کارگروهی بکند، در حالی که لوسک نتوانست و از این گذشته، به اینکه چرا ایاکوکا توانست بطور مستمر اجزایی را در کنار هم برای انسجام یک بصیرت استراتژیک، گرد آورد، در حالی که لوسک با بصیرت استراتژیک خویش آنگونه برخورد کرد که تا حد یک تمهید قبل از فروپاچی افول نماید، نیز کمک کرد.

## ب - شرایط موضوعی \*

موضوع اصلی مورد بررسی البته که بسیار متفاوت بود. لوسک در صدد بود که برای متوجه کردن یک جامعه بطور فعالانه عمل کند. چنانچه مقاصد استراتژیک وی محقق می‌شد، نه تنها بر یک کابینه یا یک حزب، و نه حتی فقط بر سیستم خدمات شهری یا سیاسی، بلکه بر همه جمعیت شش میلیونی کوبک، تأثیر می‌گذاشت؛ تازه اگر نگوئیم که توجه بیش از دو برابر این جمعیت از دیگر کانادایی‌ها را هم به خود جلب می‌کرد.

موضوعی که ایاکوکا با آن روبرو بود، نجات صدها هزار شغل گوناگون بود؛ در واقع یعنی اصلاح وضعیت اقتصادی موجود. هیچ کس انتظار تغییر زیادی نداشت. در حقیقت، حتی دو رقیب بزرگ آمریکایی ایاکوکا هم نتوانسته بودند پیش‌بینی کنند که این موضوع تا این حد آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رقیبان محلی صنعت اتومبیل آمریکا، آنقدر این موضوع را دور از ذهن می‌پنداشتند که برخی این ایده را، که کرایسلر توانسته است فوراً و جنرال موتورز را مورد تهدید قرار دهد، موضوع تفنن خود قرار داده بودند. هیچ کس حتی به خواب هم نمی‌دید که ایاکوکا هرگز بتواند تا به این حد از موفقیت دست یابد).

بنابراین در زمانی که گلوآزه‌های رنه لوسک در کانادا نصب‌العین همگان بود، تجربه ایاکوکا در کرایسلر، حقیقتاً، بهترین نوع سرگرمی خانواده‌ها شده بود. بنا به خصلت تناسخ ارواح اواخر قرن بیستمی، هورایتو آلگر\* وارد زندگی مردم شد. ما این سریال را همگی با شادی و شمع دنبال می‌کردیم. این بهترین اُپرایی بود که مجری اصلی آن هم از این بخش لذت می‌برد. در همین احوال، در مرزهای شمالی، سرمایه‌ها دیوانه‌وار منتقل می‌شدند، لشکریان در حال اشغال مونترال بودند. خانواده‌ها به دو بخش «آری» و «نه» متلاشی می‌شدند؛ درحالی که نمایش ایاکوکا، آمریکاییها را سرگرم می‌کرد.

همانطور که نشان داده‌ایم و در بخشهای بعدی نشان داده خواهد شد، تأثیر بصیرت استراتژیک، عمیق بوده است.

## ج - شرایط تولید

در این دو موضوع، علاوه بر تفاوت خود موضوعات، آنچه را موضوع هم با آن سر و کار داشت، اساساً متفاوت بود. همانطور که ما در خصوص ایاکوکا یاد آور شدیم، بصیرت، در خود حاصل بصیرت هویدا است. در عین اینکه این نظر که هر استراتژی ابداعی انتزاعی است، هم می تواند صحیح تلقی شود؛ یعنی مفهومی که فقط آن را در «چشم ذهن» می توان دید. موضع استراتژیک کرایسلر، در قالب اتومبیلهایی که دارای شکل تجسمی بودند، ظهور پیدا کرد و تقریباً، این بصیرت استراتژیک، همانگونه که در تفسیر ایاکوکا درباره مدل گلی اتومبیلی که «به نظر می آمد در حال حرکت است»، انعکاس یافته است، تقریباً به صورت طرحی تجسمی موبه مو وارد زندگی آمریکاییها شد. در خصوص لوسک، برعکس، تنها چیزی که در نظر او دارای حرکت بود، همان امید بود. امیدی که هم زیاد می شد و هم کاهش می یافت. در واقع، استراتژی حزب کوبکویس به صورت موضوعی انتزاعی باقی ماند و هیچگاه بطور کامل هیچ شکل ملموسی به خود نگرفت. علاوه بر این، اتومبیلهایی که موضع استراتژیک را خودشان تعریف کرده اند، در خطوط تولید شکل گرفتند که نمونه آشکار ملموسترین فرایندهای تولید هستند. در حالی که، استراتژیهای حزب کوبکویس، در خلال بحثهای شفاهی در اتاقهای در بسته یا کنوانسیونهای سراسری، شکل گرفت.

