

تربیت و رهبران استراتژیک برای قرن ۲۱ (Building strategic leadership for the 21st century)

Roderick R. Magee

مترجم: تقی نوری

کارشناس ارشد مدیریت

چکیده

این مقاله به بررسی ماهیت و ویژگیهای بالقوه رهبری استراتژیک می‌پردازد و بر لزوم تحصیلات غیرنظامی فرماندهان عالی ارتش و تجدیدنظر در چگونگی گزینش، آموزش و تربیت فرماندهان ارشد و تغییر فلسفه مدیریت نیروی انسانی تأکید می‌ورزد. به اعتقاد نویسنده، ارتش نباید خود را از تغییر درامان نگهدارد بلکه باید از فرصتهایی که تغییر ایجاد می‌کند، بهره‌برداری کند.

1- Magee Roderick,R; **Building strategic leadership for the 21st century,**

Military Review, u.s.Army; february 1993; pp.36-44.

مقدمه

در وضعیتی که برخی کشورها به سمت تشکیل ارتشی کوچک، کارآمد و حرفه‌ای پیش می‌روند، لازم است فرماندهان ارشد به آینده بنگرند تا اطمینان یابند ارتش به تربیب رهبران همت گماشته است. در این مقاله نویسنده ویژگیهایی را که رهبران استراتژیک در آینده لازم خواهند داشت، برمی‌شمارد و پیشنهاد می‌کند دانشکده عالی نیروهای مسلح ایجاد شود تا نیازهای آموزشی افسران را برآورده سازد. وی همچنین استدلال می‌کند که ارتش باید توجه بیشتری به تحصیلات عالی غیرنظامی مبذول دارد. شایان ذکر است که بیان دیدگاه‌های نویسنده الزاماً به معنای پذیرش همه آنها نیست بویژه اینکه این مقاله با توجه به وضع خاص ارتش آمریکا نگاشته شده است.

آمریکا ظرف ۲۴ ماه به سه پیروزی بزرگ دست یافت. پی‌درپی و بسرعت، جنگ سرد پایان یافت؛ پاناما آزاد شد و تجاوز عراق با شکست روبه‌رو گردید. در هر یک از این پیروزیها، ارتش آمریکا نقشی حیاتی ایفا کرد. به یمن این پیروزیها اکنون ارتش وارد دوره گذار می‌شود. این دوره، زمان تغییرات شدید در عرصه بین‌الملل است. به همین ترتیب در ایالات متحده نیز مسائلی در حال تغییر است و ارتش به عنوان یکی از قدیمیترین و انعطاف‌پذیرترین نهادهای کشور، باید یک‌بار دیگر خود را با محیط جدید سازگار سازد.

رهبری استراتژیک، رمز موفقیت سازمانی در قرن بیست و یکم است. در بخش خصوصی شاهد هستیم شرکت‌های آمریکایی در بازاری جهانی فعالیت می‌کنند که بشدت رقابتی و چند فرهنگی است و در آن مدیر، کنترل مستقیم چندانی بر متغیرهایی ندارد که بر سازمان تأثیر می‌گذارند. مدیر ارشد بخش خصوصی باید تفاوت ساختار اقتصادی، فرهنگی و تاریخی را در مقیاس جهانی بداند. شرکت‌های آمریکایی معمولاً مشتاق نتایج کوتاه‌مدت هستند. افزون بر این، مدیران عالی‌رتبه آنها، اغلب خود را مهم می‌پندارند که به آشفتگی خاطر و خودبزرگ‌بینی منجر می‌شود. واضح است که رؤسای صنایع آمریکا طی دهه گذشته فاقد بینش لازم بودند به گونه‌ای که ما شاهد ادغام و تملک واحدهای صنعتی بودیم. این مسأله به ایجاد مجتمعات بزرگ انباشته از بدهی منجر شد و در پی آن، موجب فروش داراییهای تازه تحصیل شده و کوچک‌شدن بنگاه‌های معظم و بزرگ گردید.

