

## فرایند رهبری استراتژیک

سهراب پور ابراهیم / محمد مرادی

spourebrahim@gmail.com

moradi.mm@gmail.com

### چکیده

مقاله حاضر شامل سه بخش کلی است که در بخش اول به فرایند تغییر نقش استراتژیست‌های سازمانی به سمت رفتارهای رهبری و نقش رهبران در جریان تحولات سازمانی توجه شده که برای درک بهتر موضوع به تفاوت موجود میان مدیریت و رهبری نیز پرداخته شده است. در بخش دوم مقاله به مبنای نظری رهبری استراتژیک و نقش این رهبران در درون سازمان توجه شده است. این سبک رهبری بر مبنای رهبری تحول آفرین بنا نهاده شده است که با تدوین چشم انداز سازمان نیز رابطه تنگاتنگی دارد. در بخش سوم مقاله با ترکیب مطالب مطرح شده، عملکرد رهبران استراتژیک به صورت فرایندی نمایش داده شده است.

### مقدمه

در شرایط امروزی که سازمانها با محیط رقابتی جهانی مواجهند، همواره نیاز به تغییرات ریشه ای و خلاقیت‌های کاری احساس می شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمانهای امروزی را مجبور کرده است که بعد از دهها سال ادامه روشها و رویه های کاری ثابت خود، روشهای کاری جدیدی را در پیش گیرند، به گونه‌ای که دیگر سازمانها دارای ثبات کاری نیستند و از نوعی ثبات نسبی برخوردارند و برای اینکه از قافله عقب نیافتند اکثر این سازمانها از مهارت‌های مدیریت تغییر بهره می گیرند و با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در درون سازمان دارند. در این میان مطلبی که باید مورد توجه قرار گیرد، توجه دائم سازمانها بر رویدادهای داخلی و خارجی و نظارت بر روندها می باشد تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت در دوره های بلند مدت به شیوه ای موفقیت آمیز، خود را با شرایط در حال تغییر وفق دهند. در چنین شرایطی استراتژیست‌های سازمانی تنها افرادی هستند که می‌توانند مسئولیت موفقیت یا شکست سازمان را بر عهده بگیرند. آنها افرادی مانند: مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا هر فرد دیگری هستند که در درون سازمان سه مسئولیت اصلی دارند:

۱- ایجاد یک بستر مناسب برای تغییر، ۲- ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ۳- ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری.

انتظار می رود در هزاره سوم رفتار استراتژیست‌ها به شیوه های مختلف تغییر کند. نتایج پژوهشی که در مجله فورچون به چاپ رسیده حاکی از این است که در خلال سالهای ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۰ ویژگیها و استعدادهایی که مدیران عامل باید داشته باشند به صورت قابل توجهی تغییر کرده‌اند، برای مثال، در نخستین دهه سال ۲۰۰۰ استراتژیست‌ها، دارای بینش و بصیرت رهبری بیشتری خواهند بود، رابطه بهتری بین عملکرد و جبران خدمات برقرار خواهند کرد، ارتباطات بیشتری با کارکنان برقرار می کنند و به میزان وفاداری افراد ارج می نهند، به اصول اخلاقی شرکت تأکید بیشتری می کند، همه تصمیمات عمده را می گیرند و در تدوین استراتژی‌ها نقش عمده ای بر عهده خواهند داشت. به طور کلی استراتژیست‌ها به سمت پذیرش رفتارهای رهبری در حرکتند. از این رو در مقاله حاضر به نقش رهبران استراتژیک در سازمان توجه شده است.

### تمایز مدیریت و رهبری

تفاوت میان مدیریت و رهبری در چیست؟ از آنجا که در سازمانها رهبران باعث و بانی ۷۰ تا ۹۰ درصد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد در این امر دخیلند، پس تمایز قائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقشهای مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می گیرند. در مقابل، مدیران بیشتر بر برنامه های کوتاه مدت یا میان مدت و کارهای روزمره که قابل پیش‌بینی است، توجه دارند و بیشتر بر اجرای بهتر وظایف مشخص تأکید دارند. معمولاً مدیران سعی می‌کنند کارهای خود را با کارایی هر چه بهتر انجام دهند و موجب ارزش افزوده در سازمان شوند، ولی توجه اندکی به دور نمای آینده سازمان دارند. در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:

- ۱- رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگی هاست.
- ۲- به عبارت دیگر، رهبران باعث ایجاد تغییر می شوند، ولی مدیران موجب ثبات می‌شوند.
۲. مدیران کارها را درست انجام می دهند، رهبران کارهای درست انجام می دهند.
۳. مدیریت برقراری یک رابطه اقتدارگرایانه است، ولی رهبری برقراری یک رابطه نفوذی و انگیزشی است.
۴. رهبران از طریق ایجاد چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزیهای رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک می‌زنند.
۵. رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدفها دارند، ولی مدیران نگرش غیر شخصی، اگر نگوئیم انفعالی نسبت به هدفها دارند.

۶. رهبران می توانند هدفهای گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با هدفهای سازمانی است.

۷. رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می شوند، اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادها یا فرایند تصمیم گیری ایفا می کنند مرتبط می شوند.

۸. در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست. هر کس بتواند بر تصمیم گیری دیگری اثر بگذارد او رهبر است و آنکه اثر پذیرفته، پیرو محسوب می شود، ولی در مدیریت سلسله مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به طور سلسله مراتبی در اختیار مدیران قرار داده می شود.

۹. در رهبری عضویت ضرورت ندارد. رهبر می تواند فردی خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد، اما در مدیریت عضویت شرط است.

هم اکنون اغلب کارشناسان بر این باورند که بیشتر سازمانها، کمتر هدایت شده و بیش از حد مدیریت می شوند و پیشنهاد می کنند که باید تمرکز بیشتری بر ایجاد رهبری در سازمانها بشود، زیرا مسئولان امروزی سازمانها، بیش از اندازه بر حفظ جداول زمان بندی و عدم عدول از بودجه تأکید دارند و تلاش می کنند کاری را که روز قبل صورت پذیرفته اندکی بهبود بخشند.

### رهبری استراتژیک

رهبری استراتژیک فرایندی است برای اثرگذاری بر موفقیت مطلوب چشم انداز که به وسیله رهبران مورد استفاده قرار می گیرد و با تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی، تخصیص منابع، هدایت از طریق سیاست گذاری و اجماع بر سر محیط جهانی پیچیده، مبهم، غیر قابل اطمینان و فرار که با فرصتها و تهدیدها مشخص می شود، همراه است. این نوع رهبری شامل نوعی تصمیم گیری استراتژیک است که با در نظر گرفتن کلیه تمایلات، تفاوتهای شخصیتی، برنامه ها، ذی نفعان سازمان و فرهنگهای مختلف، تحقق می یابد. برنامه هایی که این رهبران طرح ریزی می کنند باید عملی بوده، خوشایند و مقبول ذی نفعان سازمان و نمایندگیها و شرکای ملی و بین المللی سازمان قرار گیرند. از آنجایی که استراتژی به عنوان طرحی کلی برای دستیابی به هدف تعریف می شود و هدف از آن برقراری ارتباط بین اهداف، روشها و امکانات است، هدف از رهبری استراتژیک تعیین اهداف، انتخاب بهترین روش رسیدن به این اهداف و استفاده از اثربخش ترین امکانات و وسایل است. استراتژی نوعی طرح است و رهبری استراتژیک تفکر و تصمیم گیری مورد نیاز برای ایجاد یک طرح مؤثر است. مهارتهایی که برای رهبری در سطح استراتژیک مورد نیازند، بسیار پیچیده تر و مبهم تر از مهارتهایی هستند که برای رهبری در سطوح فنی و عملیاتی مورد استفاده قرار می گیرند.

## در واقع این رهبران به سه نوع مهارت نیاز دارند:

- ۱- مهارت‌های مفهومی: ایجاد یک چارچوب مرجع دانشی، مدیریت مسئله و تصویر سازی آینده؛
  - ۲- مهارت‌های تکنیکی: درک سیستمی، توانایی برقراری روابط چند ملیتی و فرا ملیتی در عرصه جهانی، شایستگی‌های اجتماعی و سیاسی؛
  - ۳- مهارت‌های بین فردی: توانایی ایجاد اجماع بر سر موضوعات بحث برانگیز، توانایی مذاکره، توانایی برقراری ارتباطات مناسب.
- به طور کلی، رهبری استراتژیک یعنی توانایی یک رهبر ارشد و با تجربه، که دارای چشم انداز و معرفتی برای ایجاد و اجرای طرحها و تصمیم‌گیری‌های نتیجه‌گرا در محیطی استراتژیک، پیچیده، مبهم، نامطمئن و متغیر است.

### محیط استراتژیک رهبری

یکی از ویژگی‌های اصلی رهبری استراتژیک تصمیم‌گیری بر اساس تغییرات دائمی محیط استراتژیک خارجی و داخلی سازمان و چگونگی تأثیر آنها بر تخصیص بهینه منابع و اعضای سازمان است. اما محیط استراتژیک چیست؟ محیطی است متشکل از چهار بخش مجزا و مرتبط به هم شامل: محیط‌های محلی، ملی، نظامی و بین‌المللی. رهبران استراتژیک در چنین محیطی باید به عوامل و بازیگران زیادی توجه داشته باشند. با وجودی که اجزای تشکیل دهنده محیط استراتژیک هم مکمل و هم متضاد یکدیگرند، ولی رهبرانی که تصمیمات استراتژیک می‌گیرند نمی‌توانند اجزای آن را به صورت جداگانه در نظر آورند.

### نقش رهبران استراتژیک در سازمان

ماهیت رهبری استراتژیک بدین گونه است که این رهبران مستقیماً بر افراد تأثیر نمی‌گذارند، بلکه از طریق تأثیرگذاری بر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی به نتایج مطلوب و مورد نظر می‌رسند. یکی از این روشها تأثیرگذاری از طریق فرهنگ سازمانی است. فرهنگ معمولاً طریقه درست انجام کارها را به کارکنان نشان می‌دهد، ولی اگر این طریقه انجام کار با چشم اندازهای آتی سازمان مغایرت داشته باشند به عنوان مانعی در سر راه ایجاد تغییر در خواهد آمد. بر این اساس عده‌ای از محققان رهبر استراتژیک را در حکم مغز متفکری اسمی برای سازمان یا واحدهای فرعی آن مطرح کرده‌اند که بر کل سازمان متمرکز است. مسئولیت چنین رهبری (در نقش مغز متفکر اسمی) ایجاد سازمانی اثربخش و اجزای اصلی این نوع سبک رهبری مسیر یابی و فرهنگ سازی است. رهبر از طریق مسیر یابی، سازمان را با محیط خارجی مرتبط می‌سازد و همزمان با آن از طریق فرهنگ سازی، افراد مناسب را برای دستیابی به اهداف سازمانی تربیت می‌کند. چنین رهبری باید تعیین کند که سازمان به کجا می‌رود و برای این منظور چگونه سازمانی باید باشد نکته قابل توجه در سبک رهبری استراتژیک این است که ایفای نقش مغز متفکر

سازمان فقط محدود به مدیران ارشد سازمان نیست، یعنی همه مدیران سازمان می توانند در حیطه مسئولیت خود نقش رهبری استراتژیک را بازی کنند و به عنوان رهبر کل سازمان، رهبر یک بخش، رهبر یک قسمت، یا حتی رهبر یک گروه کاری ایفای نقش نمایند. آنان متعلق به هر سطح سازمانی که باشند، باز هم اجزای اصلی این نقش رهبری، مسیر یابی و فرهنگ سازی است. بدون توجه به این که واحد سازمانی آنان چقدر کوچک است، همه مدیران باید به فراتر از عملیات روزانه خود توجه کنند و بهترین روش را بیابند (مسیر یابی) و جو مناسبی برای اجرای آن ایجاد کنند (فرهنگ سازی) تا اثربخشی واحد سازمانی خود را در انجام کارهای درست، بهبود دهند. توسط نیکولز به عنوان یک راهنمای قدرتمند مفهومی و بصری برای رفتارهای استراتژیک معرفی شده است. این مدل، با ارزش قائل شدن به مشتری، فعالیت‌های اصلی را که به صورت مستمر باید هدایت شوند، مشخص و از دیدگاه رهبری به استراتژی نگاه می‌کند که این امر مستلزم توجه برابر به مسیریابی و فرهنگ سازی است. یعنی در ایفای نقش رهبری، تدوین استراتژی و اجرای آن دو فرایند مجزا و یا متوالی نیستند، بلکه هر دو مکمل همدیگر هستند. منطق مدل ستاره ای به این صورت است: مرحله اول اساسی ترین مرحله است و نیت استراتژی را مشخص می‌کند، دو مرحله بعدی در ارتباط با تدوین استراتژی یا مسیر یابی هستند و بالاخره دو مرحله پایانی در رابطه با اجرای استراتژی یا فرهنگ سازی‌اند. بنابراین مدل ستاره‌ای علاوه بر اینکه راهنمایی برای رهبران استراتژیک فراهم می‌کند، در عین حال شکاف بین تدوین استراتژی و اجرای آن را نیز پُر می‌کند.