## د - شرایط بازار

ایاکوکا به دنبال بازارهایی رفت که «در انتظار تلنگر زدن» بودند. لوسک هم، به یک معنا، همین کار را کرد. لکن در ایامی که ایاکوکا این امکان را داشت که بازارش را تقطیع کند - یعنی محصولات متمایزی را ایجاد کند که هر یک قابلیت در دست گرفتن شرایط مناسب خود را داشته باشند - لوسک به غیر از حرکت به سوی یک بازار گسترده هیچ انتخاب دیگری نداشت و او برای پیروزی، به بیشترین سهم بازار - که در برابر یک رقیب تنها، به معنی بیش از پنجاه درصد سهام است، نیاز داشت که دستیابی به این میزان

سهام، هیچگاه آسان به نظر نمی‌رسد؛ بخصوص، در مقطعی که ابزارهای تولیدی شما در فروپاشی زندگی مشتریان بالقوه شما تأثیر بسیار زیادی بگذارند.

داشتن جای پای محکم، آنقدرها که راهی برای پرهیز از رقابت شاخ به شاخ است، راهی برای رقابت مستقیم نیست. نداشتن هیچگونه تطفیح، نداشتن هیچگونه جای پای محکم، به معنی رقابت تمام عیار است. بنابراین، آن هنگام که ایاکوکا توانست در موقعیتهای مناسب خویش، مستقیم و خلاق ایفای نقش کند، لوسک، با بازی روبرو شده بود که حاصل جمع آن صفر بود. چرا که هر حرکت انفرادی را که وی انجام می‌داد، می‌توانست انتظار ضد آن حرکت را از سوی مخالفانش داشته باشد و زمانی که شما، درست در همان موقع که رقیب شما آسوده خاطر در شرایط مناسب قرار دارد، تغییر محترمی را عرضه می‌کنید، ایجاد استراتژی جدا مشکل می‌شود و دیگر هیچ تعجیبی ندارد که چشم‌انداز تا سرحد یک تمهید، کاهش یابد.

در اینجا لوسک با مشکلات بیشتری روبرو شد. ایاکوکا قادر بود که پا به پای بازار، همانگونه که هست، حرکت کند. او آنقدر که لازم بود نیاز بالقوه‌ای را بیابد و آن را ارضا کند، کمتر نیازمند آن بود که خود به خود نیازی را ایجاد کند. در حالی که مطمئناً، لوسک در حال پاسخگویی به نیاز سرکوب شده‌ای بود. البته وی می‌دانست که این، نیازی است که کمتر از پنجاه درصد آنچه را وی لازم داشت تشکیل می‌دهد. بنابراین او ناچار بود که به گونه‌ای مردم را متقاعد کند تا این نیاز را احساس کنند. او کسی بود که مشکل فروش اصل شغل را داشت! مشکل وی این بود که بازار مقاومت می‌کرد. در حالی که در آمریکا، برای نجات کرایسلر، کشش طبیعی وجود داشت؛ یعنی در مجموع با انجام این کار شرایط مناسب موجود حفظ می‌شد. بنابراین ایاکوکا توانست همراه با جریان طبیعی حرکت کند و لذا برنده شد. در حالی که لوسک نتوانست چنین کند و باخت.

پس نتیجه می‌گیریم که این دو نفر با جذب ذاتی، در شرایط خاص خودشان، کار را آغاز کردند، هر دو انسانهای افتاده‌ای بودند، در دسترس دیگران بودند، انسانهای اشراقی بودند که در بند قید و بندهای غیر ضروری نبودند، در عین حال، باید آزادمنشانه

و بدون هیچ وهنی بگوئیم که رفتار این دو انسان متفاوت، به شرایط استراتژیک ایشان مربوط می‌شود.

### شرایط فردی

به رغم تشابهاتی که هم اینک ذکر شد، این دو شخصیت، در بسیاری از ابعاد، موضوع مطالعه تعارضها هستند. آنان در یک سرنوشت، که همانا قرارگرفتن شخص مناسب در شغل مناسب است، شریک هستند و به نظر می‌رسد که بیشتر رهبران پرجاذبه، در این امر مشترکند. البته به میزانی که مشاغلشان با هم تفاوت دارند، شخصیت‌های آنها هم با یکدیگر فرق می‌کند. به نظر می‌رسد که شخصیت برجسته لوسک، دو بعد متفاوت عمیق و بسیار قابل احترام دارد. انسانی تفکیک شده، که بطور ایده‌آل با اینکه مظهر افراد تفکیک شده باشد، مناسب دارد. بعلاوه، نگرش وی هم اساساً استقرایی بود. او کار خود را با یک آرمان شروع کرد و کوشید تا تصویر آینه وار آن را در واقعیت ایجاد کند و یا بیابد. در مقابل ایاکوکا، اعتماد به نفس ساده‌ای را تابانید؛ به یک معنی، این خصوصیات کل داستان را بیان می‌کند. توانایی ایاکوکا برای همگام کردن خویش با نیروهایی که در محیط کاری وی بودند و استفاده از توان آنان در جهت اهداف خودش، امر مهمی بود. روش وی یعنی بصیرت وی یا رشد ایده‌آل ناشی از تصمیم‌های عملیاتی و واکنش نسبت به این جریان، و برخورد روز به روز وی، همه اساساً استقرایی بودند. ما این تعارضات را در دو بعد باز می‌کنیم که عبارتند از: بعد روابط این دو رهبر با پدرانشان و بعد روابط آنها با زندگیشان.