به همین ترتیب در عرصه نظامی، تغییرات سریع ژئوپولیتیکی همراه با کسری

بودجه عظیم داخلی به سردادن شعار «سهام صلح» منجر گردید. فرماندهان عالی ارتش در این مورد بسرعت عکس‌العمل نشان دادند و خاطرنشان کردند که زمان گذر تاریخی فرا رسیده است.

از سال ۱۹۸۹ رؤسای ستاد نیروهای مسلح خود را در موضع دفاعی در برابر کنگره یافته‌اند که چران نیاز دارند؛ اکنون چه دارند و چرانی توانند با ۵۰ درصد کمتر (یا حتی کاهشی بیش از این) بسازند. افزون بر این در دو دهه گذشته آموزشهای رزمی و دکترین جنگ سه بار تغییر یافته یا دگرگون شده است. تغییرات تکنولوژیک چنان سریع است که ذهن را مات و مبهوت می‌کند.

ما دیگر نه در آستانه عصر جدید که در دل آن قرار داریم. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که بطور بنیادین از یک دهه قبل متفاوت است. موفقیت آینده سازمانهای ما، اعم از نظامی و غیرنظامی در دست رهبرانی است که در عصری متفاوت سر برآورده، رشد کرده و بالنده شده باشند. آیا رهبران استراتژیک ما برای چنین امری آماده شده‌اند؟

گام نخست در تلاش به منظور آماده ساختن رهبران استراتژیک برای اشغال سیمتهای بالای سازمانی، تهیه الگوی توصیفی از سازمانهاست. از طریق این الگو می‌توان معین کرد که آیا تفاوت‌هایی میان سطوح مختلف سازمان وجود دارد و اگر هست، این تفاوتها کدامند.

در کتاب منتشرشده‌ای در ارتش تحت عنوان «رهبری اجرایی» الگویی سازمانی با نام «نظام رهبری» مورد بحث قرار می‌گیرد و بر سطوح معینی در سازمان تأکید می‌شود که در آنها تفاوت‌های مشخصی وجود دارد. طبق این الگو، طبقه بندی از سه مهارت اساسی رهبری لازم است: فنی، ادراکی و انسانی. با وجود این، اندازه هر مهارت بسته به سطوح مختلف سازمان، متفاوت است. در سطح مستقیم، مهارت فنی زیاد ولی مهارت ادراکی کمتری مورد نیاز است. به موازات پیشرفت رهبر در سازمان، میزان مهارت فنی مورد نیاز کاهش می‌یابد ولی اهمیت توان ادراکی افزایش پیدا می‌کند و در سطح استراتژیک (سطح اجرایی غیرمستقیم) مهارت

غالب لازم به حساب می‌آید. سومین مهارت (روابط انسانی) از اهمیت یکسانی در تمام سطوح سازمان برخوردار است. برخی از کارهایی که مدیران در سطح اجرایی غیرمستقیم یا استراتژیک انجام می‌دهند طراحی سازمانهای جدید برای دستیابی به توانایی عملیاتی لازم در آینده، حصول اطمینان از وجود منابع لازم و مراقبت و کنترل ویژگیهای سازمان است. از دیگر سو نیز، رهبران در سطح مستقیم به انجام وظایف و مأموریتها، جذب اعضای جدید به سازمان و مراقبت از تمام کارکنان می‌پردازند. رهبران سطح غیرمستقیم سازمان بتدریج پیچیدگی بیشتر را تجربه می‌کنند؛ تعامل چهره به چهره اندکی با زیردستان دارند و بیشتر به هماهنگی می‌پردازند تا راهبری و هدایت.

الگوی دیگری که ناظر به رهبران استراتژیک است بر «نظریه نظامهای لایه لایه» (SST) «جک و جاکوب» مبتنی است. یک پایه الگوی یادشده این است که هر چه در سلسله مراتب سازمانی بالاتر برویم، پیچیدگی شناختی بیشتر می‌شود و پیچیدگی شناختی رهبر باید با نیاز سطح سازمانی متناسب باشد. طبق نظریه مزبور، پیچیدگی شناختی را می‌توان برحسب «تمایز (تعداد ابعاد مربوط به تلاش برای پردازش اطلاعات) و تلفیق (روابط میان ابعاد یادشده)» تصور، و بیان کرد. پیچیدگی مربوط به سطح سازمانی - یا لایه‌های سازمانی - مبتنی بر دوره زمانی، نقشی است که رهبر در آن قرار دارد. این امر تابعی از تعداد متغیرهای مؤثر در هر موقعیت، ابهام و ناشناختگی آنها، اندازه تغییر میان متغیرها و میزان وابستگی آنها به همدیگر است.

