

# به سوی رهبری استراتژیک

ریچارد مگیوز  
کانرین کولارلی ینی

ترجمه: مهندس محمدرضا محقق زاده اصل  
سر ویراستار: مهندس هوشنگ فلاحتیان

|                     |                                                                                                                              |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | هیوز، ریچارد، ۱۹۴۶-م. Hughes, Richard                                                                                        |
| عنوان و نام پدیدآور | به سوی رهبری استراتژیک، پدیدآور ریچارد ال. هیوز، کترین کولاری بیٹی، ترجمه محمدرضا محقق زاده اصل، سر ویراستار هوشنگ فلاحتیان. |
| مشخصات نشر          | اصفهان: مؤسسه علمی دانش پژوهان برین، انتشارات: شرکت سهامی برق منطقه‌ای اصفهان، ۱۳۹۲.                                         |
| مشخصات ظاهری        | ۲۲۴ ص: جدول، نمودار.                                                                                                         |
| شابک                | ۹۷۸-۶۰۰-۵۶۷۲-۸۰۰-۰                                                                                                           |
| وضعیت فهرست نویسی   | فیا                                                                                                                          |
| یادداشت             | عنوان اصلی: Becoming a strategic leader: your role in your organization's enduring success                                   |
| موضوع               | رهبری                                                                                                                        |
| موضوع               | برنامه‌ریزی استراتژیک                                                                                                        |
| موضوع               | کارآمدی سازمانی                                                                                                              |
| موضوع               | موفقیت در کسب و کار                                                                                                          |
| شناسه افزوده        | بیٹی، کترین کولاری، ۱۹۴۵-م.                                                                                                  |
| شناسه افزوده        | Beatty, Katherine Colarelli                                                                                                  |
| به افزوده           | محقق زاده اصل، محمدرضا، ۱۳۳۵-، مترجم                                                                                         |
| شناسه افزوده        | فلاحتیان، هوشنگ، ۱۳۳۶-، ویراستار                                                                                             |
| شناسه افزوده        | شرکت برق منطقه‌ای اصفهان                                                                                                     |
| زبان کنیگره         | ۱۳۹۲ پ ۹۴۵ HD۵۷۷/۰۹۴                                                                                                         |
| ردیف دیویر          | ۶۵۸/۴۰۹۲                                                                                                                     |
| شماره بابشماری ملک  | ۳۳۱۶۶۵۳                                                                                                                      |

انتشارات مؤسسه علمی  
دانش پژوهان برین

|                  |                                      |
|------------------|--------------------------------------|
| عنوان            | به سوی رهبری استراتژیک               |
| پدیدآور          | ریچارد ال. هیوز، کترین کولاری بیٹی   |
| مترجم            | محمدرضا محقق زاده اصل                |
| سر ویراستار      | هوشنگ فلاحتیان                       |
| ویراستار ادبی    | مسعود سلطانی، محبوبه عسکری           |
| سرمایه‌گذار      | شرکت سهامی برق منطقه‌ای اصفهان       |
| ناشر             | انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین |
| نوبت چاپ         | اول- زمستان ۱۳۹۲                     |
| شمارگان          | ۱۰۰۰ جلد                             |
| امور تولید       | ماندانا مرادی                        |
| صفحه‌آرایی       | مرضیه عبادی‌نیک                      |
| طراحی جلد        | زهره کریمی                           |
| لیتوگرافی        | طلوع                                 |
| چاپ متن          | هشت بهشت                             |
| چاپ جلد          | تک‌نگار                              |
| صحافی            | آذر                                  |
| قطع، شمارش صفحات | وزیری، ۲۲۴ صفحه                      |
| بها              | ۱۱۰۰۰۰ ریال                          |

ISBN : 978-600-5672-80-0

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۶۷۲-۸۰۰-۰

آدرس: اصفهان، چهارباغ بالا، شرکت برق منطقه‌ای اصفهان، صندوق پستی: ۸۱۴۶۵-۹۴۸

تلفن: ۰۳۱۱-۶۲۴۴۰۰۱-۹

آدرس پایگاه اینترنتی: [www.erec.co.ir](http://www.erec.co.ir)

«حق چاپ برای شرکت برق منطقه‌ای اصفهان محفوظ است»

## پیش‌گفتار مؤلفان

من (ریچارد ال. هیوز) و کاترین برای مدت ۸ سال در «مرکز برای رهبری خلاق»<sup>۱</sup> با یکدیگر کار کرده و روی توسعه‌ی مقوله‌ی رهبری استراتژیک برای عوامل اجرایی و تیم‌هایشان تمرکز نموده‌ایم. در طی آن سال‌ها، تقریباً با هزار مدیر و عوامل اجرایی به طور انفرادی، گاهی با گروه‌های ناهمگون از شرکت‌های مختلف و گاهی هم با گروه‌هایی از همان شرکت کار کرده‌ایم.