### روابط با پدرانشان

در هر دو زندگینامه به گونه چشمگیری، پدر به عنوان عامل مؤثر در زندگی ترسیم شده است. پدر ایاکوکا، به قهرمانی می‌ماند و مطمئناً نقش الگویی را دارا بود. نیکلای ایاکوکا، عاشق اتومبیل و عاشق آمریکا بود. ایاکوکا استعداد تجارت پیشگی خود را،

همانند بسیاری از ارزشهایش به پدرش نسبت می‌دهد. او پدرش را چون ستون فقرات خانواده یافت که می‌توانست روحیه همه افراد را بالا نگه دارد و خوش‌بینی همیشگی ایجاد کند. ایاکوکا در ارجاعات حوادث بعدی زندگیش، آرام آرام از تجربه‌های مرتبط با پدرش، چنین یاد می‌کند: سالها بعد، هنگامی که من در صدد نجات کرایسلر از ورشکستگی بودم، دلم هوای کلمات آرامبخش پدرم را کرد که می‌گفت: «آهای پاپ، خورشید کجاست! خورشید کجاست!» او هرگز به هیچ‌یک از ما اجازه نمی‌داد که به ناامیدی تن در دهیم ... من در آن روزها با ذکر این کلمات دلنشین، سلامت عقلی خویش را حفظ می‌کردم. او می‌گفت: اگر اوضاع جاری به نظر مطلوب نیست، نگران مباش، این نیز بگذرد. (ایاکوکا و نواک، ۱۹۸۴، ص ۱۰). ایاکوکا، از پدرش درسهایی بی‌شماری را فرا گرفته است که بنا به اظهار وی از آنها به عنوان رهنمودهای طول زندگی‌اش بهره‌مند شد که در سراسر کتاب، بدون تردید، به آنها ارجاع می‌دهد.

لوسک در اشارات خویش که از پدرش نقل می‌کند، بسیار محتاطتر است. او خود را بنا به نقل، «کودکی غمگین» توصیف می‌کند که منظور آنها از این عبارت، کودک بدقلق است. او به عامل تأثیر اولیه‌ای در دوران کودکش استناد می‌کند که آن خانواده‌ای در همسایگی آنها با چهار فرزند بود که وی با آنها گلاویز می‌شد. دوران کودکی اولیه وی در خارج از شهر، در نواحی روستای زیبایی در گاس پسی و به همراه همسن و سالان و بدون خانواده سپری شد. وی می‌گوید: از این فصل تا فصل دیگر، ما بین جنگل و دریا آزادانه بازی می‌کردیم (لوسک، ۱۹۸۶، ص ۵۱). پدر لوسک در آغاز به عنوان فردی که خانه‌ای فراهم کرده پر از کتابهایی که لوسک عاشق آنها بود و بعد به عنوان مردی که زندگی کمتر از آنچه وی امید داشت به آن وسیله ارضا شود پذیرفته؛ معرفی شده است. لوسک می‌گوید: «پدر من حقوقدان جوانی بود که زمانی که آنفولانزای اسپانیایی در قالب شایعه انتقال وی بر او وارد شد، ناچار شد که خود را با وکالت در روستا، قانع کند (ص ۵۳).

لوسک و پدرش در عشق به کتاب و میل وافر به جدولهای کلمات متقاطع، مشترک بودند. دو مینی‌ک لوسک که از شرکتهای انگلیسی مالک و ظلمهای آنان نسبت به

کارگران و رنجهایی که خود وی به دلیل قدرت شریک ایرلندیش برده بود، داستانهایی را برای پسرش نقل کرد. او رؤیای زندگی سیاسی را در سر می‌پروراند، لکن سرانجام کارش به اداره یک دفتر وکالت روستایی انجامید. رنه لوسک در نقل داستان روزهای اولیه وفات پدرش، می‌نویسد: او انسان شریفی بوده است، و چه بسا شریفتر از همه کسانی که من تاکنون دیده‌ام به گونه‌ای که بیش از همه آنان بطور مخفیانه به دنبال کمک به دیگران بود. وی انسان فرهیخته‌ای بود، اما هرگز به آن تظاهر نمی‌کرد. هیچ یک از آرمانهایش نبود که به آنها دستیابی پیدا نکند، البته توهمهایش مصداق عینی پیدا نکرد. او آنقدر درستکار بود که در فقر کامل جان باخت» (ص ۷۶).

از این روست که گویی آقای لوسک، بخشی از قربانی اوضاع و احوال و استضعاف آن دوران به حساب می‌آید. همانطور که خواهیم دید، لوسک در آن نگرش، سهیم بود، و یا حداقل اینکه، عمیقاً با قربانیان و یا موضع ستم‌دیدگان، احساس همدلی می‌کرد و بکرات جهان را در قالب دو واژه سیاه و سفید از مستکبران و مستضعفان تعریف کرد. این فرمول از تفسیر واقعیت را می‌توان به رابطه وی با پدرش، مرتبط دانست. در عین حال لوسک، برعکس ایاکوکا، که پس از مرگ پدر با وی احساس نزدیکی می‌کرد، در پی مرگ پدرش، خلأیی را در خود احساس کرد.

