

تفکر استراتژیک

فقدان تفکر استراتژیک در مدیران عالی به عنوان یک کمبود اساسی در سازمان ها 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. 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 سازمان های بزرگ بین سال های 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 سوال هایی 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 شرکت ها بروز 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 سازمان های استرالیا محدود نمی شود. بر اساس 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 سازمان ها مورد استفاده قرار گیرد. مقاله چنین استدلال می کند که تفکر استراتژیک باید در دو سطح متفاوت ولی مرتبط به هم مورد توجه واقع شود. سازمان هایی که به طور 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 چستی 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.

مینتزرگ (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 و فرموله کردن استراتژی های موجود سروکار دارد. درحالی 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 (۱۹۹۵)، استدلال مشابه مینتزرگ را داشته و تفکر استراتژیک را به عنوان فرایندی تعریف می کند که مدیران ارشد از آن طریق می توانند «فراتر از بحران ها و فرایندهای مدیریتی روزانه بیندیشند» تا نگرشی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن به دست آورند.

هراکلوس (۱۹۹۸) با مقایسه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، بین برنامه ریزی 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 براساس مجموعه ثابتی از اقدامات بالقوه جایگزین است. درمقابل، یادگیری دو حلقه ای مفروضات موجود را به چالش وامی دارد و راه حل های جدید و نوآورانه ای را توسعه می دهد که به اقدامات بالقوه مناسبتری منجر می شوند. هراکلوس 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 بحث های 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 گروه ها را با تمرکز کلان بر سازمان ها و زمینه آنها ادغام می کند. به عبارت دیگر، این رویکرد، اثر ویژگی ها و اقدامات فردی بر زمینه سازمانی و 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 سازمان ها 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 ارزش ها، 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 ویژگی های یک فرد با تفکر استراتژیک را بررسی کند و هم پویایی ها 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 سبک های متفاوت رهبری بر تفکر استراتژیک، می توان به اثر این سبک ها 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 ی سازمان. هرکدام از عناصر مذکور در بخش های زیر مورد بررسی قرار می گیرند.

درکی کلی از سازمان و محیط آن

ویژگی اصلی تفکراستراتژیک، 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 بخش ها (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 شخصیت ها 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 موجب انواع رویدادها می شود. یک چنین توجهی به ساختارهای موقعیت های پیچیده مستلزم تفکر بر اساس فرایندها به جای رویدادهاست تا بتوان شرایط به وجود آمده را تطبیق داده و راه حل های نوآورانه ای توسعه داد.

اداره پیچیدگی زیاد در سازمان ها مستلزم مدیرانی است که با پویایی های زندگی سازمانی آشنا باشند. استیسی (۱۹۹۶) استدلال کرد که مدیران نیازمند درکی کامل از چگونگی تغییر اقدامات مدیران و سازمان ها 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 بخش های مختلف سازمان و درک علت های ساختاری رفتار و اثرات آنها بر دیگر بخش های سازمان است. در نهایت، یک دیدگاه کل نگر مستلزم این شناخت است که سازمان ها اجزایی در داخل سیستم های بزرگ و پیچیده ای مانند بازارها، صنایع و ملت ها هستند. افرادی که به طور استراتژیک فکر می کنند نیازمند درک چگونگی قرارگرفتن سازمان ها در داخل این زمینه وسیع و چگونگی تحت تاثیر قرارگرفتن آنها از طریق پویایی ها، ارتباط و وابستگی متقابل این سیستم ها هستند.

خلاقیت

استراتژی در رابطه با ایده ها و توسعه راه حل هایی نو برای ایجاد مزیت رقابتی است. کسانی که به صورت استراتژیک فکر می کنند، باید رویکردهای جدیدی جستجو کرده و راه های بهتر انجام امور را دریابند. پیش نیاز این امر، خلاقیت و بویژه توانایی زیرسوال بردن مفاهیم و برداشت های 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 رویارویی افراد با مسائل و راه حل ها - 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 دادن ها 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، بینش های جدید در عمل با شکست مواجه می شوند چرا که در تعارض با تصورات عمقی درون سازمانی نسبت به دنیا هستند. تصوراتی که ما را به روش های 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 غیرمعارف 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 تجاری 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 جایگزین هایی برای رویکردهای سنتی (مرسوم) مورد نیاز 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 فعالیت های خلاق از قبل در جایی در داخل شرکت وجود دارند، اما احتمال کمی وجود دارد که بدون کمک بخش های مختلف سازمان بتوان این مؤلفه ها را جمع آوری کرده و در کنار هم قرار داد. در نهایت باید ایده ی جدید به عمل تبدیل شود. مدیریت ارشد باید منابع مورد نیاز برای پیاده سازی ایده را فراهم کند. همان طور که امابیل (۱۹۹۸) می گوید: ... تصمیم در مورد اینکه چقدر پول و زمان به یک تیم یا پروژه تخصیص یابد، 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 فعالیت های داخل 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 براساس ارزش های 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 شرکت های دارای چشم انداز به مراتب بهتر از شرکت های 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 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، شرکت های دارای چشم انداز به خاطر نوشتن یکی از بیانیه های چشم انداز یا مأموریت که در سال های 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 شرکت های دارای چشم انداز بر ایجاد سازمانی تاکید می کنند که درک عمیقی از دلایل وجودی و ارزش های 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 جر (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 سیاست ها و اعمالش را به طور منطقی حمایت کنند. این اعتقادات باید همیشه قبل از سیاست ها، 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 محتوای چشم انداز (یا به قول واتسون، اعتقادات) نبوده بلکه صحت، ثبات و سازگاری آن بوده است که به فعالیت ها، اهداف، استراتژی ها، سیاست ها، 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 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. سازمان ها نیازمند ایجاد ساختارها، فرایندها و سیستم هایی هستند که:

۱ - گفتگوی استراتژیک مستمری بین تیم مدیریت ارشد به وجود آورند؛

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 فرصت های کلیدی یا برای یادگیری چیزی جدید یا برای تغییر و شفاف سازی نقش های 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 چالش های 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. سازمان ها باید به طور مرتب زمان و مکان کافی در اختیار مدیران ارشد خود بگذارند تا آنها بتوانند در گفتمان های مربوط به مباحث، بینش ها و ایده های استراتژیک شرکت فعالیت داشته باشند. تفکر استراتژیک مستلزم این است که تیم های مدیریت ارشد یاد بگیرند 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 فراگرفته و شکل می دهند بلکه از دیدگاه های 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 صحبت های 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 دیدگاه ها 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 سازمان ها 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 بر اساس سوابق موفق آنها به عنوان مدیران صفا، ایده های نوآورانه آنها و رک و راست بودن آنها باشد. فعالیت های 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 فعالیت هایی 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 دیدگاه هایی مختلف و به چالش واداشتن مدل های ذهنی رایج در سراسر سازمان است. در طول زمان پیشنهادات اعضای مجمع تفکر استراتژیک و بحث های 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 بحران ها و موقعیت های ثابت کوتاه مدت و واقعاً استراتژیک خواهد شد. استراتژی های حاصل از این فرایند نه بر مبنای توافق های سطحی، بلکه بر مبنای بینش و عکس العمل کلی و نیز مبتنی بر درکی مشترک از چالش های 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 سازمان هایی 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 روش های فعلی شرکت را بررسی کرده و طرح سازمانی جدیدی پیشنهاد کنند که به موفقیت شرکت در آینده کمک کند. این 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 بحث های مفصل، مدیران ارشد در مورد بکارگیری 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 یافتیم (یعنی اصول آنها را می پذیرفتیم).

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 فعالیت های 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، سازمان ها 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 داده است که شرکت های دارای چشم انداز، نسبت به شرکت های مورد مقایسه (شرکت های فاقد چشم انداز)، گرایش سازمانی قویتری داشته اند. مدیران ارشد سازمان های دارای چشم انداز تاکید ویژه ای بر طراحی ساختارها، فرایندها و مکانیسم های سازمانی محرک بهبود و تغییر داشتند. این مدیران علاقه شخصی خود به پیشرفت در بسیاری از محصولات و امور سازمانی، اهداف، استراتژی ها، تاکتیک ها، سیاست ها، فرایندها، فعالیت های فرهنگی، رفتارهای مدیریت، ایجاد طرح ها، سیستم پرداخت، سیستم حسابداری، طراحی شغل و بالاخره در هر فعالیتی که شرکت انجام می دهد را نشان دادند. به عبارت دیگر، مدیران شرکت های 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 مساعد خلاقیت و نوآوری است.

کیلان (۱۹۸۶) فرهنگ سازمان را به این صورت توصیف می کند: نیرویی اجتماعی که سازمان را به حرکت درآورده یا از حرکت باز می دارد. ویلسون (۱۹۹۴) استدلال کرد که فرهنگ سازمانی معادل داخلی مشتری گرایی است و شناختی است که در آن ارزش ها، انگیزش و 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 هرکس نسبت به بیان ایده های جدید و دستیابی به بهبودها و نوآوری ها 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 فعالیت های 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 توانایی ها و استعدادهای قدرتمند افراد خود استفاده کند. بهره برداری از انرژی ها و استعدادهای 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 حداکثر 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 روش های مدیریتی زیر را برای افزایش انگیزش درونی پیشنهاد می کند:

افراد را با سیستم هایی که از تخصص و توانائی های 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 تلاش های 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 سازمان ها ترتیب ویژه ای ایجاد می کنند تا انگیزش درونی پرورش یابد و در 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 نوآوری های غیرمنتظره می توانند در آن ظهور یابند.

ارتباطات وسیله ای اساسی برای یک فرهنگ خلاق است. مدیران ارشد باید پیامی 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 سازمان ها شناخته است. برای از بین بردن این وضعیت من پیشنهاد کرده ام که سازمان ها به تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی تاکید کنند. تجزیه و تحلیل من نشان داده است که اعضای فردی، بویژه مدیران عالی، باید 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 سازمان ها باید مدیران ارشد را در زمان استخدام بر اساس 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. سازمان ها 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 روش های 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 سوال های تحقیقی که باید در تحقیقات آینده مورد تاکید قرارگیرد، سوال هایی 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، سازمان ها باید ساختارها، فرایندها و سیستم هایی ایجاد کنند که افزایش دهنده گفتمان 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. درحالی که اگر مدیران ارشد، تفکر استراتژیک را فقط به صورت نوعی از سبک تفکر فردی در نظر بگیرند چنین حالت هایی رخ نمی دهد. سازمان هایی 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 متلاطم 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 آزمون هایی در دسترس هستند که بر جوانب تفکر استراتژیک اشاره دارند. برای مثال، آزمون های خلاقیت یا تفکر منشعب و مقیاس های 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 درنهایت، 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 شرکت هایی با تفکر استراتژیک را در برابر گروه کنترلی از شرکت های فاقد تفکر استراتژیک بررسی کند.

ماهنامه تدبیر

هاشم آقازاده