در اکثر موارد، کار ما در چارچوب برنامه‌ای به نام «پروژه رهبر استراتژیک» (DSL)<sup>۲</sup> بوده است؛ که در آن برنامه، فرصت کار با مدیران اجرایی را در حالی که در تلاش برای تبدیل شدن به رهبران استراتژیک بوده‌اند، داشته‌ایم. به انجام رساندن این چالش، درک ما را درباره‌ی چگونگی تبدیل شدن به استراتژیک‌تر بودن، عمیق‌تر کرده است. یک هوم کلی، این کتاب بازتاب تلاش ما در قرار دادن بعضی از درس‌هایی است که از آن برنامه و به واسطه‌ی کار آموخته‌ایم؛ در قالبی روشن و قابل دسترس.

یکی از دلایل دربردارنده از این فعالیت حاصل گردید؛ شفافیت بیشتر درباره‌ی چالش‌هایی است که مدیران و عوامل اجرایی در تبدیل شدن به رهبران مؤثرتر استراتژیک با آن رو به رو هستند. بخشی از درک ما، از گفته‌ی خود مدیران اجرایی درباره‌ی چالش‌هایشان به دست آمده است؛ که این چالش‌ها به طور معمول در گروه‌های زیر قرار می‌گیرند:

- نفوذ مؤثر در دیگران، به گونه‌ای که به صورت آشکار
  - فکر کردن به صورت استراتژیک
  - دستیابی به توازن در مدیریت فاصله بین کوتاه مدت و بلندمدت
  - حرکت از دیدگاه بخشی و عملیاتی به نگرانی از نگاه سازمانی، و در واقع ایجاد یا نفوذ در استراتژی سازمانی
- دست‌آورد دیگری که از این کار حاصل شد، شناخت این مفهوم است که چگونه ماهیت رهبری استراتژیک در شرکت‌ها در حال تغییر است و اینکه چگونه این موضوع در این چالش‌ها را برای ما توصیف کرده‌اند، بازتاب داشته است. به طور خاص دریافتیم که مدیران در بسیاری از سطوح سازمانی و در میان بسیاری از مأموریت‌ها به بهبود اثربخشی خود به عنوان رهبران استراتژیک متعهد هستند. برای مثال، ۸۰ درصد از شرکت‌کنندگان در برنامه‌ی DSL در سطح رهبری بالای سازمان بودند، ۴۸ درصد در سطح مدیران میانی، ۳۹ درصد از مدیران میانی و ۵ درصد نیز از مدیران عملیاتی بودند.

یافتن چنین طیف وسیعی از مدیران اجرایی که هدفشان توسعه‌ی اثربخشی خود به عنوان رهبران استراتژیک است، چه معنایی دارد؟ ما معتقدیم، این امر نشان‌دهنده‌ی چیزی اساسی در مورد چگونگی رهبری مقوله‌ی رهبری استراتژیک است، و اینکه رهبری استراتژیک مسئولیت بسیاری از افراد درون سازمان است و نه فقط آنهایی که در رده‌های بالای شرکت قرار دارند.

چالش‌هایی را که مورد بحث قرار می‌دهیم، نشان‌دهنده‌ی آن چیزی است که مدیران با آن در کشمکش هستند؛ و آنها چالش‌هایی صرفاً نظری نیستند که ممکن است در آینده با آن رو به رو شوند. در همین راستا، فهرست چالش‌ها؛ طرح کلی نسبتاً قابل قبولی را از اینکه استراتژیک بودن چه معنایی دارد، ارائه می‌کند. درست است که این فهرست صرفاً تا حدودی یک طرح کلی ناکافی است؛ اما بخش مهمی از آنچه که در طول سالیان آموخته‌ایم این است که چگونه به مدیران کمک کنیم که به این طرح کلی عمق و وسعت دهند؛ البته به شیوه‌ای که با شرایط و نیازهای توسعه‌ای منحصر به فرد خودشان متناسب باشد. همچنین به اینکه چه چیزی تسهیل‌کننده‌ی توسعه‌ی رهبری استراتژیک است، آگاهی یافته‌ایم. به خصوص از این آگاه شده‌ایم که چگونه درک و اجرای رهبری استراتژیک، در محیط‌های نقش‌میزبان را برای تقابل مستمر اقدام، مشاهده و بازتاب بازی می‌کند، متحول می‌شود.

با داشتن این آگاهی، ارتباط خاص بین آن گونه از تجارب را که تسهیل‌کننده‌ی توسعه‌ی رهبری استراتژیک و گونه‌ای که تسهیل‌کننده‌ی توسعه‌ی پیاده‌سازی و بالایش مداوم خود استراتژی سازمانی است را درک کرده‌ایم. هر دو مقوله‌ی ذکر شده نگاه به استراتژیک به عنوان یک فرآیند یادگیری مرتبط هستند؛ ایده‌ای که در این کتاب محوریت دارد. بخشی از تسهیل رهبری مؤثر استراتژیک، در برگیرنده‌ی تسهیل کردن فرآیند در سراسر شرکت است.