وجود لوسک از همان کودکی با آرزوی جنگ به نفع قربانیان ظلم و استضعاف شکل گرفت که این برای رؤیایها و آرمانها نقطه برتری و به منزله امکانی برای رد ارزشهای سازشکارانه تلقی می‌شد. اینها همه ویژگیهایی بود که وی در آنها با پدرش مشترک بود، در عین حال او برای توجیه یا توضیح رفتار دوران بلوغ خویش، به پدرش استناد نمی‌کند، بلکه آقای لوسک در زندگی‌نامه چهره‌ای غیر اجتماعی و مبهم است که این امر ممکن است به برداشت لوسک از تنهایی مربوط شود. ایامی را که او با همسن و سالانش گذراند، از جمله تجربیات مثبت دوران کودکی وی است که احتمالاً به آرمانهای عمیق دمکراتیکی که وی به نمایش گذارد، کمک کرده است. ایاکوکا به گونه‌ای بسیار منصفانه‌تر و خود آگاهانه‌تر، به خانواده‌اش به عنوان گروه اولیه و سنگ بنای دوران کودکیش می‌نگرد. او پدرش را سرچشمه قوت، عملگرایی و



خوش‌بینی - یعنی همان ویژگی‌هایی که او ملکه وجود خویش کرد - می‌داند. او در ترسیم نقش پدرش تا آنجا پیش می‌رود که او را الگوی نقش و الهامبخش زندگی بزرگسالیش می‌شمارد. او نقشهای فرزندی را در ارتباط با مافوقها و نقشهای پدری را در ارتباط با زیردستان، ظاهراً با همانند سازی این رابطه رضایت‌بخش، انتخاب کرد.<sup>۵</sup>

### رابطه آنها با زندگی

نکته دوم در مقایسه بین این دو انسان، که آشکارکننده شخصیت‌های متمایز آنان است، رفتار آنان نسبت به زندگی است. نگرش لوسک نسبت به زندگی، همانند طرز فکرش نسبت به رابطه وی با پدرش، ویژگی دوسویه عمیقی داشت. او عاشق مدرسه بود، لکن از آنجا که مدرسه آزادی او را محدود می‌کرد، از آن متنفر شده بود. او از مقررات مدرسه خسته و آزرده شده بود و با وجود امید مادرش به اینکه او پا جای پای پدرش خواهد گذاشت و با همین آرزو دفتر حقوقی همسرش را، که به خاطر وی همچنان در اجاره خود نگه داشته بود، ترک تحصیل کرد. او به عنوان خبرنگار به سوی جنگ سوق داده شد و این انتخاب را بیشتر غریزه بر وی تحمیل کرد تا منطق؛ همچنانکه خود می‌نویسد: این اقدام هیچ میلی به مبارزه برای قتل دیگران نبود، بلکه اشتیاق شدید برای تجربه جنگ بود تا آن را از نزدیک ببینم تا بیاموزم که جنگ برای چیست (لوسک: ۱۹۸۶، ص ۸۴).

و سوسه‌های مشابهی وی را به سمت سیاست کشاند. او ناچار به حرکت در منطقه‌ای بود که کاملاً با آن بیگانه نبود. لکن «آنطور هم نبود که در مقابلش گاو قربانی کنند». به عنوان وزیر کشور، او خود را درگیر ملی کردن صنایع انرژی کوبک نمود. در عین حال خود وی احساس می‌کرد که تقریباً با همکارانش بیگانه، و مایه سرشکستگی است. با فرا رسیدن سال ۱۹۶۵م. با وجود موفقیت‌هایش، در حالی که این مبارزه پایان ناپذیر در حال انتقال به وی بود او از جمع و جور کردن وسایل مبارزه سخن می‌گفت، به علاوه با توجه به احساسی که وی از کانادایی‌های فرانسوی‌زبان داشت و به سبب سلطه انگلیسی‌ها، آنان را افراد حاشیه‌ای می‌دانست، تا اندازه‌ای خود را غریبه احساس می‌کرد. به بیان خودش

«من معتقدم که هرگز نمی‌توانم یک فرد حزبی باشم، چون هیچ مزیتی بیش از آنکه یک لیبرال هستم، ندارم»، لوسک کسی است که مجبور شد در یک شرایط گروهی زندگی کند، لکن بازیکن تیم نبود.

البته لوسک غریبه‌ای ریشه‌دار و دارای ارتباطات بود. اینکه آرمان وی خودمختاری اتحاد باشد، امری اتفاقی نیست. این آرمان اشتراکی طرفینی است که هر کدام در خانه خویش، ارباب خود باشند و در آن هنگام که لوسک بالاچار در سمت رهبر حزب کوبکویس قرار گرفت و شهرت پیدا کرد، در عین حال، رضایت کاملی در این نقش برایش حاصل نشد. دو آتش‌ترین گزارش وی به خاطر نقشی که وی در ملی کردن صنعت انرژی کوبک به هنگام مسئولیتش در کابینه به عنوان وزیر داشت، مسکوت گذاشته شد؛ به عبارتی، ملی کردن صنعت انرژی کوبک توسط لوسک، که اقدامی مساوی کار ایاکوکا در موستانگ - همان پروژه‌ای که هنگام کار در داخل چارچوب حزبی یا شرکتی فردی دیگر، با موفقیت طرح‌ریزی و اجرا شد - بود.