افرادی که سیمتهای رهبری را در سطوح بالای سازمانی اشغال می‌کنند، باید سالهای زیادی را به تأمل و تفکر و برنامه‌ریزی برای آینده صرف کنند. بُعد مهم دیگر نظریه نظامهای لایه لایه، ایده آثار مستقیم و غیرمستقیم است (که به آثار دست اول و دست دوم نیز مشهور است).

رهبر استراتژیک باید بتواند آثار مستقیم (دست اول) و همچنین آثار غیرمستقیم (دست دوم و شاید سوم) را که یک تصمیم دربر خواهد داشت بدقت ارزیابی، و

پیش‌بینی کند.

هر دو الگوی مذکور در برداشت ما از ماهیت رهبری استراتژیک و تمرکز بر پرورش رهبران برای موفقیت سازمانی در قرن آینده حائز اهمیت است. تأکید تحقیقات اخیر درباره رهبری در سطح استراتژیک، حول محور نیازمندیهای شناختی این سِمَت و تواناییهای شناختی رهبران دور می‌زند. آنچه به ما مربوط است این است که اطمینان حاصل کنیم رهبرانی که برای تربیت و پرورش برای سطوح بالای سازمانی انتخاب شده‌اند از توان شناختی لازم برای برآورده ساختن نیازهای کاری مربوط برخوردارند؛ در مسیر شغلی خود سریع، مشخص و متمایز می‌شوند و آگاهانه در سِمتهایی قرار داده شده‌اند که بشدت نیازمند توانایی شناختی آنهاست و از این رهگذر تجربه لازم مربوط به انجام امور در سِمتهای بالا را کسب می‌کنند.

با در نظر گرفتن این الگوها، شاهدیم که رهبران استراتژیک نظامی امروز در دو محیط - یکی خارجی و اغلب سیاسی و دیگری داخلی برای ارتش - زندگی و عمل می‌کنند. در آینده، محیط سیاسی مهمترین دو محیط یادشده خواهد بود. فرماندهان عالی ارتش نه تنها رهبران نظامی بلکه همچنین مشاورانی برای بیشتر مدیران ارشد غیرنظامی ما - اعم از انتخابی و انتصابی - خواهند بود. با اینکه در مورد توانایی اخیر (مشاوره)، فرمانده مزبور اساساً مشاوری در عرصه عنصر نظامی اقتدار ملی است، در عین حال باید از موضوعات و مسایل مختلف مطلع باشد. در چنین سطحی، حوزه عملکردی رهبر از ارتش فراتر می‌رود. رهبران ما از نظر سیاسی باید زیرک و هشیار باشند زیرا بخش اعظم محیط کاری آنان، عرصه‌های سیاسی است و بهای بی‌لیاقتی سیاسی مصیبت‌بار و فاجعه‌آمیز است که ممکن است توسط ارتش به وجود آید و سالها ادامه یابد.

محیط خارجی متشکل از دنیایی است که رهبر در آن عمل می‌کند و چندان برای ارتش آشکار و روشن نیست. هنجار در این محیط، بیشتر اتفاق نظر است تا فرمان و دستور. رهبران استراتژیک با علاقه وافر درگیر تدوین استراتژیک ملی

نظامی، یا همان عنصر نظامی اقتدار ملی هستند. با این حال آنان باید درک فراگیری از همه عناصر اقتدار ملی داشته باشند. عواملی مانند فروپاشی امپراتوری شوروی، رشد قدرت نظامی دیگر جاها در دنیا و کاهش بودجه دفاعی کشور (اقتصادی) در مجموع به بازنگری عمده در استراتژی ملی نظامی کشورمان منجر شده است. فروپاشی اتحاد شوروی و اضمحلال کمونیسم موجب تغییرات بنیادین در نگرش ما به جهان و در پی آن استراتژی ملی نظامی ما گردیده است.