عنوان این کتاب، «به سوی رهبری استراتژیک»، بر درس اصلی که ما در این کار آموخته‌ایم، تأکید دارد؛ رهبری استراتژیک درباره‌ی فرآیند تبدیل شدن است. همچنین در مورد فرآیند بی پایان یادگیری فردی، تیمی و سازمانی است. کار در CCL و با برنامه OSI که نیاز بوده است به خصوص به دلیل فرصتی که ما برای کمک به افراد بسیاری برای ایفای نقش مؤثرتر در رهبری استراتژیک در سازمان آنها داشته‌ایم. امیدواریم دریافت‌های ما از این کوشش، که در اینجا به بهترین وجهی که در توان بود، ارائه کرده‌ایم، به مدیران برای ادامه فرآیند کمک کرده باشد و مخاطبانی جدید نیز پیدا کند.

ریچارد ال. هیوز

دیرین ولایتی

ریچارد ال هیوز<sup>۱</sup> همکار ارشد «مرکز برای رهبری خلاق» (CCL)<sup>۲</sup> است. فعالیت‌های او روی مطالعه‌ی اثربخشی مدیران ارشد اجرایی و تیم‌های آنها و تقویت تأثیرشان بر سازمان تمرکز دارد. ریچارد «بررسی و ابزار عمل تیم استراتژیک»<sup>۳</sup> (START) را توسعه داده است؛ یک روش ارزیابی که برای ارزیابی بازخورد به تیم‌های مدیران اجرایی در خصوص اثربخشی آنها در اداره‌ی مسئولیت‌های استراتژیک استفاده می‌شود. ریچارد هدایت توسعه‌ی معماری اهداف استراتژیک و کارت امتیازی استراتژی CCL را به عهده داشته است. او در سال ۱۹۹۵ پس از ده سال خدمت به عنوان استاد و رئیس گروه بخش علوم رفتاری و رهبری در آکادمی نیروی هوایی ایالات متحده آمریکا به CCL ملحق شده است. در سال حضورش در آکادمی، معمار اصلی برنامه‌های ارزیابی و بهبود اثربخشی آموزش بوده است. ریچارد مؤلف بی‌شمار کتاب رهبری «تقویت تجربه‌آموزی»<sup>۴</sup> از انتشارات اروین و مک‌گرو هیل<sup>۵</sup> است. او کارشناسی خود را از آکادمی نیروی هوایی آمریکا و کارشناسی ارشد را از دانشگاه تگزاس<sup>۶</sup> دریافت کرده است. او دارای دکترای روانشناسی بالینی از دانشگاه وایومینگ<sup>۷</sup> آمریکا است.

کاترین کولارلینی<sup>۸</sup> بر رویه ثبت نام آزاد<sup>۹</sup> برای تیم‌های رهبری و گروه سازمانی در CCL است. مسئولیت او شامل هدایت برنامه‌های آموزشی برای ایجاد اثرگذاری مثبت بر روی افراد، تیم‌ها و شرکت‌ها است. تخصص کاترین در رهبری استراتژیک در میان تعداد کمی از پژوهش‌های نوشته، سخنرانی عمومی و فعالیت‌های آموزشی او منعکس شده است. او در سال ۱۹۹۶ به CCL پیوسته و قبل از آن مدیر شرکت‌های در حوزه‌ی تغییر، رهبری و توسعه‌ی تیمی بوده است. او همچنین در شرکت «آن‌هایزر بوش»<sup>۱۰</sup> و در تلاش برای ارتقاء شرکت برای پرورش رهبران آینده فعالیت داشته است. وی عضو برنامه‌ی توسعه‌ی رهبری برای مهندسان در بخش سیستم‌های پزشکی شرکت جنرال الکتریک بوده است. کاترین مدرک کارشناسی خود را در رشته مهندسی برق از دانشگاه ایالتی تگزاس و کارشناسی ارشد و دکترای خود را در رشته روانشناسی سازمانی از دانشگاه سینت لوئیز آمریکا دریافت کرده است.

1- Richard L. Hughes (Rich)

2- Center for Creative Leadership: CCL

3- Strategic Team Review and Action Tool

4- Enhancing the Lessons of Experience

5- Irwin/McGraw-Hill

6- Texas University

7- Wyoming University

8- Katherine Colarellie Beatty (Kate)

9- Open -Enrollment Group manager

10- Anheuser Bush: شرکت قدیمی تولید نوشابه آمریکایی که در سال ۲۰۰۹ به یک شرکت بلژیکی فروخته شده است.

## پیش گفتار

در دنیای پر تلاطم کسب و کار، که رقابت پایدار برای حیات و پویایی سازمان‌ها نقش اساسی ایفا می‌کند؛ استفاده‌ی مطلوب از منابع، امری ضروری و در اولویت برنامه‌های استراتژیک قرار می‌گیرد؛ بنابراین، بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی از تعیین‌کننده‌ترین عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌گردد.

از آنجایی که دسترسی به منابع به طور مداوم پیچیده‌تر و محدودتر می‌شود، برنامه‌ریزی جهت بهبود و توسعه‌ی منابع انسانی برجسته‌تر می‌گردد. در این راستا، جهت تدوین و برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای صحیح آن، سازمان‌ها نیازمند رهبران استراتژیک و نیروهای انسانی دانا، متعهد، آموزش دیده و با تجارب مفید سازمانی جهت راهبری این فرآیند می‌باشند. تجربه نشان میدهد؛ یکی از علل اصلی شکست پیاده‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک، فقدان رهبران استراتژیک در سازمان‌ها می‌باشد، که این به نوبه‌ی خود موجب عدم بهره‌وری و دلسردی کارمندان را فراهم می‌نماید. شرکت برق منطقه‌ای اصفهان اعتقاد دارد؛ به عنوان یک ضرورت مسلم و برای بهبود سیستم مدیریت و ایجاد بستر لازم جهت ترایش بهره‌برداران از سرمایه‌های انسانی و دیگر سرمایه‌های موجود در سازمان، و همچنین جهت دستیابی به توسعه‌ی پایدار و انباشت مأموریت سازمان در تراز کشورهای توسعه یافته، بایستی گام‌های بلندی در جهت آموزش نیروی انسانی در حوزه‌ی رهبری استراتژیک دارد. لذا این شرکت ضمن بازنگری در استراتژی‌های خود، سعی نموده است به عنوان یک گام در جهت آشنایی مدیران و کارشناسان با آخرین دیدگاه‌ها و دستاوردهای پژوهشی اندیشمندان حوزه‌ی مدیریت، ترجمه‌ی کتاب «به سوی رهبری استراتژیک» را در دستور کار قرار دهد.

کتاب «به سوی رهبری استراتژیک» حاصل یک پژوهش هشت ساله میدانی و با حضور بیش از هزار مدیر اجرایی می‌باشد، این پژوهش در چارچوب یک پروژه تحت عنوان «پرورش رهبر استراتژیک» انجام شده است؛ که در این فرآیند، کار با مدیران به صورت انفرادی، تیمی و شرکت‌های متفاوت موجب گردیده که تجارب و مفاهیم به صورتی شفاف قابل دسترسی و درک باشند، چالش‌ها و محدودیت‌های پیش روی مدیران برای استراتژیک بودن، تا حد قابل قبولی طرح و مورد بررسی قرار گیرد. وجود ارزیابی‌های مختلف که به صورت پرسش‌نامه تدوین شده است، جهت شناسایی وضعیت فعلی سازمان، و اولت‌های فردی و گروهی بسیار ارزنده و مفید به نظر می‌رسد. به علاوه، پرداختن به تجارب مدیران بزرگ جوامع صنعتی و چگونگی نگاه آنها به سازمان و نیروی انسانی، در درک مفهوم رهبری استراتژیک کمک شایانی می‌نماید.

در عین حال تخصیص سه فصل کامل کتاب به سه عنصر تفکر، اقدام و نفوذ استراتژیک، بر آمادگی‌سازی زمینه‌ی لازم برای حرکت به سوی استراتژیک شدن بسیار تأثیرگذار می‌باشد. نکته‌ی دیگری که در کتاب شهود و مورد تأکید قرار گرفته، این است که استراتژیک بودن صرفاً وظیفه‌ی مدیران ارشد نمی‌باشد؛ بلکه همه‌ی رهبران انسانی بایستی استراتژیک باشند، تا سازمان بتواند به اهداف استراتژیک خود نایل گردد.

ضمن تشکر و قدردانی از تلاش و همت جناب آقای مهندس محقق زاده اصل مترجم کتاب، امیدواریم ترجمه کتاب «به سوی رهبری استراتژیک» تجربه‌ی مفیدی در راه نشر و ارتقا سطح دانش مدیریت تلقی گردیده و با ترجمه‌ی متون مناسب و کاربردی در حوزه‌ی مدیریت و رهبری استراتژیک بتوانیم زمینه‌ی پرورش رهبران استراتژیک را فراهم نماییم.

مدیرعامل و رییس هیئت مدیره

شرکت برق منطقه‌ای اصفهان

هوشنگ فلاحتیان

یکی از ویژگی‌های عصر حاضر در زندگی سازمانی و شرکت‌ها را می‌توان تغییرات فزاینده دانست. عصری که به واسطه‌ی این پدیده و پیچیدگی‌های ناشی از آن باعث چالش‌های بزرگی برای رهبران سازمان‌ها گردیده است. شتاب تغییرات از یک سو و کمبود منابع از سوی دیگر موجب گردیده است که سازمان‌ها به دنبال یافتن رهبرانی باشند که بتوانند سازمان خویش را از میان طوفان‌های دنیای رقابتی به سلامت عبور داده، مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ کرده و ضمن پاسخگویی به سهامداران و ذی‌نفعان، دغدغه‌های اجتماعی و محیط زیستی را نیز مد نظر قرار دهند.