ایاکوکا، به عنوان فردی دارای انسجام فکری و عملی نسبت به کارش بسان خانواده‌اش، خودش را اینگونه توصیف می‌کند: «مدرسه برای من مکان بسیار شادی آفرینی بود. من دانش آموز سختکوشی بودم. همچنین من مورد علاقه بسیاری از معلمانم بودم» (ص ۱۵). تنها انحرافی که در روند مستقیم حرکت ایاکوکا پدید آمد، تغییر از مهندسی مکانیک به مهندسی صنایع بود. با وجود این تغییر، وی مدرک مهندسی خود را ظرف سه سال دریافت کرد. هنگامی که فارغ‌التحصیل شد، آرزویش این بود که در شرکت فورد به کار پردازد. خود وی چنین می‌گوید: «حتی قبل از اینکه فارغ‌التحصیل شوم، میل داشتم که برای شرکت فورد کار کنم. من با اتومبیل مدل ۱۹۳۸ م. شش اسبی فورد طی یک مسیر طولانی رانندگی کردم و این عاملی شد که من به این شرکت علاقه‌مند شوم... اتومبیل آن چیزی بود که من دغدغه خاطر آن را داشتم» (ص ۲۸). او در آگوست ۱۹۴۶ م. کار خود را آغاز کرد و بنا به اعتراف خودش به همان میزان زیادی که انتظارش را داشت به آن عشق می‌ورزید. زمانی که از شرکت فورد اخراج شد، چند شرکت برای همکاری با وی تماس گرفتند. او می‌گوید: «برخی از این

پیشنهادها بسیار و سوسه‌انگیز بود و البته من در انتخاب جدی آنها به زحمت افتادم. من همواره در حرفه اتومبیل سازی کار کرده بودم و برای همین هم بود که می‌خواستم در همین حرفه باقی بمانم... اتومبیل با خون من عجین شده است» (ص ۱۴۱).

ایاکوکا جنبه منحصر به فرد هدف و نیز معرفی از شغلش را بطور مشروح و مستدل بیان کرده است که نشان می‌دهد که با طرز رفتارهای لوسک کاملاً متمایز است؛ بطور مثال، چنانچه مطلوب لوسک این بود که خود را از بقیه جدا کند، مطلوب ایاکوکا، این بود که تعلقش را به جمع حفظ کند و همانگونه که مشاهده کردیم، ایاکوکا هویت خویش را با خانواده، شرکت و کشورش، کسب کرد. او بازیکن تیمی بود که در سطح بهترینها بود و با هر چالش نوینی برخورد پیدا می‌کرد، اولین اقدامش تشکیل تیم بود. او خود را به عنوان فردی که پیروز شد، می‌تواند پیروز شود و پیروز خواهد شد، معرفی کرد. در عین حال، برخی افراد که از همه قابل توجه‌تر، هنری فورد است، راه او را سد کردند. ایاکوکا از این افراد با عنوان کسانی که ویژگیهای پارانوید [یعنی جنونی که موجب سوءظن شدید و هذیان‌گویی و نداشتن بصیرت در ایشان شده است] (در قضیه فورد،\* ص ۹۹) دارند، افرادی که در قرن گذشته می‌زیند (وال استریت جورنال،\*\* ص ۲۱۳) ایدئولوگ (سناتورز\*\*\*، ص ۲۱۳) و جنایتکارند (کانگرس من ریچارد کلی\*\*\*\*، ص ۲۱۷) یاد می‌کند. در مقابل، لوسک از انگلیسی زبانها با ویژگیهایی چون فرمانروایان مقتدر بی‌نهایت قدرتمند، نیمه آهن ربا، اشخاص برجسته و مهم فتودال، بلوک یکپارچه و رقیبی سهمگین یاد می‌کند. لوسک درباره یکی از وزیران طرفدار انگلیسی زبانها در کابینه لیبرالها چنین نوشته است: فرانسه صحبت کردن وی، اگر نگوییم از ما بهتر است، باید بگوییم که به خوبی ماست، این برتری که موجب برازندگی این آقا شده است به همراه تواضعی عالی، اوج قلمرو آدمهای فوق‌العاده‌ای را نشان می‌دهد که در عین حال در میان اقلیت مسلط، جسورترین و بی‌ادبترین افراد هستند (لوسک، ۱۹۸۶، ص ۱۷۵). این تعاریف درباره مخالفان رودروی ایشان، با بدینی بینایی لوسک و