ویژگی دیگر محیط خارجی حول محور رفتار اخلاقی است. از یک سو، رفتار اخلاقی خصلت اساسی و ضروری رهبران نظامی و در شأن آنهاست، در حالی که از دیگر سو، طبق تعریف، سیاست، زرنگی، چاره‌اندیشی و معامله و سازش است. آمریکاییان بسیاری از بازیگران عرصه سیاست را به دیده تحقیر و نفرت می‌نگرند. نظرخواهی اخیر حاکی از این بود که اخلاقیات در کنگره آمریکا مسأله مهمی است. از سال ۱۹۷۶، نظرخواهیها نشان داده‌اند که کمتر از ۲۰ درصد مردم خود را صادق می‌دانند در حالی که موازین اخلاقی برای اعضای کنگره در صدر اهمیت قرار داشته است. از سال ۱۹۷۳، کمتر از ۲۵ درصد مردم اظهار داشته‌اند که به رهبران کنگره اعتماد زیادی دارند. در مقابل به دنبال جنگ خلیج فارس، نظامیگری محترمترین و متشخصترین حرفه در آمریکا به حساب می‌آمد. جالب توجه اینجاست که رهبر استراتژیک در سمت متعلق به حرفه‌ای قرار دارد که در آن اخلاقیات و رفتار اخلاقی گریزناپذیر است. با وجود این رهبر باید با افراد (و کشورهایی) تعامل و معاشرت داشته باشد که به نظر می‌رسد نسبت به هنجارهای اخلاقی، اغلب بی‌اعتنا و نفوذناپذیرند.

در محیط داخلی، تأکید بر ابعاد خاص ارتش است. در این محیط، فرمان و به عبارتی رهبری دستوری حرف اول را می‌زند تا اتفاق نظر. یکی از مسئولیت‌های اساسی رهبر استراتژیک این است که ۱۰ تا ۲۰ سال فراروی خود را بنگرد و مشخص کند که از ارتش چه انتظاری در آینده می‌رود و بنابر این ساختار آن چگونه باید باشد تا اهداف ملی را تأمین کند. توافق جهانی در این مورد وجود دارد که

بینش و بصیرت در موفقیت و بقای سازمان عامل مهمی است. البته این وظیفه رهبر استراتژیک است که چنین بینشی را ایجاد کند. یک پیامد قهری بُعد زمان در این سطح از سازمان این است که بیشتر رهبران را به واکنش سریع وادار می‌کند، در حالی که تصمیمهای آنان به احتمال زیاد آثار بلندمدت در پی خواهد داشت. نمونه این امر، تکرار اخیر مسأله کوچک کردن حجم ارتش است. این موضوع نشان می‌دهد که ممکن است رهبران استراتژیک به معنای واقعی کلمه لزوماً آینده‌نگر نباشند. بسیاری از رهبران استراتژیک گذشته، توان ارائه بینشی که ارتش را مؤثر و کارآمد کند از خود بروز نداده‌اند. امروزه، می‌توان وظایف اساسی رهبران استراتژیک را به صورت زیر احصا کرد:

- ۱- مدیریت روابط مشترک و مرکب جانبی با ارتشهای دیگر و نمایندگان سایر کشورها طی جنگ و صلح
 - ۲- نمایندگی سازمان در روابط آن با جامعه بزرگتر
 - ۳- مدیریت روابط میان ارتش به عنوان جزئی از کل نیروی دفاعی کشور و ابزار انعطاف‌بخش سیاست ملی
 - ۴- حفظ تواناییهای عملیاتی لازم در آینده برای برآورده ساختن مقتضیات جهانی
- مسئولیت دیگر کلیدی رهبر استراتژیک فرهنگ سازمان است. یادآوری این نکته جالب توجه است که گرچه رهبران استراتژیک به سازمان بصیرت و بینش می‌بخشند و فرهنگ آن را شکل می‌دهند، سبمت خود را برای مدت بسیار کوتاهی در اختیار دارند. ژنرال «والتر اولمر» خاطرنشان می‌کند که یک ویژگی برجسته جانشینی در ارتش «تغییر سریع و شدید جوها (فرهنگها) است. زمانی که فرمانده ارشد دوباره منصوب می‌شود... سازمان و افراد آن را تغییرات بنیادین در مفاهیم و روشهای رهبری... خرد و خمیر می‌کند. اینها تغییرات کمی نیستند... و حاکی از تفاوت‌های ریشه‌ای در ادراکات فرمانده ارشد است... جزو و مد اوضاع و احوال در طول زمان، نشانه‌های ماندگاری بر جای می‌گذارد که در مجموع، فرهنگ ارتش را