## نتیجه گیری

تاکنون در خصوص رهبری استراتژیک پژوهش‌های چندی صورت گرفته و با توجه به اینکه این سبک رهبری قابل آموزش است، محققان برای رهبران استراتژیک ویژگی‌هایی از جمله: حساسیت شدید نسبت به محیط، استقلال، دوراندیشی، مسیر یابی و فرهنگ سازی، را عنوان و از خود-تنظیمی به عنوان مبنای اصلی رهبری استراتژیک یاد کرده‌اند. از آنجایی که رهبران استراتژیک در ایجاد و ابلاغ چشم اندازی استراتژیک و قابل فهم برای سازمان نقشی اساسی بر عهده دارند،

## وظایف اصلی آنان به این شرح بیان شده است:

۱- ایجاد چشم انداز ۲- فرهنگ سازی ۳- برقراری روابط سازمانی مناسب ۴- برقراری روابط فرا سازمانی و چند ملیتی مناسب ۵- نماینده سازمان ۶- مدیریت و رهبری تغییر.

به طور کلی فرایند رهبری استراتژیک از درون سازمان و بر اساس تحلیلی که رهبر از محیط استراتژیک و اعضای سازمان به عمل می‌آورد آغاز می‌شود. سپس رهبر استراتژیک بر مبنای ارزش‌های فردی و سازمانی و با بهره‌گیری از مهارت‌های فنی، عاطفی و معنوی، چشم‌انداز سازمان را تدوین می‌کند. در مرحله بعد بر اساس اینکه سازمان در چه صنعتی فعالیت دارد،

مشتریان آن چه کسانی هستند، توانمندیهای اصلی آن چیست و چه محصولات و خدماتی ارائه می‌دهد، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان تدوین می‌شوند. اهداف استراتژیک مبنایی برای تهیه استراتژی‌ها هستند که این استراتژی‌ها می‌توانند در سطوح سازمانی، بخشهای کاری و حتی در سطح فردی و عملیاتی تدوین شوند. البته در این زمینه یکی از روشهای مؤثر مقایسه خود با سایر همکاران و رقبا و الگوسازی از فعالیتهای آنان است. یکی از دشوارترین مراحل فرایند رهبری استراتژیک، فرایند تغییر است که اگر بدرستی اجرا و منجر به یادگیری شود، می‌توان امیدوار بود که دستیابی به اثربخشی سازمانی محقق شده است. مرحله پایانی در فرایند رهبری استراتژیک به ارزیابی استراتژی اجرا شده مربوط است که می‌توان در این زمینه نیز از مدل‌های PDCA و یا مدل تعالی سازمانی EFQM بهره جست.

## منابع

- ۱ - فرد آر. دیوید (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، چاپ دوم، دفتر نشر پژوهشهای فرهنگی.
- ۲ - رضائیان، علی (۱۳۸۳). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- ۳ - عابدی جعفری، حسن و محمد مرادی (۱۳۸۵). رهبری معنوی، اولین همایش ملی مدیریت و رهبری سازمانی ۶-۵ تیر ماه ۱۳۸۵، تهران.
- ۴ - موغلی، علی رضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌های اداری ایران. دانش مدیریت، شماره ۶۲: ۷۷-۱۰۰.
- ۵ - یوکل، گری (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمانها. چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).
- ۶ - Appelbaum, S. H.; St-Pierre, N. and Glavas, W. (۱۹۹۸). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity, Management Decision, Vol. ۳۶, No. ۵, pp. ۲۸۹-۳۰۱.
- ۷ - Cacioppe, R. (۱۹۹۷). Leadership moment by moment\_ Leadership Development Organization & Journal. Vol. ۱۸, No. ۷, pp. ۳۳۵-۳۴۵.
- ۸ - Daft, R. L. (۲۰۰۶). New Era Of Management. International Edition, South-Western).
- ۹ - Dehler, G. (۱۹۹۴). Spirituality and Organizational Transformation, E. and M. Ann Welsh, M. A. Journal of Managerial Psychology, Vol. ۹, No. ۶, pp. ۱۷-۲۶.
- ۱۰ - Eisenbach, R., Watson, k. and pillai, R. (۱۹۹۹). Leadership in the Context of Transformational Change Management, Vol. Organizational change, Journal of Organizational Change Management, Vol. ۱۲, No. ۲, pp. ۸۸-۸۰.

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.