\*- Ford case

\*\*- Wall street Journal

\*\*\*- Senators

\*\*\*\*- Congressman Richard kley

خوش بینی بی قید و شرط ایاکوکا سنخیت دارد. خلاصه اینکه نتیجه می‌گیریم که شخصیت این دو نفر با یکدیگر عمیقاً متفاوت است. لوسک انسانی درونگرا، آرمانخواه و ذره‌ای از یک انسان رؤیایی بود. او همانند پدرش قربانی اوضاع و احوال زمانه بود؛ غریبه‌ای بود که در عین حال با مشارکت در امور کشور، می‌توانست از طریق گرایش عمیق دو سوگرایی خودش بصیرت خودمختاری - اتحاد و اجزای دو جنبه‌ای حزب خویش را در کنار هم، بسازد و بچیند. ایاکوکا، بر خلاف وی، برنده‌ای خود تعریف شده، پرونگرا، هنرپیشه‌ای با اعتماد به نفس عمیق، خوش بین و با استعدادی ذاتی بود که از آن برای پوشش دادن به اقدامات خویش در قالب کنایات میهن دوستی بهره می‌گرفت که ممکن است آن را احساس کرده باشد یا نکرده باشد. هر دو این افراد، از طریق نفوذ شخصیت‌هایشان، موجد تغییر شدند؛ بدین ترتیب که یکی با استنکاف خودسرانه در انکار ایده‌آلهای دمکراتیک و با یک بصیرت، و دیگری از طریق به کارگیری توانایی خود برای یکی کردن خویش با نیروهای برنده، برای استفاده از توان خارج از مجموعه به نفع اهداف خود، برای انتخاب افرادی که بصیرت را به صورت قانون در می‌آورند، و برای عرضه آن بصیرت در پوشش ایدئولوژیک مناسب، موجد تغییر شدند. به این ترتیب بود که شخصیت‌های آنان با شرایط استراتژیکی که آنها خود را در آن یافتند، یکی شد و به توضیح نیروی پرجاذبه هر یک کمک کرد. توجه لوسک به خودمختاری - اتحاد، هم بصیرت سیاسی و هم خویشتن شناسی وی را بیان می‌کند. تاکتیکهای ایاکوکا در تجدید شکل دهی کرایسلر، بیانگر نگرش او به زندگی و رویکردش به سازمانهاست.

### نتیجه: دو سبک استراتژیک

همانطور که ما با تلاشی منسجم، که با شیوه مناسبی سازماندهی شد، تاکنون عناصر متعدد سبک استراتژیک را مطرح کرده‌ایم، اینک هم این موضوع را با دو قواره کاملاً مشخص به پایان می‌بریم. اجزای این دو قواره در جدول شماره یک به طور خلاصه

آمده‌اند که یکی از این دو را بندباز و دیگری را بریکولار\* می‌نامیم.

### سبک بند باز\*\*

ما سبک استراتژیک رنه لوسک را ذیل عنوان بندباز طبقه‌بندی می‌کنیم. او دارای آرمان‌هایی عالی و رؤیاهای بلند پروازانه‌ای بود، اما ناچار بود که آنها را در قالب اقدامی متوازن، از یک طرف در بین توده مردم محافظه‌کارستی، و از طرف دیگر برای حزب صاحب رسالت\*\*\*، تبیین نماید. این حالت، در دوسویه بودن شخصی وی، منعکس شده بود. به هر حال به نظر می‌رسد که مسیر لوسک روی آن طناب بندبازی (حداقل تا زمان شکست رفراندم) روشن باشد که از شرایط موجود غیر قابل قبول فدرالیسم کانادایی آغاز می‌شد و به نوعی خودمختاری برای کوبک، در طول خط مستقیمی که به فرایندی استقرایی انجامید، منتهی می‌گردید. این روند، چنین توصیف شده است: «لوسک به هیچ وجه نه اهل معامله بود و نه اهل مذاکره. او و دولتش با دقت، با منطق کارتیزان\*\*\*\* موضعی را مبتنی بر مجموعه اصولی توسعه داد که بحث از میان آن اصول، جریان یافت. نتیجه این اقدام قلمرو منطقی بسته‌ای شد که موجب ارائه یک پیشنهاد نهایی بدون هیچ مذاکره قبلی بده بستانی، و بدون پیش‌بینی هیچ موضع عقب‌نشینی» گردید. (فراسر، ۱۹۸۴، ص ۲۸۴). از این گذشته، در صورت ترکیب استعاره‌هایمان، می‌توانیم بگوییم که لوسک واقعاً لاکپشتی بود که روی آن طناب بندبازی ایستاد و با لاک سنگین ایدئولوژیک، اسباب زحمت دیگران گردید. این امر موجب شد که گذرگاه وی از رؤیا به واقعیت، گذرگاهی مخاطره‌آمیز، و نهایتاً باعث بدبختی شود. حق مطلب این است که هیچ طرحی که بتواند این رؤیا را محقق سازد، رشد نیافت و در نتیجه او با شدت هرچه تمامتر سقوط کرد.

\*- Bricular

\*\* - Tightrop walker style

\*\*\* - Missionary party

\*\*\*\* - Cartisan

## بریکولار

واژه بریکولار به تشبیه متعارفی در زبان فرانسه بر می‌گردد و به معنی مردی است که پیوسته در حال رفت و آمد در زباله دانی است و در آنجا ذرات و قطعات پراکنده زباله‌ها را جمع‌آوری می‌کند تا اینکه آنها را بعداً در کنار هم قرار دهد و وسایل جدیدی بسازد. ما این تصویر را، که لویی استراس (۱۹۵۵) آن را ارائه کرده است، بدین دلیل برای لی ایاکوکا برگزیدیم که وی نه در ماستانگ و نه در کرایسلر، واقعاً هیچ چیز نو یا اصیلی را به یکباره به عالم ارائه نکرده است. در یک مورد، او محصولی تولید کرد که بیانگر ترکیب مجدد اجزای فورد قدیمی بود که از مدل‌های کهنه برای نصب کردن روی اتومبیل‌های موجود و موتورهای بدون استفاده فراهم ساخته بود. در مورد دیگر، وی تقریباً در قالب اسلوب کتابهای درسی، تحولی را به کار برد؛ بدین ترتیب که آنان را با تصورات مهیج، که ترکیبی از قیاس‌های شخصی، تاریخی و میهن‌پرستی بود، پوشش داد. در هر دو مورد، وی مجموعه مشخصی از عوامل مالی و سیاسی را شناسایی نمود و توسط آنها نقش خود را ایفا کرد - در یک مورد روش محافظه‌کارانه متعادل را اتخاذ کرد، و در جای دیگر استراتژی کاهش هزینه را بطور محافظه‌کارانه پیگیری نمود. سبک منحصر به فرد ایاکوکا آنقدر که به توانایی زیاد وی در ترکیب اجزا بطور قیاسی مربوط می‌شود، به هیچ یک از تک تک اجزا ربط پیدا نمی‌کند - حال خواه این عناصر افراد باشند یا حقایق یا تصورات، تفاوتی نمی‌کند و لذا می‌بینیم که او این ترکیبات را با تأثیر شدید شخصی خود کامل می‌نماید.

آنگونه که راپ (۱۹۶۷) و کوین (۱۹۸۰) توصیف کرده‌اند به نظر می‌رسد که ایاکوکا با تشکیل یک تیم و بهره‌مندی از فرصت‌ها توانست قطعه، قطعه بصیرت استراتژیک خویش را بسازد و در عین حال این توانایی را هم داشت که برای حرکت سازمانش در مفهوم وسیعتری، ایدئولوژی قدرتمندی را هم بیافریند. این مطلب را سلزنیگ\* (۱۹۵۷)، به گونه‌ی فصیحی در کتاب «رهبری در مدیریت» به تصویر کشیده است. عمل در کنار هم نهادن قطعات، افراد، بخش‌ها و فرایندها، منتج به تولید اتومبیل

مستانگ شد. اقدام در کنار هم نهادن قطعات و تصورات، به حیات توانمند اسطوره‌ای به نام کرایسلر منتهی شد - که احتمالاً کلید تحول آن هم گردید. چنین بریکولازی\* بیانگر موهبت غیر مترقبه‌ای است که در قالب هنری، شکل می‌گیرد - نتیجه نهایی به همان نسبت که نشانگر اجراست، بیانگر فرایند یک اکتشاف هم هست.

چنانچه بار دیگر استعاره‌های خود را با هم بیامیزیم، در می‌یابیم که ایاکوکا واقعاً عنکبوتی استقرایی بود که تار خویش می‌بافت که شاید بطور غریزی، و شاید هم طی یک طرح آگاهانه، عناصری را که وی برای استراتژیهای حمایتی خود مناسب می‌دانست، با هم ترکیب می‌کرد. عنکبوتها معمولاً سقوط نمی‌کنند یا حداقل اینک، چنانچه بطور تصادفی فرو افتند، زخمی نمی‌شوند. آنها فقط فرود می‌آیند و باز برای بافتن تار عنکبوت دیگری به حرکت در می‌آیند و لوسک، برعکس ایاکوکا، لاکپشتی قیاسی بود که بر بام بلند جهان بر روی طناب بندبازی از عمل‌گرایی منفی «نه» مردم کوبک به سمت «آری» آرمانگرایی حزب کوبکویس گام بر می‌داشت.

جدول در صفحه بعد

عوامل تعیین کننده	سبک	سبک استراتژیک قیاسی ایاکوکا	سبک استراتژیک استقرایی رنه لوسک
فرایند	بصیرت را در فرایند کنار هم نهادن افراد ایده‌ها و حوادث کشف کردن	بصیرت به عنوان چشم‌انداز آغاز می‌شود، اندک‌اندک از طریق مصالحه و فشار سیاسی فرسوده می‌شود.	
ساختار استدلال	اهمیت دادن به روابط شخصی و تاریخی در مسائل، ایدئولوژی در خدمت این ساختار است	تأکید بر ایدئولوژی به عنوان محور و ابعاد ارزشی	
شرایط استراتژیک	بخش خصوصی، اهداف روشن، سلسله مراتب خوب تعریف شده، وضعیت متحول، محصول ملموس، بازارهای مجزا	بخش عمومی، حزب سیاسی صاحب رسالت، موردی قرار محصول انتزاعی، دارای یک بازار فروش مرکزی	
شرایط فردی	فردی خوشبین که از طریق خانواده و پدر هویت پیدا می‌کند. در زندگی مصمم، برنده‌ای معرف خویشتن، مسلط در به‌کارگیری استعاره	بدبین، مقروض، تجزیه شده علیه خویشتن، ایده‌آلها را واقعیت پنداشتن، محدود شده از سوی ایدئولوژی	

نمودار شماره یک: دو سبک استراتژیک

## یادداشتها

- 1- Mintzberg, H. and Quinn, J.B.; The Strategy process. concepts, contexts, cases; Englewood cliffs, N.J; prantice - Hall Inc., 1991.
- 2- Leavy B. and Wilson, D.; Strategy and Leadership; London; Routledge; 1994.
- 3- Nanus, B. visionary Leadership: creating a compelling sense of Direction for Your Organization, San Francisco: Jossey - Bass; 1995.
- 4- Bennis, W. and Nanus, B.; Leaders: The Strategies for Taking charge, New York; Harper and Row, 1985.



## منابع و مأخذ:

- Anderws, K.R. *The concept of corporate strategy*. Homenwood, Ill.: Irwin, 1987.
- Bass, B.M. "Charismatic and Inspirational Leadership: what's the Difference?" Proceedings of the International Symposium on Charismatic Leadership in Management, McGill University, Montreal, may 1987.
- Bennis, W., and Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking charge*. New York: Harper & Row, 1985.
- Berle, A.A., and Means, G.C. *The Modern Corporation and private property*. san Diego, Calif.: Harcourt Brace Jovanovich, 1968.
- Bernstein, B.B. *Class, Codes and Control: Theoretical Studies Towards a Sociology of Language*. NewYork: schocken Books, 1975.
- Boulding, K.E. *The Image: Knowledge in Life and Society*. Ann Arbor: University of Michigan press, 1965.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. "Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership Organizational Settings". proceedings of the International Symposium on Charismatic Leadership in Management, McGill University, Montreal, May 1987.
- Cyert, R.M., and March, J.G. *A Behavioral Theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1963.
- Fraser, G. PQ: *Rene Levesque and the parti Quebecois in power*. Toronto: Macmillan, 1984.
- Gluck, f.W. "Vision and Leadership." *Interfaces*, 1984, 14(1), 10 - 18.
- Goffman, E. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday, 1959.
- Gupta, A.K. "contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination." *Academy of Management review*, 1984, 9, 399 - 412.
- Hofer, C.w. "Turnaround strategies." In W.F. Glueck (ed.), *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw - Hill, 1980.
- Iacocca, L., and Novak, W. *Iacocca: An Autobiography*. New York: Bantam Book, 1984.
- Levesque, R. *An Option for Quebec*. Toronto: McClelland and Stewart, 1968.
- Levesque, R. *Memoirs*. (P. Stratford, trans.) Toronto: McClelland and Stewart, 1968.
- Levi - Strauss, C. "The Structural Study of Myth." *Journal of American Folklore*, 1955, 68, 428 - 444.
- Lieberson, S., and O'Connor, J.f. "Leadership and Organizational performance: A Study of Large Corporations." *American Sociological Review*, 1972, 37, 117-130.

Mace, M.L. *Directors: Myth and Reality*. Boston: Harvard Business school, Division of research, 1971.

Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., and Dukerich, J.M. "The Romance of Leadership." *Administrative Science Quarterly*, 1985, 30, 78-102.

Mendell, J.S., and Gerjuoy, H.G. "Anticipatory Management or Visionary Leadership: A Debate." *Managrrial Planning*, 1984, 33 (3), 28-31, 63.

Mintzberg, H. "Five P's for Strategy." *California Management Review*, 1987, 30(1), 11-24.

Mintzberg, H., and Waters, J.A. "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm." *Academy of Management Journal*, 1982, 25, 465-499.

Mintzberg, H., and Waters, J.A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent." *Strategic Management Journal*, 1985, 6, 257-272.

Neustadt, R.E., and May, E.R. *Thinking in time: The Uses of History for Decision - Makers*. New York: free Press, 1986.

pondy, L.R. "Leadership is a Language Game." In M.W. McCall and M.W. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else can we Go?* Durham, N.C.: Duke University Press, 1978.

Quinn, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Ill.: Irwin, 1980.

Sashkin, M. "A Theory of Organizational Leadership: Vision, culture and Charisma." Proceedings of the International symposium on Charismatic Leadership in Management, McGill University, Montreal, May 1987.

Seiznick, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row, 1957.

Sills, D.L. *The Volunteers: Means and Ends in a National Organization*. New York: Free Press, 1957.

Srivastva, S., and Associates. *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Actions*. San Francisco: Jossey - Bass, 1983.

Tichy, N.M., and Devanna, M.A. *The Transformational Leader*. New York: Wiley, 1986.

Wrapp, H.E. "Good Managers Don't Make Policy Decisions." *Harvard Business Review*, 1967, 47(5), 91-99.