تحت تأثیر قرار می‌دهند.» بدیهی است که تصدی طولانی‌تر رهبری در سطح استراتژیک برای ایجاد و حفظ بینش منسجم و منطقی برای سازمان لازم و ضروری است. در بخش غیرنظامی، میانگین مدت تصدی مدیران سازمانها بیش از ده سال است. اگر رهبر مسئول بینش و فرهنگ سازمان باشد، منطقی است که وی به اندازه کافی در این سمت باقی بماند تا تغییر را اجرا و از آن مراقبت کند. الگوی کنونی که در ارتش به کار می‌رود، بیانگر این است که:

۱- این مسأله که رهبر چه کسی است، مهم نیست زیرا تغییر رهبران استراتژیک به فاصله هر چهار سال، فرصت ایجاد تغییرات ماندگار را در سازمان به اندازه کافی فراهم نمی‌کند. اگر از هم‌اکنون تا ۱۰-۲۰ سال آینده ارتش به سوی وضعی منسجم پیش رود، بینش مربوط باید فراتر از «رهبر» برود.

۲- ارتش در وضع ثابتی از نظر تغییر (هرج و مرج) خواهد بود؛ زیرا هر رهبر جدید در طول دورانی که سکان هدایت را در اختیار دارد، سعی در انتقال دیدگاه و بینش خود به سازمان خواهد کرد. به نظر می‌رسد تحلیلهای «اومر» با این مورد سازگاری دارد.

اکنون که ماهیت محیط رهبر استراتژیک را بررسی کردیم، توجه خود را به رهبر استراتژیک معطوف می‌کنیم. در انجام این امر یادآوری این نکته حائز اهمیت است که قسمت اعظم تجربه رهبر استراتژیک به محیط درونی مربوط می‌شود، ولی اکنون این محیط خارجی است که بیشتر نیرو و انرژی رهبر استراتژیک را به خود اختصاص می‌دهد. این موضوع آثاری در پرورش و توسعه رهبران دارد.

ماهیت رهبر استراتژیک

مطالعات و مقالات متعددی به ابعاد مختلف مربوط به رهبر استراتژیک (مانند ویژگیها، رفتارها، مهارتها و...) پرداخته‌اند. فهرستهایی وجود دارند که بیان می‌کنند رهبری چیست، چه باید باشد و ویژگیهای رهبر موفق کدام است. برخی مطالعات اخیر به این نتیجه رسیده‌اند توافق جهانی در این مورد وجود

دارد که افراد در سازمانها به مثابه کلید، و کارکنان بزرگترین دارایی هر سازمان هستند و بنابراین ما به رهبران انسانی نیاز داریم که از عهده برقراری ارتباط بخوبی برآیند. به رغم شواهد مخالف، هنوز برخی بر این عقیده اند که رهبران استراتژیک زاده می شوند. این دیدگاه (نگرش صفاتی) بیان می کند که ما باید این افراد را پیدا، و انتخاب کنیم تا سازمانهایمان را رهبری کنند. «این فرض که ویژگیهای معینی مطلقاً برای رهبری مؤثر لازم است، طی چند دهه تحقیقات رفتاری اثبات نشده است. امروزه، دیدگاه متوازنتری درباره ویژگیها و رفتارهای لازم وجود دارد. اکنون عقیده بر این است که ویژگیهای معینی احتمال اثربخش بودن رهبر را افزایش می دهد ولی آن را تضمین نمی کند و اهمیت نسبی ویژگیهای مختلف به چگونگی موقعیت رهبری بستگی دارد.» مطالعه ای که اخیراً صورت گرفته شش ویژگی را برشمرده است که نشاندهنده توان بالقوه ای برای رهبری است: ۱- شور و شوق ۲- انگیزش رهبری ۳- صداقت و استحکام شخصیت ۴- اعتماد به نفس ۵- توانایی شناختی ۶- دانش کاری.