چنین رهبرانی بایستی صلاحیت‌های خاصی را دارا باشند که در این کتاب به تفصیل مورد بررسی و مذاقه قرار گرفته است. کتاب حاضر حاصل هشت سال کار و تحقیق و همکاری با یک هزار مدیر اجرایی در یک مؤسسه‌ی مدیریتی بوده است و از آنجایی که از دل تحقیقات میدانی حاصل شده است، حقایق زیادی را آشکار می‌کند. کتاب تمرکزهای زیادی جهت توسعه و ارزیابی عناصر اصلی رهبری استراتژیک طراحی کرده است که کمک قابل توجهی جهت تبدیل سازمان به یک رهبر استراتژیک فراهم می‌سازد.

ضمناً کتاب حاضر در داستان‌های واقعی در باره‌ی مدیران اجرایی و برخی از استراتژیست‌های بزرگ مدیریتی قرن بیستم، مطالعه‌ی مناسبی را ارائه می‌دهد که به نوبه‌ی خود پنجره‌ای را به درون ذهن افراد برجسته باز کرده و تجربه‌ی آنها را در اختیار شما می‌گذارد تا توصیه‌ها و گاهی هم به صورت شعار به نمایش می‌گذارد.

همان‌طوری که مؤلفان اعلام می‌کنند، صرفاً خواندن این کتاب و کتاب‌های دیگر در این حوزه، و فراگیری فرضیه‌ها و تجارب دیگران، شما را به یک رهبر استراتژیک تبدیل نمی‌کند، زیرا رهبر استراتژیک دارای مجموعه‌ای از صلاحیت‌هاست که با توجه به آن‌ها و اکتساب دانش و تجربه‌ی لازم در گرفتن در موقعیت‌های خاص شکل می‌گیرد. از آنجایی که این کتاب یک متن دانشگاهی نمی‌باشد و بیش از این صرفاً به فرضیه‌ها و تئوری‌های مدیریتی و رهبری پردازد، به مفاهیم و تجارب می‌پردازد؛ پیشنهاد می‌گردد پس از مطالعه‌ی کتاب، مدیرانی که قرار است به عنوان رهبران استراتژیک در سازمان نقش ایفا کنند، در کارگاه‌های آموزشی و در حضور اساتید مجرب، مفاهیم کتاب را مورد بحث و بررسی قرار دهند.

در پایان از مدیر عامل محترم شرکت برق منطقه‌ای اصفهان جناب آقای ... که همواره امکانات لازم را جهت تولید و توزیع دانش در سازمان فراهم نموده‌اند؛ کمال تشکر و قدردانی را دارم. ضمناً از مساعدت کمیته بررسی آثار علمی شرکت و تمام کسانی که در این فرآیند یاری‌رسان اینجانب بوده‌اند نیز تشکر می‌نمایم.

## فهرست مطالب

| عنوان                                                 | صفحه |
|-------------------------------------------------------|------|
| مقدمه                                                 | ۱    |
| فصل ۱: رهبری استراتژیک چیست؟                          | ۷    |
| فصل ۲: تفکر استراتژیک                                 | ۴۱   |
| فصل ۳: اقدام استراتژیک                                | ۷۷   |
| فصل ۴: نفوذ استراتژیک                                 | ۱۱۱  |
| فصل ۵: تیم‌های استراتژیک                              | ۱۴۷  |
| فصل ۶: تبدیل استراتژیک به یک فرایند یادگیری در سازمان | ۱۶۹  |
| فصل ۷: تبدیل شدن به یک رهبری استراتژیک                | ۱۸۷  |
| پیوست‌ها                                              | ۱۹۹  |

چه می‌شد اگر می‌توانستید سازمان خود را به یک موتور محرکه‌ی مزیت رقابتی پایدار تبدیل کنید، و با چابکی و به یک میزان انعطاف‌پذیری و موفقیت به سلامت عبور کنید؟ چه می‌شد اگر می‌توانستید مهارت‌های شخصی و فنی خود را به یک رویه‌ی رهبری، همراه با توانایی در ساختن سازمانی با قابلیت عمیق در بینش و کارایی با تغییرات تبدیل کنید؟ چه می‌شد اگر می‌توانستید رهبری استراتژیک را در بهر سازمان داشته باشید؟

### رهبری استراتژیک مسئولیت شماست

آیا متوجه شده‌اید که امروزه چقدر انجام کار در سازمان‌ها سریع‌تر شده است؟ آیا لازم است، هر چه بیشتر با افراد داخل و خارج سازمان برای موفقیت تعامل کنید؟ برای مثال، امروزه جمع‌آوری منابع برای پروژه‌ها، اغلب به گفتگو و هماهنگی بین گروه‌ها نیاز دارد، که قبلاً به تعامل احساس نیاز نمی‌کردند. به‌طور کلی کارها پیچیده‌تر و به هم وابسته‌تر شده است. چگونه این اتفاق افتاده است؟ این امر نتیجه عوامل بسیاری است که احتمالاً برای شما آشنا است.

- **ضرب‌آهنگ تغییر:** مدیرعامل‌ها سریع‌تر عوض می‌شوند، محصولات سریع‌تر توسعه پیدا می‌کنند، رقبای جدید سریع‌تر ظاهر می‌شوند، الزام‌های قانونی و کنترلی هر روز معرفی می‌شوند و تغییر همواره در حال ظهور است.

- **افزایش عدم اطمینان**<sup>۱</sup>: پیش‌بینی و برنامه‌ریزی بلندمدت به‌طور فزاینده‌ای دشوار و پرریسک (اگر نه غیرممکن) شده است.

- **رشد ابهام**<sup>۲</sup>: مشکل‌ها بیشتر و بیشتر، در مقابل سازمان به صورت ناقص تعریف شده و سازمان‌ها در برابر راه‌حل‌های معمولی مقاوم شده‌اند.

- **افزایش پیچیدگی**<sup>۳</sup>: مشکل‌هایی که امروزه مردم با آن مواجه هستند، به نظر پیچیده‌تر از گذشته می‌آید. دست کم، میزان اطلاعاتی که افراد بایستی غریبال کرده تا کارشان را انجام دهند، هر روز در حال افزایش است و نسبت به قبل، دیدگاه‌های متنوع‌تری بر مسایل تأثیر می‌گذارند.

میراثی از این دست، محیط رقابتی جدیدی را ایجاد کرده که به کارهای پیچیده‌تر و وابسته‌تر در سازمان منجر شده است، و این امر سازمان را مجبور می‌کند که چالاک‌تر و انعطاف‌پذیرتر باشد. چالاک و انعطاف‌پذیرتر بودن هم در یک زمان به آسانی میسر نمی‌شود.

در نتیجه، زمان ممکن است به اشتباه سعی کنند که همه چیز، برای همه کس باشند؛ هنگامی که تلاش دارند فرصت‌های مجموعه‌ای به ظاهر رقابتی از درخواست‌های داخلی و خارجی را فراهم سازند. ایجاد تمرکز در یک سازمان، کنترل آن تمرکز در سراسر سازمان در حالی که تنش بین نیازهای داخلی و خارجی افزایش می‌یابد، به‌طور فزاینده‌ای سخت می‌شود.

به‌طور متناقض، این وضعیت می‌تواند به استراتژی‌های کمتری و نه اینکه افراد کمتری در سازمان درگیر رهبری استراتژیک شوند. بی‌تردید افراد خاصی فرصت و مسئولیت بیشتری نسبت به دیگران در تأثیرگذاری در سازمان را دارند. اما به‌طور فزاینده‌ای، افراد در تمام سطوح و در تمام مناصب سازمانی فرصت‌هایی دارند که می‌توانند به طرق مختلف بر جهت و رفتار کلی سازمان تأثیر بگذارند.

بهترین راه برای موفقیت سازمان در مواجهه با این واقعیت، تبدیل شدن به یک موتور یادگیری دائمی است. در عمل، این بدان معنا است که استراتژی سازمان باید چشم‌انداز، جهت‌ها و تدابیر اتخاذ شده برای حرکت به سوی موفقیت، بایستی در یک وضع مستمر در حوزه تدوین، پیاده‌سازی، ارزیابی مجدد و تجدیدنظر نگه داشته شوند. ما به‌طور کامل‌تر تبعات این سخن را در فصل اول نشان داده و بررسی می‌کنیم. اما با نظر به مقدمه، این دیدگاه را مورد توجه قرار می‌دهیم که استراتژی سازمانی یک فرایند یادگیری و شامل پنج عنصر است:

- 1- Increasing Uncertainty
- 2- Growing Ambiguity
- 3-Increasing Complexity

- **ارزیابی اینکه ما کجا هستیم:** این مقوله مرتبط با جمع آوری اطلاعات در خصوص و درک محیط رقابتی سازمان است.

- **درک اینکه چه کسی هستیم و به کجا می‌خواهیم برویم:** این موضوع به آرمان‌های سازمان شامل: چشم انداز، مأموریت و ارزش‌های بنیادی اشاره می‌کند.

- **یادگیری چگونه به آنجا رسیدن:** این مقوله مربوط به تدوین استراتژی و تعیین اولویت‌ها است.

- **شروع سفر:** این بخش شامل تبدیل استراتژی به عمل از طریق شناسایی و پیاده‌سازی تدابیر است.

- **بررسی پیشرفت:** ارزیابی مداوم اثربخشی سازمان است که به ارزیابی مجدد سازمان در یک سطح جدید از عملکرد از عناصر دیگر حاصل شده است، منجر می‌گردد. این عمل، فرایند یادگیری را دوباره تنهائی می‌کند.

رهبری مورد نیاز سازمان در طی این فرایند بایستی چشم انداز، منابع و الزامات را به گونه‌ای همسو کند، که سازمان سرعت حرکت و جلو خود را در حین تغییر حفظ کند.

بنابراین چه نوع رهبری با الزامات گفته شده مطابقت دارد؟ نوعی رهبری که نه فقط برای تقویت عملکرد جاری، بلکه همچنین به منظور تقویت وجهه نام و اثربخشی سازمان در آینده تصمیم گرفته و عمل کند. این، آن گونه‌ی رهبری نیست که بتوان یک سری رویه‌ها آن را تشریح و اجراء کرد (برای مثال: چگونه برنامه‌ریزی استراتژیک را انجام داد). در عوض افراد سازمان از طریق تکرار فرایند یادگیری همراه با مهارت‌های تفکر استراتژیک، اقدام استراتژیک و فرایند استراتژیک، سازمان خود را به جلو سوق می‌دهند. این مهارت‌ها در هر بخش از فرایند یادگیری مورد نیاز بوده و در هر سطحی از سازمان قابل اجرا هستند. مهارت‌ها، سوخت لازم را برای پیشبرد فرایند یادگیری سازمان تولید می‌کنند و آنرا (فرایند یادگیری) به «نیت استراتژیک» در حال تحول سازمان به یک مزیت رقابتی پایدار متصل می‌کنند.

در این کتاب به شما نشان می‌دهیم که چگونه مهارت‌های رهبری را همراه با «نیت استراتژیک» تمرین کرده و توسعه دهید. همچنین به شما نشان می‌دهیم که چگونه این انرژی را به دیگران تسری دهید، به‌طوری که این انرژی افزایش یافته و تقویت شود. در این روند، شما و دیگران سازمان خود را به یک موتور یادگیری سازگار، انعطاف‌پذیر و بهبودپذیر تبدیل می‌کنید.

## محتوای کتاب

این کتاب چارچوب جامعی را برای کمک به شما برای درک دیدگاه رهبری استراتژیک تشریح می‌کند. کتاب همچنین پیشنهاد‌های عملی در خصوص چگونگی توسعه‌ی رهبری استراتژیک ارائه می‌دهد.

در فصل اول، ماهیت منحصر به فرد رهبری استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد و اینکه چه عاملی آن را چنین سخت و چالش برانگیز می‌کند، ما ایده استراتژی سازمانی را به عنوان یک فرایند می‌گیریم. به گونه‌ای عمیق مورد بررسی قرار می‌دهیم و با نگاه به پیامدهای ناشی از قبول آن دیدگاه، موضوع را به پایان می‌رسانیم.

تفکر استراتژیک (موضوع فصل دوم) اشاره به بعد شناختی رهبری استراتژیک دارد. این جنبه ممکن است شامل تشخیص روندهای محیطی باشد که برای سازمان شما اهمیت استراتژیک دارد. این جنبه همچنین شامل ارزیابی غریب امواج اطلاعات به منظور شناسایی مهم‌ترین حقایق یا موضوع‌های استراتژیک است. ما دیگر به این نگرین: نگرستن به مسایل از دیدگاه شرکت، درک اینکه چگونه تمام رده‌ها و بخش‌های سازمان این شرکت تمامیت یکپارچه مشارکت کرده، و نگاه به مسایل از منظری جدید و متفاوت می‌باشد.

فصل سوم بعد رفتاری رهبری استراتژیک را شامل استراتژیک - را توصیف می‌کند. اهمیت اقدام همراه با نیت استراتژیک نمی‌تواند اغراق آن تلقی گردد. در نهایت همه چیز به اینکه رهبری چه می‌کند و چه نمی‌کند ختم می‌شود. چشم‌انداز برگزیده‌ی راه‌های مفصل، اگر با هدف اجرا نگردد، هیچ حاصلی ندارد. حتی بهترین بینش‌ها ارزشی ندارند، مگر آن‌ها به تصمیم‌هایی ختم شوند که منابع را به فعالیت‌های مشخصی تخصیص دهند.

نفوذ استراتژیک موضوع فصل چهارم است. این موضوع به راه‌های که به اسطه‌ی آن‌ها رهبران در دیگران نفوذ می‌کنند و نیز به راه‌هایی که رهبران خود را در معرض نفوذ دیگران قرار می‌دهند، اشاره دارد. «نفوذ کانالی است که از طریق آن، اقدام و تفکر در سراسر سازمان جاری می‌شود». حفظ کشش مثبت در طول مسیر استراتژیک تعیین‌کننده است.

از آنجایی که سازمان فقط وابسته به تلاش یک فرد نیست و بر تلاش افراد در همکاری با یکدیگر (اغلب به صورت تیم) نیز متکی است، در فصل پنجم ماهیت و اثربخشی رهبری استراتژیک متکی بر تشریک مساعی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. حرکت ما به‌طور جدی از پژوهش انجام یافته بر روی تیم‌ها و در چارچوب برنامه «توسعه‌ی رهبری استراتژیک» در «مرکز رهبری خلاق» استفاده می‌کند.

افراد و تیم‌ها، زمانی رهبری استراتژیک را به نمایش می‌گذارند که از طریق تفکر، اقدام و نفوذ در دیگران، مزیت رقابتی پایدار سازمان را افزایش دهند. اما در سازمان چه نوع شرایطی تشویق کننده افراد و تیم‌ها برای توسعه و تجربه کردن رهبری به این طریق است؟ فصل ششم این محیط را توصیف می‌کند. فصل ششم به ابعاد فرهنگ سازمانی، ساختار و سیستم‌هایی توجه دارد که به احتمال زیاد موجب تولید و پشتیبانی از نوعی رهبری خواهد شد که حرکت رو به جلوی سازمان را در طول مسیر یادگیر بطور مستمر حفظ می‌کند.

در فصل هفتم، بیشتر به تمرکز از منظر شخصی بر می‌گردیم و در خصوص اینکه چگونه خوانندگان می‌توانند به بهترین وجه قابلیت رهبری استراتژیک خود را توسعه دهند، چند پیشنهاد نهایی را ارائه می‌دهیم. این فصل حول انتخاب تعارب غنی، ناشی از فرصت‌های یادگیری می‌چرخد.

## مخاطبان این کتاب

فرض ما بر این است که هر یک از شما یک فرایند است و نه یک جایگاه، و افراد به صورت فرایندهای در مسئولیت توسعه و بهبود آن‌ها می‌شوند. این مسئولیت تقسیم شده، حتی به جنبه‌های خاصی از ایجاد استراتژی بسط پیدا می‌کند، و بسط به اجراء استراتژیک مصوب شده‌ی از بالا به پایین محدود نمی‌شود. علاوه بر این، گروه‌های مختلف در سازمان همچنین افراد، رهبری استراتژیک را در سازمان به کار می‌بندند، که بازتاب ذات مشارکتی و به افزایش این فرایند است. بیش از هر فعالیت دیگری در سازمان، این امر نشان‌دهنده تلاقی ایده و عمل است. در ادامه DSL بارها به ما گفته شد که رهبری استراتژیک در فضاهای خالی تجارت سازمانی وجود دارد. هیچ یک از حوزه‌های وظیفه‌ای<sup>۱</sup> یا گروه‌ها، وسعت اطلاعات و چشم‌انداز لازم برای هدایت مؤثر یک سازمان را از طریق فرایند یادگیری که موجب «مزیت رقابتی پایدار»<sup>۲</sup> شود، ندارند.

با این دیدگاه در ذهن، اعتقاد ما بر این است که این کتاب تا حدودی مرزهای اتصال برای سه گروه متفاوت ارائه می‌کند: مدیران جدید و جوان‌تر، مدیران میانی، مدیران ارشد. برای جوان‌ترها و یا مدیران جدید، کتاب مقدمه‌ای برای مفاهیم پایه استراتژیک و رهبری استراتژیک است. کتاب رمزگشایی کرده و مفاهیم را مناسب می‌سازد، که در غیر این صورت به نظر گیج کننده و نسبت به نقش فرد در سازمان بی‌ربط می‌آید.

1- Functional Area

2- Sustainable Competitive Advantage

این کتاب همچنین برای مدیران میانی سودمند خواهد بود. بر اساس تعریف، مدیران میانی نقطه اتصال سطح بالا و پایین سازمان هستند. بنابراین مدیران میانی برای حصول اطمینان از اینکه استراتژی، فرایندی از بالا به پایین و نیز از پایین به بالا است، مهم هستند. بر اساس یافته‌هایمان، رهبری استراتژیک به طور فراینده یک بعد «قطع از میان» (بی توجه‌ای به مدیران میانه) را در بر می‌گیرد. کتاب بسیاری از راه‌های تأثیرگذار بر کل سازمان (و نه فقط تأثیرگذاری از طرف مقامات رده بالا) را ارائه می‌دهد.

مدیران اجرایی ممکن است مناسب‌ترین دیدگاه را برای تأثیر گذاشتن بر کیفیت رهبری استراتژیک در سراسر سازمان داشته باشند. آن‌ها مسئول رساندن اطلاعات به داخل سازمان و سمیم‌گیری‌های بفرنج هستند، آن‌ها این فرصت را دارند تا شتاب لازم را در میان همکاران خود، در زیرستانه سیستم‌ها حتی در رؤسای خود ایجاد کنند. این همان انرژی مورد نیاز است که می‌تواند با رساندن نگاه‌ها، کاملاً از شرایط و چالش‌ها، یک سازمان را دگرگون و سازمانی را قادر سازد که انعطاف‌پذیر، خلاق، سازگار، روبه جلو و استراتژیک در هدف باشد. اینها ویژگی‌های مزیت رقابتی پایدار بوده که هدف رهبری استراتژیک است. آن قسمت از کتاب که به چگونگی ایجاد شرایط سازمانی، که ترغیب کننده رهبری استراتژیک به وسیله افراد و تیم‌ها بوده است، اشاره می‌کند، به طور خاص برای مدیران اجرایی مناسب می‌باشد.