رایزنی و مشاوره، دیگر جنبه اساسی رهبر استراتژیک است. در عصری که اصطلاح «رایزن» بیشتر به یک شوخی می ماند، بار دیگر تذکر این نکته حائز اهمیت است که «هیچ کس بدون حامی و مشاور به مراتب بالای سازمانی دست نیافته است.» این یک واقعیت سازمانی است که مدیران عالی دارای مشاوران و حامیانی هستند که موفقیت مدیران را در یک یا چند نقطه در طول عمر کاریشان ضمانت می کنند.

به تازگی، تحقیق در مورد رهبری استراتژیک بر توانایی شناختی رهبر متمرکز شده است. همچنانکه قبلاً ذکر شد، تحقیق همواره نشان می دهد که رهبران استراتژیک آثار مستقیم و غیرمستقیم در پی دارند که توأمان پیامدهایی در بلندمدت دربر دارد. کار رهبر استراتژیک از لحاظ فکری شاق و دشوار است و پیش شرط تحرک عمودی در سازمان، توانایی کنار آمدن با این دشواری است. افزون بر این، پرورش و بالندگی شناختی هر فرایند، رشد تدریجی و پیوسته است و رهبران

مهارت‌های لازم را در فرایند ممتد تربیت و بالندگی، که تمام دوره کاریشان را دربر می‌گیرد، کسب می‌کنند و پرورش می‌دهند.
با درک ماهیت رهبری در سطح عالی سازمانها و ویژگیهای رهبر استراتژیک، اکنون به این نکته مهم می‌پردازیم که چگونه باید این رهبران را پرورش داد.

پرورش رهبران استراتژیک

کلید هر برنامه تربیت و پرورش رهبران، شناسایی، انتخاب و تربیت افرادی است که توان بالقوه انجام امور را در سِمتهای خاص داشته باشند. ضرورت این امر، هیچ کجا مهمتر از سطح استراتژیک نیست. در سال ۱۹۸۵، گروه تحقیق پرورش مدیران وابسته به «مؤسسه تحقیقاتی ارتش» دست به برنامه‌ای پژوهشی زدند تا فرایند تربیت رهبران را در ارتش بهبود بخشند. همانند یافته‌های بخش غیرنظامی، این مؤسسه نیز دریافت که مدیران مهارت‌های فکری لازم را در فرایند ممتد پرورش و بالندگی، که تمام عمر کاری را دربر می‌گیرد، توسعه می‌دهند. افزون بر این، مدیران باید پیچیدگی محیطی را درک کنند. این پیچیدگی وابستگی متقابل میان ابعاد اقتصادی، سیاسی، جامعه‌شناختی، تکنولوژیکی و اطلاعاتی شغل مدیران را شامل می‌شود.

«سه ستون» پرورش رهبران در ارتش، چارچوب مناسبی برای پی بردن به این نکته است که برنامه مربوط چگونه باید باشد. در عین حال، برنامه تعلیم و تربیت خود پرورشی و تجربه سازمانی مربوط، مستلزم تغییر فلسفی در درون ارتش است. برای پرورش رهبران استراتژیک آینده، لازم است هر یک از سه پایه یادشده به آماده‌سازی آنان برای کسب شرایط منحصر به فرد لازم به منظور تصدی مشاغل سطح بالای سازمان مربوط گردد.

رهبران استراتژیک باید جنگجو، و به لحاظ شناختی پیچیده باشند تا از عهده سِمتهای بالا در ارتش برآیند. بدیهی است رهبر باید کار آشنا باشد؛ اگر چه مهارت فنی مورد نیاز در سطح استراتژیک تقریباً به اندازه مهارت ادراکی (پیچیدگی

شناختی) اهمیت ندارد. با این همه، دانشکده‌های میانی و عالی ارتش (دانشکده فرماندهی و ستاد و دانشکده جنگ ارتش) - بویژه دانشکده فرماندهی و ستاد - با صرف نظر از مهارت‌های ادراکی بر بُعد جنگجویی رهبران تأکید زیادی دارند. در بلندمدت باید بر توسعه مهارت‌های ادراکی، مبتنی بر دانش و تجربه تأکید بیشتری صورت گیرد. این مهارت‌ها را فقط می‌توان بالنده کرد و پرورش داد و این نیز فقط در تجربه، گرفتن مشاغل متعدد و آموزش بنیادین خلاصه نمی‌شود؛ بلکه باید تجربه‌ای پیوسته باشد که مرتب پیچیده‌تر و کامل‌تر می‌شود و آموزشی تخصصی و تحصیلات پیشرفته‌ای باشد که مستلزم تفکر و تأمل پیچیده است.

این تجربه باید رهبران استراتژیک آینده را برای پنجه درافکندن با محیط خارجی - که قبلاً بحث شد - آماده سازد و درک و چشم‌انداز بین‌المللی و ژئوپولیتیکی ایجاد کند. این مسأله مستلزم این است که افراد در ابتدای دوره کاری خود شناسایی گردند و در سیستم‌هایی قرار گیرند که امکان مشاهده و تعامل با محیط خارجی را فراهم می‌سازد.

با اینکه برخی برای حذف تحصیلات غیرنظامی در ارتش استدلال می‌کنند، دقیقاً عکس این مطلب لازم است. اگر محیطی که رهبر استراتژیک در آن واقع است، مستلزم مهارت‌های شناختی باشد، در این صورت آموزش رسمی سختگیرانه دانشگاهی همراه تجربه مربوط، لازم و ضروری است. توانایی ادراکی فقط از راه تجربه، توسعه و پرورش نمی‌یابد، بلکه نیازمند ترکیبی از آموزش و پرورش بلندمدت حاصل از تجربه است. سازمان‌های غیرنظامی این نیاز آموزشی را به رسمیت می‌شناسند و رهبران سطح عالی خود را برای گذراندن برنامه‌های آموزشی مدیریت در سطح کارشناسی ارشد می‌فرستند. هم‌اکنون، ارتش برای افرادی که در دانشگاه‌های ممتاز غیرنظامی به مدت دو سال یا بیشتر به تحصیل می‌پردازند تا پرورش مهارت‌های شناختی را آسان سازند، ارزش چندانی قائل نیست. از نظر آموزش نظامی، برای کسانی که برای سمت‌های رهبری در سطح استراتژیک در نظر گرفته شده‌اند، (گروه نخبگان) کالج مشترک در سطح ارشد لازم است. این

کالج باید کاملاً کوچک باشد و دلیل آن هم شمار محدود افسرانی است که به منظور آماده شدن برای سیمتهای عالی مشخص گردیده‌اند. همچنین برنامه آموزشی هم باید بر «ماهیت محیط رهبر استراتژیک» متمرکز شود. این امر امکان تغییر فلسفه حضور در «دانشکده جنگ ارتش» را می‌دهد؛ زیرا این تعداد از افسران ارشد، بیشتر از دانش‌آموخته‌های کنونی دانشکده جنگ دوره تصدی طولانی‌تری در ارتش خواهند داشت.

ارتش اکنون ابزارهای عالی برای ارزیابی شایستگی فنی در اختیار دارد (نظیر برنامه آموزش فرماندهی نبرد و برنامه تربیت فرماندهان تاکتیک) ولی ضروری است که این ارزیابیها در ابتدای دوره کاری هر افسرانجام گیرد (برای مثال آزمونهای جهانی دانش تخصصی در پایان دوره‌های پیشرفته افسری) تا افسران دارای تواناییها و مهارتهای فنی را مشخص سازد.

ارزیابی اساسی‌تر این افسران از «همه ابعاد» لازم است. چند سال پیش، «مایک مالون» روش مطلوبی برای گزینش رهبران در زمینه کاری خود - فرماندهان تیپ - مطرح کرد. با این حال، همان فرایند برای گزینش اولیه رهبران استراتژیک مناسب است. طبق روش مالون، ارتش باید از کسانی که درخواست شغل در سطح فرماندهی تیپ می‌کنند و به آن علاقه‌مندند، بخواهد در این باره انشایی بنویسند که چرا می‌خواهند رهبر استراتژیک باشند و فلسفه رهبری آنان چیست. همچنین مجموعه‌ای از آزمونهای مؤسسه تحقیقاتی ارتش در زمینه روانشناسی بگیرد و از آنان بخواهد نام پنج تا ده نفر از زیردستان سابق خود را بنویسند. این مسأله چگونگی ارزشیابی زیردستان را توسط هر متقاضی نشان می‌دهد. با مشخص شدن افسران، امکان گزینش بهترین از میان آنان و خارج کردنشان از «روند کلی ارتش» فراهم می‌آید تا توسعه و بالندگی خود را در جهت اشغال سیمتهای عالی طی ۱۰ تا ۲۰ سال آینده آغاز سازند. زمانی که این افراد در ابتدای دوره کاری خود مشخص گردیدند، بخشی از برنامه تربیت و پرورش رهبران استراتژیک می‌شوند که آنان را برای پرکردن مشاغل منحصر به فرد در اوج و قله سازمان آماده می‌سازد. ظاهراً این مسأله بحث‌انگیز است و سؤال این است که آیا لزومی دارد. در هر صورت باید

گفت که کوتاهی در انجام آن، رهبران استراتژیکی خواهد ساخت که از بهترین تعداد ممکن کمترند.

بی تردید این موضوع که اغلب افسران باید بر تخصص و حرفه خود - جنگ - تأکید کنند، اشکالی ندارد، ولی برای رهبران استراتژیک لازم است از آغاز دوره کاریشان، تجربه و دانش فراتر از راهبری و هدایت جنگ را بطور پیوسته فراگیرند. چنانچه از این دیدگاه به رهبری استراتژیک بنگریم، روشن می شود که چرا رهبری استراتژیک بسیار پیچیده، و کلاً از رهبری در سطوح پایین سازمان، متفاوت است.

رهبری در سطح استراتژیک نیازمند افراد منحصر به فردی است که سِمتهای بالای سازمانی را پر کنند. اگر سازمانها (اعم از نظامی و غیرنظامی) می خواهند که در قرن بیست و یکم سرآمد و پیشرو باشند، هیچ چیز مهمتر از توجه به تربیت رهبران استراتژیک نیست. این امر مستلزم تغییر فلسفی در نحوه گزینش، آموزش و تربیت رهبران رده بالا در ارتش است و به عبارتی تغییری فلسفی در مدیریت نیروی انسانی ارتش (هم اکنون تغییر مشابهی در بخش غیرنظامی صورت می گیرد).

رهبران استراتژیک آینده باید بتوانند در دنیای تغییرات شدید و متلاطم (بی ثباتی) بینش و بصیرتی (ثبات) نافذ داشته باشند و آن را حفظ کنند.

«با در نظر گرفتن تغییرات پویایی که جهان را فرا گرفته است، پیروزیهای اخیر به ما این انگیزه را می دهد که تواناییها و قابلیت هایی را که ارتش ما به موازات حرکت به سوی آینده باید کسب کند، نشان دهیم. در طول تاریخ، بهترین ارتشها آنانی بوده اند که آینده را پیش بینی، و خود را با آن سازگار کرده اند؛ نه اینکه صرفاً از تغییر در امان بمانند، بلکه از فرصتهایی که تغییر ایجاد کرده است، بهره برداری نمایند. اکنون چالش ما این است که همراه با گذار ارتش از دوره تغییرات پیش بینی نشده دهه ۱۹۹۰ به سوی قرن بیست و یکم، دوره تربیتی مزبور را خردمندانه برای ارتش فراهم سازیم.»





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی