

# آیا شما یک استراتژیست\* هستید یا فقط یک مدیر؟<sup>۱</sup>

ترجمه: علی مفتخر

## چکیده

در این مقاله با استفاده از ده پرسش مطرح شده، مدیران می‌توانند تفکر استراتژیک خود را طبق روش فکری و مقیاس‌های یک ژنرال پروسی اندازه‌گیری کنند.

شاید مشهورترین استراتژیست دنیا یک مدیر کار آفرین نبود، بلکه یک ژنرال بود. هلموت فان مولتکه (HELMUTH VON MOLTKE) رئیس ستاد ژنرال‌های پروسی و آلمانی، از سال ۱۸۵۸ تا ۱۸۸۸، طراح و برنامه‌ریز نظامی ارتش اتوفان بیسمارک بود که سبب شد بیسمارک از چند ایالت پراکنده، آلمان را به یک نیرو و امپراطوری قدرتمند تبدیل سازد و باعث پیروزی‌های زیادی گردد.

او نویسنده‌ای چیره دست، پربار و تیز نظر بود و دو ویژگی با ارزش او را به یک استراتژیست ممتاز تبدیل نموده بود. این دو ویژگی عبارت بودند از:

۱- توانایی درک اهمیت رویدادها، بدون اینکه تحت تأثیر آراء و عقاید اطراف خود قرار گیرد و یا دستخوش تغییر نگرش‌های دیگران شود و یا گرفتار پیش‌داوری‌های شخصی گردد.

---

\*- واژه STRATEGY در فارسی برابر با «راهبرد» «خطمشی و روش کار» و غیره ترجمه شده است ولی در این مقاله از واژه استراتژی و استراتژیست به معنی کیسکه از استراتژی استفاده نموده و بر آن اساس کار می‌کند استفاده شده است.

۱- نویسنده این مقاله هانس هیتز هوبر و ولف گانگ پوپ (Hans H. Hinterhuber and Wolfgang Popp) در مجله Harvard Business Review - ژانویه - فوریه ۱۹۹۲ است.

۲- توانایی اخذ تصمیم و عمل به آن بدون اینکه بدلیل، ریسک یا خطرات جانبی از اصل مسیر و هدف منحرف شود.

این دو ویژگی مکمل یکدیگر بوده و در مورد مدیران و کارآفرینان و نیز ژنرالها و رهبران صدق می‌کنند. برای مثال، جک ولش (JACK WELSH)، مدیر عامل جنرال الکتریک گفته است: «استراتژی بدنبال افراد می‌آید. انتخاب فرد صحیح منجر به استراتژی صحیح می‌شود.» اما چه چیزی از مدیر یک استراتژیست می‌سازد؟ یک مدیر عامل چگونه توانائی استراتژیک مدیران خود را در سازمان تشخیص می‌دهد؟ مدیران چگونه می‌توانند توانائی خود را در زمینه استراتژیک توسعه دهند و بهبود بخشند؟ هیچ آزمونی وجود ندارد که بتواند توانمندی و قدرت استراتژیک یک مدیر را دقیقاً اندازه‌گیری نماید. اما چند سؤال اساسی و کلیدی وجود دارد که به ما نشان می‌دهند توانائی فرد در این جهت تا چه حد است. مدیرانی که به این سؤالات به صورت آزمون شخصی و انفرادی پاسخ می‌دهند، می‌توانند در مورد توانمندی استراتژیک خود به نتایج عملی و کاربردی برسند. چنین پرسشنامه‌ای فرآیند انتخاب مدیران خوب و کارآمد را عینی‌تر، روش‌تر و ساده‌تر می‌سازد. همزمان این روش ابزاری را به دست مدیر می‌دهد تا شخصیت مدیریت خود را بهسازی نماید.

#### «استراتژی» یاد دانی نیست

استراتژی برتر، فان مولتکه باعث پیروزی در جنگهای اتریش - پروس در سال ۱۸۶۶ و نیز فرانسه - پروس در سال ۱۸۷۰ گردید. در عین حال که مرد تصمیم و عمل بود، همزمان انسانی آرام، با فرهنگ و انسان دوست بود. یک دوست او می‌گوید که او «می‌توانست به هفت زبان سکوت کند.» مولتکه بجای اینکه مستقیماً دستور بدهد، «رهنمود» می‌داد که عبارتست از راهنمایی دیگران در جهت اخذ تصمیم مستقل. در گذشته، افسران پروس از تصمیم و عمل مستقل باز داشته شده بودند. فرماندهان نظامی تصمیمات و اعمال آنان را از بالا کنترل می‌کردند. اما مولتکه این سنت را واژگون ساخت و این مطلب را روشن ساخت که از افسران خود انتظار نوآوری و استقلال عمل و تصمیم دارد.

طبق نظر مولتکه، استراتژی عبارتست از کاربرد عقل سلیم و لذا نمی‌توان آن را به کسی یاد داد. بر اساس نظر او، استراتژی عبارتست از نگاه کردن به تمام عوامل واضح و آشکار از زاویه درست. لذا نمی‌توان آن را در مدارس و دانشگاه آموخت. چون نهایتاً هر

دانشگاه تعادل یا حد وسط را تعلیم می دهد. همانطوریکه مراکز مذهبی در قرون وسطی فقط راهبان متوسط تولید کردند و هرگز نتوانستند قدیس تربیت کنند و مدارس مدیریت امروزی بندرت یک مولتکه و یا بیسمارک تولید می کنند.

هدف واقعی تعلیم و تربیت در هر دانشگاه یا مدرسه عبارت از دستیابی به بالاترین سطح متوسط است. دانشجویان ارزشهایی را می آموزند که در سطح معمول کاربرد دارد و نوعی فرهنگ ساده و عمومی را می آموزند، که به آنها اجازه دهد توانمندیهای طبیعی خود را بهبود بخشند. بالاترین کاری که یک مدرسه مدیریت می تواند انجام دهد این است که راه و روش توسعه و بهسازی فردی را به مدیران آینده بیاموزد و کوشش نماید تا از بدآموزیها و ایجاد سد و موانع توفیق مدیران جلوگیری کند و آنها را به مسیرهای غلط هدایت نکند. اختلافاتی که مشاهده می کنیم بیشتر مربوط به پایه و اساس شخصیت فردی است تا دانش مکتسبه. بنابراین توانمندی و استعداد استراتژی آفرینی در مدیران و نوآوران نیز بستگی به شخصیت آنان دارد. پس چه عوامل و شرایطی لازم است تا یک استراتژیست باشیم؟ چه عوامل و عناصری نشان دهنده سطح و قابلیت استراتژیکی مدیران است؟ پرسشنامه ما این شناسائی مدیران استراتژیست را بطور ساده نشان می دهد. وقتی مدیران و کارآفرینان در این آزمون شرکت می کنند، از خودشان یا از دیگران ده سؤال می کنند. پاسخهای آنان منجر به ارائه تصویری می شود که توانائی فرد را در بعد استراتژی نشان می دهد.

سؤال ۱: آیا من یک مدیر خلاق و کارآفرین هستم؟

برادران استیوز (STEVES) یعنی جابز و ورنیاک (JOBS AND WOZNIAK)، مؤسسین و صاحبان کامپیوتر (APPLE COMPUTER)، هماهنگی و «دموکراتیزه شدن» در کامپیوتر را پیش بینی کردند.

گوتلیب دوت وایلر (GOTTLIB DUTTWEILER) بنیانگذار تعاونی میگروس (MIGROS COOPERATIVE) که اکنون بزرگترین فروشگاه زنجیره ای سوئیس می باشد، در سال ۱۹۲۵ تنها با چند وانت فورد مدل تی (FORD MODEL-T) پر از شکر، قهوه، برنج، ماکارونی، روغن و صابون آغاز کرد - اما این دیدگاه را داشت که ساختار سنتی توزیع مایحتاج عمومی مردم را دگرگون سازد تا به نیازمندان و طبقات کم درآمد و پائین تر جامعه کمک کنند. اینریکوماتی (ENRICO MATTEI) مؤسس شرکت تی - ان -

آی (ENIE NAZIONALE IDROCARBURI) که یک شرکت نفت ایتالیا متعلق به دولت است، دیدگاهی را داشت تا ایتالیا را در بخش نفت و گاز طبیعی تقریباً خودکفا سازد، و آقای استفن دیوید سن بک تل (STEPHN DAVIDSON BECHTEL) بنیانگذار بزرگترین شرکت ساختمانی جهان کل سیاره زمین را به عنوان محل یا فضای ساختمانی در نظر گرفت و همیشه بر این اعتقاد پابرجا بود که: «ما هر چیز را، در هر کجا و در هر زمان می‌سازیم.»

همانطوری که این نمونه‌ها و هزاران نمونه دیگر نشان می‌دهند، در ابتدای هر کار و فعالیت نوآور، خلاق و کارآفرین، همیشه نوعی دید (VISION) بلند مدت و عمیق وجود دارد و این در هر نوع فعالیت بازسازی، نوسازی و سازندگی زندگی کاری یا انسانی و سازمانی دیده می‌شود. چنین «دیدهایی را می‌توان همانند ستاره شمال، نوعی هدف‌گذاری و جهت‌یابی در نظر گرفت و بطرف آن حرکت کرد. راهنماهایی که در سفرهای سخت و طولانی در کویر و بیابان دچار مشکلات می‌شوند، الگوی ستاره‌ها و رابطه آنها با ستاره شمال را به عنوان جهت‌یابی و جلوگیری از گم کردن راه خود قرار می‌دهند.

این ستاره‌ها مقصد نیستند. اما راهنمایی و جهت‌یابی کافی و لازم را برای رسیدن به مرحله بعد یا هدف بعدی نشان می‌دهند، حال فرقی نمی‌کند این گروه از کجا می‌آید. عازم کجا است و در کجا می‌ماند و تا چه حد مجهز است و طی مسیر چقدر مشکل است. البته ستارگان جهت کلی را نشان می‌دهند، اما هر انسان بدوی که امیدوار است در این سفر به واحه (محل سبز و خرم) برسد آگاه است که نباید فقط به ستارگان نگاه کند، بلکه باید زیر پایش راهم نگاه کند تا در مسیر دچار ریگهای روان نشود و در آنها فرو نرود و نیز می‌بایست به رهبر و راهنمای گروه و اطلاعات و دانش او ایمان و اعتماد و اطمینان داشته باشد. دید بلند مدت یک مدیر مثل ستاره شمال، هدف نهایی نیست. بلکه نوعی رهنمود یا جهت‌گیری کلی است که حرکت و سیاستهای سازمان را در آن مسیر هدایت می‌نماید. اگر این دید یا تصویر یا فلسفه، واقع‌بینانه و جذاب باشد و در احساسات و عواطف کارکنان نفوذ کند و نیز از نظر ذهنیت علمی آنان را معتقد سازد، پس می‌تواند موجب حرکت و هماهنگی سازمانی شود. هر مدیر کار آفرین که ادعای توانمندی استراتژیکی دارد باید بتواند این دید خود را در چند جمله بگوید یا بنویسد. البته دید ممکن است در بین مدیران و سازمانهای مختلف اهمیت متفاوتی داشته باشد. یک شرکت موفق که معتقد است باید راه فعلی خودش را ادامه دهد، بیشتر نیازمند

به دقت روی عملکردهای فعلی و به کمال رساندن آن است تا اینکه نگران ایجاد دید یا فلسفه جدید باشد.

سؤال ۲: آیا فلسفه من در مدیریت براساس مجموعه‌نگری سازمانی استوار است؟  
وقتی که یک دید در جریان شکل‌گیری قرار می‌گیرد در حقیقت به یک فلسفه مجموعه‌نگری و سازمانی تبدیل می‌شود که عبارتست از ایدئولوژی کارآفرینان و یا حتی سایر مدیران کلان.

یک فلسفه خوب سازمانی مثل یک فریاد یا غریو جنگی خوب می‌ماند. جرج برنارد شاو (GEORGE BERNARD SHAW) خاطر نشان می‌سازد که یک فریاد خوب جنگی نیمی از نبرد است. فرانک استروناک (FRANK STRONAGH). کارآفرینی که شرکت بین‌المللی ماگنا (MAGNA INTERNATIONAL) تولید کننده قطعات اتومبیل که مرکز آن در اونتاریو کانادا می‌باشد را تأسیس کرد، دید خود را روی «اقتصاد منصفانه» پایه‌گذاری کرد. اصول کلی این طرز فکر یا فلسفه کل‌نگری «اقتصاد مطلوب» او عبارتند از:

- ۱- ده درصد از سود ناخالص به کارکنان تعلق دارد، ۳ درصد به عنوان پاداش نقدی و هفت درصد بصورت سهام اختصاص می‌یابد.
- ۲- شش درصد از سود ناخالص به عنوان پاداش نقدی به مدیران تعلق دارد.
- ۳- دو درصد از سود ناخالص به مؤسسات خیریه، دانشگاهها و سازمانهای سیاسی و فرهنگی تعلق دارد.
- ۴- هفت درصد از سود ناخالص به تحقیق و توسعه تعلق می‌گیرد.
- ۵- بیست درصد از سود خالص به صورت سود سهام به سهامداران تعلق می‌گیرد. طبق نظر آقای استروناک، اگر تیم مدیریتی شرکت ماگنا، در طی سه سال نتواند افزایش سود برای شرکت تولید کنند می‌بایست تغییر کنند. یک شرکت فامیلی در اتریش فلسفه سازمانی و اصول دیگری را دنبال می‌کند. بنظر آنها شرکت باید رشد کند اما نه سریعتر از آنکه نتواند این رشد را از منابع داخلی شرکت تأمین کند. تصمیمات هیئت مشاورین تنها زمانی تصویب می‌شود که همه اتفاق آراء داشته باشند، اعضاء خانواده مجاز نیستند به فعالیت و کار دیگری بپردازند. شرکت با هیچ شرکت دیگری وارد مذاکرات برای تقسیم سهام و مشارکت نمی‌شود. اما در شرکت اولیوتی (OLIVETTI) رئیس هیئت مدیره آقای کارلودی بنه دتی (CARLODE BENDETTI) روش و فلسفه

سازمانی کاملاً متفاوتی دارد: فلسفه او مشارکت و موافقتنامه‌های دو جانبه بین شرکتها را تشویق و تأیید می‌کند مانند سرمایه‌گذاریهای مشترک دو یا چند سازمان (JOINT VENTURES)، پیوستگی و اتحاد شرکتها با هم و گرد آمدن چند شرکت در یک شبکه کلی استراتژیک. فلسفه مجموعه‌نگری سازمانی (CORPORATE PHILOSOPHY) یک شرکت مانند جهان‌بینی یک فرد ترکیبی از مهمترین عوامل و ارزشهای شخصیتی یک فرد است. البته این برای صاحبخانه مهم و لازم است که از درآمد مستأجر خود آگاه باشد. اما به همان اندازه مهم است که از شخصیت و جهان‌بینی مستأجر نیز اطلاع داشته باشد. بهمین ترتیب، کار آفرینی که در جهان پر از رقابت که گلوی او را می‌فشارد، وارد عمل می‌شود باید مطالبی راجع به منابع، امکانات و تولیدات رقبا بداند و مهمتر از همه می‌بایست از فلسفه سازمانی رقبا نیز آگاه باشد.

کارآفرینان و مدیران سطوح عالی که نبرد فعالیت را به رقیب خود می‌بازند، اغلب ارزیابی درستی از فلسفه سازمانی و مقاصد بلند مدت رقبای خود را انجام نداده‌اند. این قبیل مدیران ممکن است حتی راجع به مقاصد بلند مدت خودشان نیز به اندازه کافی آگاهی نداشته باشند. مثلاً صنعت اتومبیل سازی آلمان می‌بایست متوجه و نگران پیشرفت این صنعت در ژاپن باشد، بجای اینکه تصور کند اتومبیلهای ژاپنی از نظر طرح و مهندسی به پای اتومبیل آلمانی نمی‌رسند. این روزها ژاپنی‌ها این شعار کاری را می‌دهند: «رقباء تغییر می‌کنند، فلسفه ما بقوت خود باقی می‌ماند.» نظرگاهی که اغلب باعث می‌شود تا شرکتهای تازه وارد مسلط گردند.

سؤال ۳: آیا من در رقابت از برتری‌های (COMPETITIVE ADVANTAGE) لازم برخوردارم؟

مولتکه متوجه شد که استراتژی یعنی «تکامل یک ایده اصلی یا رهنمود بر حسب تغییرات مداوم شرایط». در تجارت و بازرگانی امتیاز ویژه این است که شرکت وضعیت یا موقعیت منحصر بفردی در بازار پیدا کند، بازاری که در آن کار می‌کند و این امتیاز می‌بایست قابل نگهداری و همیشگی باشد. به عبارت دیگر یک شرکت کوشش می‌کند که نفر اول یا نفر دوم باشد و یا حداقل در بین چند رقیب پیش تاز و اصلی در بخش بازار خود باشد.

ولی یک سازمان تنها با ارائه محصول بهتر و یا راه حل بهتر برای مسئله با هزینه کمتر می‌تواند رهبر و پیش تاز بازار خود در یک منطقه گردد.

عنصر اصلی هر استراتژی عبارتست از ایجاد برتریهای رقابتی دائمی، که در

شرایط ایده آل حالت مونوپل در آن محصول یا خدمات را ایجاد کند. نمونه‌هایی از شاخصهای برتریهای رقابتی عبارتند از نسبت هزینه عملکرد یک سازمان، طرح خاص تولیدات، سرویس و خدمات دائمی و قابل اعتماد و توانائی توزیع سریع محصول یا خدمت - به عبارت دیگر مشتری دنبال اینگونه عوامل است تا یک شرکت را بر شرکت دیگر ترجیح دهد.

ایده‌ای که راهنمای اصلی فرانس فولکل (FRANZ VOELKL)، مدیر موفق تولید کننده اسکی در آلمان بوده است: «کسی که با بیشترین حوصله اسکی می‌سازد، سریعترین اسکی را می‌سازد.» وقتی قهرمانان با استفاده از اسکیهای آقای فولکل برنده مسابقات جهانی آلمپین شدند، فروش او اوج گرفت که همان گفته او و فلسفه بازاریابی و سازمانی او را تأیید می‌کرد. مشتریانی که دنبال موفقیت می‌باشند، دنبال محصولی موفق می‌گردند. بر خلاف سایر رقبا، شرکت فولکل تمام اجزاء اسکی را داخل کارگاه خود می‌سازد. اینگونه تولیدات با دقت و حوصله زیاد سبب ایجاد محصولی شده که بسیار ممتاز و برتر از سایر محصولات مشابه است و همین کار باعث شده که این شرکت از مقام پانزدهم در دنیا یک مرتبه جهش فوق‌العاده‌ای داشته باشد و در طی ده سال یکی از مشهورترین و پیشنازترین سازندگان اسکی در جهان باشد.

آرتور دوپل مایر (ARTUR DOPPELMAYR)، تولید کننده اتریشی آنتن‌های ارتباطی معتقد است که علاوه بر نوآوری در طرحهای تولیدی و مسائل مهمترین برتری رقابتی او سیستم خدماتی این شرکت است. این نظام خدماتی به شرکت دوپل مایر امکان می‌دهد تا در مدت ۲۴ ساعت به مشتریان خود در هر نقطه‌ای از دنیا خدمات و سرویس بدهد. دوپل مایر «مدیریت بر اساس کل کیفیت» (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) را ارائه می‌دهد، استاندارد کردن خدمات یا وسایل و کاهش قطعات مورد نظر برای تعویض، نظام انبارداری کارآ در سطح جهان و کارکنان ماهر که آماده هستند در هر لحظه در جهت حل بحران و مسائل اضطراری حرکت و آنرا حل کنند.

هر دو نمونه که ذکر کردیم استراتژیهایی را نشان می‌دهند که اثرات غیر مستقیم دارند. در مواردی که استراتژی مستقیم است مثل حالت تهجمی در جنگ قیمتها، منابع مالی و فیزیکی شرکت هستند که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می‌کنند و در اینجا عوامل روانی و زمان تولید محصول جدید کارساز نیست. ولی وقتی شرکت استراتژی غیر مستقیم را برمی‌گزینند، مثل نتایج و سودمندی کلی محصول برای مشتریان و یا کنار

زدن رقبا بوسیله مشارکت و سهیم شدن با یک شرکت دیگر، در اینجا منابع فیزیکی و مالی چندان اهمیتی نخواهند داشت.

بدلیل شتاب فزاینده تغییرات سازمان و پیچیدگی نهادها و سازمانهای انسانی مدیران باید راه استفاده از استراتژیهای غیر مستقیم را بیاموزند. این روشها معمولاً از استراتژیهای مؤثر و کارآمدتر می‌باشند و اثرات آنها دراز مدت است. گرچه نباید فراموش کنیم که استراتژیهای غیر مستقیم نیز مستلزم منابع فیزیکی و مالی می‌باشند.

سؤال ۴: آیا کارکنان من آزادانه تمام قابلیت خود را در جهت منابع سازمان بکار می‌گیرند؟

از دیدگاه نظری شرکتی که با استراتژی مشخص اداره می‌شود، مجموعه‌ای از کارآفرینان بعلاوه تفویض اختیار مسئولیت مدیریت به واحدها و بخشهای استراتژیک می‌باشد. این سازمانها یا زیر بخشهای کوچکتر مراکزی هستند برای تجمع عملیات و فعالیتهای هماهنگ، که توسط کل منابع شرکت پشتیبانی می‌گردند و بوسیله مدیران بسیار لایق و کارآفرین اداره می‌شوند.

مثل نمونه فان مولتکه، در اینجا مدیران کلان سازمان رهنمود می‌دهند و مدیران استراتژیک زیر بخشهای مربوطه، آنها پیاده می‌کنند. اما این رهنمودها مفصل و پیچیده نیست. بلکه مدیریت کلان شرکت فلسفه و جهت کلی را بیان می‌کند و این مدیران استراتژیک هستند که خودشان بطور مستقل و با اختیارات کافی دنبال انجام کارها می‌روند و معمولاً این فعالیتهای اثرات بسیار خوب و برانگیزنده‌ای دارند. رهنمودهای اثر بخش و کارساز موجب تحرک، انگیزش، خلاقیت و سازندگی مدیران استراتژیک می‌گردند.

برای مثال، مدیریت بالای شرکت چنین رهنمودی را برای مدیر تولید به عنوان بخشی از استراتژی پیشبرنده‌ای بیان می‌کند: «ما انعطاف پذیری بیشتری می‌خواهیم که از طریق افزایش کاربرد اتوماسیون انجام شود و این کار در طی زمان معینی و هزینه مشخصی باید انجام گردد.

اینجا مسئولیت مدیر است که بهترین راه و خلاقترین روشها را برای دستیابی به این رهنمود پیدا و اجرا کند.

موفقیت یک سازمان اصولاً به این بستگی دارد که تا چه حد مدیران این سازمان می‌توانند آزادانه تصمیم‌گیری و بطور خلاق در جهت منابع و هدفهای سازمان تلاش کنند.



یکبار بیسمارک گفت که: «شهامت در میدان نبرد در بیشتر ما دیده می‌شود. اما بندرت افرادی را پیدا می‌کنید که در زندگی عادی و تلاش سازمانی شهامت لازم را دارا باشند.»

او درباره شهامت صحبت می‌کرد که انسان از باورهای خود دفاع کند. یعنی اینکه گاهی اوقات اگر رهنمودهای مدیریت کلان شرکت صحیح نباشد شهامت ایستادن مقابل آنرا داشته باشیم. نتیجتاً مدیریت کلان شرکت باید رهنمودهایی ارائه نماید که قابل انعطاف باشند و بتوانند به نحو مفیدی توسط مدیران تعبیر و تفسیر گردند. در انجام عملیات مدیریتی هر روزه در سازمان، مدیران بخشهای مختلف شرکت باید کاملاً با هدفها و فلسفه کلی شرکت و مقاصد استراتژیک آن آشنا باشند تا بتوانند بر آن اساس حرکت کنند. حتی اگر شرایط خاص رقابتی مدیران را مجبور سازد که از توافق قبلی خود با مدیریت کلان سازمان عدول نمایند. این اصل به همان اندازه که متعلق به هلموت فان مولتکه است به جک ولش نیز تعلق دارد، تقریباً بالاترین و جدیدترین سبک مدیریت امروزی است و مسلماً بالاترین درجه و امکان کارآفرین بودن و سازندگی مدیر را نشان می‌دهد.

با استفاده از این پیش فرض، می‌توانیم سؤال مربوطی را درباره ارزیابی سطح توانمندی مدیریت استراتژیک از خود پرسیم: «آیا تمام مدیران قادرند که دید کلی سازمان یا فلسفه اصلی شرکت و هدفهای استراتژیک واحد خود را که مسئول آن هستند در چند کلمه یا جمله بیان کنند؟»

اگر مدیران قادر به این کار نباشند، اشکال بیشتر متوجه رؤسای بالاتر است تا خود آنها که احتمالاً توانمندی مدیریت استراتژیکی ضعیفی دارند. هیچ مدیر واحد یا بخشی از سازمان نمی‌تواند به تنهایی و مستقلاً بدون دانستن فلسفه، رهنمود و دید کلی سازمان و شرکت اقدام و حرکت سازنده‌ای انجام دهد.

**سؤال ۵:** آیا سازمانی را که من بنا نهاده‌ام قادر است دیدگاههای مرا بکارگیرد؟

مدیران سطوح عالی و کارآفرینانی که فکر می‌کنند می‌توانند با تق زدن به مدیران زیردست توفیق یابند معمولاً در اشتباهند. اگر وارد این کار شوند، به حیطه‌ای وارد شده‌اند که کار افراد دیگر است و لذا عملکرد افرادی را که می‌بایست آن کار را انجام می‌دادند کم‌رنگ و بی اهمیت می‌سازند و کار خودشان را به عنوان یک مدیر اضافه می‌کنند تا جائیکه دیگر نتوانند تمام کارها را انجام دهند. این مشاهدات که توسط مولتکه

عنوان شده‌اند، دو سؤال اساسی را برای ارزیابی سطح توان مدیریت استراتژیک مطرح می‌سازند: آیا تمام موقعیتها و مسئولیتهای مدیریتی پر از انسانهایی است که بتوانند بطور مستقل در راه هدف سازمان آزادانه تصمیم‌گیری و خلاقانه عمل کنند؟

پاسخ هر دو سؤال منفی است. اگر مدیرانی که مشغول انجام وظایف هستند نتوانند با نیازهای استراتژیک سازمان هماهنگ باشند و باز هم در سمت خود باقی بمانند و نیز اگر به کارکنان و مدیران اجازه داده نشود که بشکل خلاق و آزاد، در راه و مسیر استراتژی سازمان حرکت کنند، سطح توانمندی استراتژیک در مدیران آن سازمان کاملاً زیر سؤال خواهد بود.

همیشه اختلاف زیادی بین آنچه سازمان عملاً انجام می‌دهد و آنچه روی کاغذ به عنوان وظیفه آمده است وجود دارد. البته چنین اختلافی، در یک چهارچوب و محدوده مشخص نه تنها محقق است بلکه مفید نیز می‌باشد. مدیران لایق در سطوح بالا می‌بایست روی انعطاف‌پذیری و کشش کارکنان در برخورد با رویدادهای نامطمئن در سیستم کل سازمان سرمایه‌گذاری و به آن توجه کنند. چون تنها از این طریق است که می‌توانند کارکنان بسیار برجسته و لایق و کارآفرینها را شناسایی کنند. کسانی که می‌توانند در این قبیل شرایط مستقلاً تصمیم‌گیری نمایند. بنابراین مدیریت سطح بالا، با توجه به اینکه تا چه حد میزان ساختار سازمانی را انعطاف‌پذیر طراحی کرده و رفتار خلاق و نوآوری را تشویق کند، نشانه‌ای است از اینکه آن سازمان تا چه حد میزان توانمندی پرورش مدیریت استراتژیک را در درون خود دارا می‌باشد.

سؤال ۶: آیا مدیران صف (عملیاتی) در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان سهیم هستند؟

برنامه‌ریزی استراتژیک (راه بردی) وظیفه آن دسته از مدیران صف است که مسئول بکارگیری یک استراتژی سازمانی می‌باشند. بهمین دلیل، کلید و رمز موفقیت برنامه‌های استراتژیک، مشارکت فعال و سهیم ساختن اینگونه مدیران صف از مراحل آغاز سیاستگذاری و تنظیم برنامه استراتژی خواهد بود. این مطلب سه سؤال مهم را بدنبال دارد.

مدیریت کلان شرکت چگونه بشکل اثر بخش از مسئولین برنامه‌ریزی استفاده می‌نماید؟ چطور مدیران صف را بطور موقت به برنامه‌ریزان دراز مدت و با دید آینده‌نگر تبدیل نمائیم؟ مدیران چگونه می‌بایست پیشرفت و به اجرا درآمدن استراتژی را کنترل نمایند؟

سازمانهای موفق مدیران صف را از طریق دوره‌های آموزشی با اصول و تکنیکهای استراتژی آشنا می‌سازند و مطمئن می‌شوند که این مدیران اهداف و مقاصد استراتژی کلان شرکت را که توسط مدیران سطح بالا عنوان شده است کاملاً می‌دانند. همچنین مدیریت سطوح بالا در کار برنامه‌ریزان دخالت و نظارت می‌کند در این صورت وظیفه گروه برنامه‌ریزی کارکنان عملاً مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک نیست، بلکه تجزیه و تحلیل استراتژیک از عوامل و بخشهایی است که در فعالیت شرکت می‌توانند بسیار مهم و موثر باشند. هر دوی این وظایف مدیریت صفی را حمایت می‌کنند و هر دو گروه، یعنی مدیران صف و گروه برنامه‌ریزان بر پیشرفت و اجرای استراتژی نظارت می‌نمایند.

اگر مدیران صف را در فراگیری برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت ندهیم، مدیریت کلان شرکت نمی‌تواند ادعا کند که توانمندی مدیریت استراتژیک سازمان در سطح مطلوب است. هم‌چنین اگر کنترل استراتژیک بنحواثر بخش اعمال نشود و نتوان از آن در جهت مانوری «سیاسی» استفاده کرد، نتیجه چندان مطلوب نخواهد بود. مثلاً چنانچه مدیران یک شرکت نساجی ایتالیایی آزاد باشند تا استراتژی را طراحی و آنرا اجرا نمایند ولی هم‌زمان مدیریت سطح بالا این حق را داشته باشد تا استراتژی آنان را کنترل کند و یا احیاناً آنرا تغییر دهد، نتیجه مطلوبی عاید نخواهد شد. لذا هم‌آهنگی سطوح در این کار الزامی است.

سؤال ۷: آیا فرهنگ و بافت سازمانی با استراتژی آن هماهنگ است؟

هر چقدر فرهنگ سازمانی و استراتژی با یکدیگر هماهنگی بیشتری داشته باشند، توانمندی مدیریت استراتژیک بیشتر خواهد بود. مثلاً چنانچه شرکتها سطوح سازمانی و گزارش دهی را به حداقل برسانند، امکان استقلال تصمیم‌گیری و هم‌آهنگی و نوآوری و خلاقیت را افزایش می‌دهند.

شرکت‌هایی که در مدیریت به کمال رسیده‌اند معمولاً یک هماهنگی مطلوبی بین استراتژی و فلسفه مدیریت و سازمان، فرهنگ سازمانی و دیدگاه اصلی مدیریت ایجاد کرده‌اند، این طرز فکر به تمام سطوح تسری پیدا کرده و لذا استراتژی می‌تواند توسط هر یک از کارکنان بطور مستقل و با خلاقیت خاص او پیاده و اجرا گردد.

وقتی بخواهیم سطح عمومی و کلی توانمندی مدیریت استراتژیک را در یک شرکت اندازه‌گیری و ارزشیابی کنیم، باید از خودمان سؤال کنیم: «آیا فرهنگ و هویت

سازمان، برداشت و تصور عمومی و مهمترین عناصر ملموس شرکت ما با استراتژی ما هماهنگ و هم جهت می‌باشند؟»

یک شرکت می‌تواند یک مدرسه مدیریت و حتی یک مدرسه زندگی باشد و یا از نظر تئوری هر دوی آنها باشد. البته در واقعیت این بندرت اتفاق می‌افتد. اگر مدیران شرکت کوشش کنند تا از نظر علمی تمام اصول مربوط به استراتژی را در اذهان کارکنان جایگزین کنند در اینصورت شرکت یک مدرسه مدیریت است. در بین سازمانهای بزرگ و متوسط، زیمنس (SIMENS)، آی - بی - ام (IBM)، یونی لیور (UNILEVER)، سنت گوپین (SAINT - GOBAIN) و مون ته دیسون (MONTEDISON) چنین نمونه‌ای از شرکت را که همانند یک مدرسه مدیریت است نشان داده‌اند.

شرکت می‌تواند یک مدرسه زندگی باشد اگر دید و توان رهبری استثنائی و برجسته (CHARISMA) و گستردگی شرکت به مدیران اجازه تماس و برخورد صمیمی و رو در رو با کارکنان را بدهد در اینصورت شرکت تبدیل به جهان لایتناهی و کهنکشانی بزرگ می‌شود، نه اینکه فقط به یک محدوده کوچک با اهداف محدود سازمانی بسنده کند. این دنیای کوچک نه تنها بشکل بسیار مطلوبی سازمان یافته است، بلکه ارزشهایی از قبیل تحمل، اعتماد، فرهنگ، زیبایی شناسی، سلیقه، شوخی و مزاح و سایر ویژگیهای انسانی را در فلسفه خود در بر می‌گیرد و آنرا به کارکنان می‌آموزد.

چنین سازمانهایی زندگی فرد را در شرکت با معنی می‌سازند و انتظارات و انگیزش او را افزایش می‌دهند تا حدودی که اندازه‌گیری آن به راحتی امکان‌پذیر باشد. کارکنان این سازمان «مدرسه زندگی» سبک کاری بسیار فعال و متعهدانه‌ای را نشان می‌دهند. البته تعداد چنین شرکتهایی بسیار اندک است و متأسفانه تعداد آنها رو به کاهش است. با توجه به شرایط و مقتضیات بازرگانی در جهان بعد از انقلاب صنعتی، معمولاً بهسازی و رشد فرد جدا از بهسازی و رشد او در شغل و کار می‌باشد. سازمانهای متعالی و کمال یافته به هر دو بعد توجه می‌کنند، هم بهسازی و رشد فرد در شغل و هم بهسازی و رشد فرد بعنوان یک انسان بسیار ارزشمند.

سؤال ۸: آیا من کارکنانم را بطور صحیح راهنمایی می‌کنم و دیدگاههای جدید را بکار می‌برم؟  
ارزش کار آفرینان برجسته و مدیران شایسته وقتی بیشتر می‌شود که این حقیقت را دریابیم بجای اینکه آنها فقط به دنبال موفقیت باشند به دنبال زندگی کردن و زندگی بخشیدن بوده‌اند.

این یک نتیجه‌گیری انتظاری است، اما دیر یا زود، می‌بینیم که تمام موقعیتهای بازرگانی ما فراموش می‌شوند. پس چه چیزی است که در مورد مدیریت استراتژیک ماندنی و جاودانه است؟ بعضی از پاسخها بشرح زیر است:

\* جهت‌گیریهایی که مدیران بزرگ و کارآفرینان لایق انتخاب می‌کنند و نه محدودیت‌هایی که ایجاد می‌کنند.

\* پروژه‌ها، برنامه‌ها و حرکت‌هایی که این‌گونه مدیریت‌ها آغاز می‌کنند و نه اینکه چه کاری را به اتمام می‌رسانند.

\* سؤالاتی را که مطرح می‌سازند و نه پاسخ‌هایی را که پیدا می‌کنند و یا از قبل می‌دانند.

\* راه و مسیری را که انتخاب می‌کنند تا دیدگاه‌های آنان را در سازمان پرورش دهند و نه ساختمان‌هایی که می‌سازند.

\* کارکنانی را که انتخاب می‌کنند تا دیدگاه‌های آنان را در سازمان پرورش دهند و نه ساختمان‌هایی که می‌سازند.

چیزی که در مورد توانایی و عملکرد مدیران شایسته قطعی است، بیشتر خودجوشی و خود برانگیختگی است تا تحصیلات، بیشتر نوآوری و شم تجاری است تا یادگیری و بیشتر در عظمت شخصیت افراد است تا در توانایی‌های مخصوص و ویژه آنان.

بیان داستانی از هندوستان تفاوت بین دانستن و بودن را روشن می‌سازد. مردی به کوهستان رفت و گفت: «ای کوه تو چقدر نادانی، تو نمی‌دانی که چقدر بزرگی و بلند هستی و چه شکل جالبی داری، اما من، تنها یک مرد معمولی، همه چیز را درباره تو می‌دانم.» «کوه اندکی فکر کرد سپس پاسخ داد: «تو درست می‌گویی و من این چیزها را نمی‌دانم. ولی من کوه هستم!» دانستن همه حقایق مهم نیست، چیزی که مهم است این است که شخص بفهمد که او واقعاً کیست و چیست.

در ارزیابی اینکه آیا یک مدیر استراتژیست خوبی است یا خیر، ما سؤال می‌کنیم که: آیا این مدیران یا کارآفرینان قادرند جهت را نشان دهند و کارکنان را به نحوی جذب کنند که آثار پایدار داشته باشد؟ آیا آنها قادرند ارتقاء بلند مدت در رشد و سودآوری سازمان را تأمین کنند؟ هر چیزی را که کارآفرین با دید و باور و اعتقاد خود شروع کند اثرات بسیار بلند مدت خواهد داشت، اما هر چیزی را به عنوان راه حل مسائل خاص ارائه دهد بزودی از صفحه روزگار محو خواهد شد. استراتژیست‌های موفق این توانایی را

نیز دارند تا کارکنان سازمان و افراد بیرون از سازمان را با دید خود آشنا سازند و آنان را در جهت درک و اجرای آن قانع نمایند.

هلموت فان مولتکه بهترین مثال از شخصیتی است که راز همیشه مجهز بودن به سیستمی از معاونین و دستیاران شایسته را خوب می دانست به این معنی که از طریق تفویض اختیار و قدرت به معاونین خود آنچه را که می خواست انجام می داد. هرمن کی سرلینگ (HERMAN KEY SERLING)، فیلسوف آلمانی و بنیانگذار «مکتب خرد» که در سالهای ۱۹۲۰ در اروپا مشهور بود دریافت که درستی یعنی داشتن صداقت با خود و دیگران و عدم تظاهر به آنچه که نیستیم و رفتار بر اساس شخصیت واقعی خودمان. بنابراین مدیری که استراتژیست خوبی است باید از چنین صداقت و شرافتی برخوردار باشد.

سؤال ۹: آیا تا این مرحله از زندگی آدم خوش شانس بوده‌ام؟

همانطوری که مولتکه متذکر می شود، استراتژیست خوب اغلب به شانس خوب هم احتیاج دارد. به عبارت دیگر توانائی استراتژیکی مدیران شامل قابلیت قرار گرفتن در موقعیتی که خوش شانس فراهم کند نیز می باشد. بسیاری از مدیران و کارآفرینان موفق به تنهایی موفقیت کمی داشته‌اند و موفقیت‌های آنها بستگی به شرایط و عوامل مناسبی داشته است که به اقتضای شرایط برای آنها موفقیت و خوش شانس آورده است.

برای انجام کارهای سخت و سنگین، مدیر یا باید واقعاً با تمام وجود بخواهد و بتواند که آن کار را انجام دهد و یا اینکه شانس باید او را همراهی کند. اما در اینجا خوش شانس تنها تصادفی نیست، بلکه معنای آن این است که مشکلات و مسائلی که به صورت غیر قابل پیش‌بینی واقع شده‌اند و کارهای چالش‌انگیز مورد نیاز برای موفقیت، دقیقاً با شخصیت مدیر یا استراتژیست همخوانی و سازگاری داشته‌اند.

بنابراین، اگر فرض کنیم انسانها سرنوشت خود را به اجبار از طریق ماهیت شخصیت و کاراکتر خود می سازند، می توانیم نتیجه بگیریم که هرچه شخص در زندگی خوش شانس تر باشد، احتمال موفقیت و توانمندی او در مدیریت استراتژیک بیشتر است و برخلاف آن، یعنی تعداد وقایع و رویدادهای سخت و دشوار که در زندگی یک مدیر پیش آمده و ضربه‌های کاری را که او بدون شکست و ناامید شدن تحمل کرده است، می توانند سطح توانمندی مدیریت استراتژیکی او را نشان دهند.

سؤال ۱۰: آیا من سهمی در بهسازی جامعه و خویشتن داشته‌ام؟

مدیران و کارآفرینان موفق که دارای توانمندی استراتژیک هستند نیز ممکن است مرتکب اشتباهات شوند، اما اجازه نمی‌دهند این اشتباهات آنها را از دید، فلسفه سازمانی و بهسازی و توسعه دائمی در جهت ایده اصلی منحرف نماید.

آنها نقشه و طرح کلی را در ذهن خود تجزیه و تحلیل کرده و اجازه نمی‌دهند که تحت تأثیر رویدادهای کم اهمیت‌تر واقع شوند. آنها روابط و نقشه‌های خود را هم درون و هم برون سازمان تنظیم می‌کنند و هم‌چنین طرح اجرایی استراتژی را در ذهن دارند. آنها همچنین بیشتر تحت تأثیر نقشه و طرح جامع و بزرگ و اصلی سازمان هستند تا رویدادهای کوچکتر.

این سطح بالای توانایی مدیریت استراتژیک تنها از طریق کوشش و آموزش دائمی در زندگی آنها امکان‌پذیر است. برای مدیران و کارآفرینان موفق غیر قابل تصور است که فکر کنند به هدف نهایی رسیده‌اند و یا اینکه راه حل کامل و بی‌نقص دارند و یا اینکه آخرین حرف را روی موضوعی زده‌اند.

این «ویژگی» که مدیران برجسته می‌بایست در جستجوی آن باشند به زیبایی توسط رابرت لوئیس استیون سن (ROBERT LOUIS STEVENSON) بیان شده است. او می‌گوید: «زمانی در زندگی موفق خواهید بود که زندگی پاکیزه و منزهی داشته باشید. همواره خندیده و بسیار زیاد عشق ورزیده باشید. احترام انسانهای باهوش و عشق کودکان را بدست آورده باشید، کار و وظیفه خود را به نحو شایسته‌ای انجام داده و دنیا را محل بهتری برای زندگی ساخته و قبل از مرگ، آن را بهتر از زمانی که وارد آن شده‌اید تحویل دهید. شاید با نوشتن چند کتاب، سرودن یک شعر کامل، نجات یک روح از پریشانی لذت دائم از زیبایی طبیعت و بیان آن و مشاهده بهترین جنبه‌های خود و سایرین «بتوان گفت که زندگی موفقی داشته‌اید».

مدیران و کارآفرینان باید یک سؤال کلیدی نهایی را از خود پرسند: چه کاری کرده‌ایم برای اینکه دنیا را بهتر از زمانی که وارد آن شدیم، ساخته باشیم؟

یک استراتژیست به عنوان دانشجو، معلم و نمونه

اختلاف بین استراتژیست واقعی و یک فرد رؤیایی غیر واقعی چیست؟ پاسخ را باید در بازسازی ساختار زندگی فرد جستجو کنیم: چه موفقیت‌هایی داشته است و تا این مرحله در زندگی چه کرده است؟ برای شناسایی استراتژیست‌های واقعی با اندازه‌گیری

نکات زیر شروع می‌کنیم:

\* طبیعت دید آنها در آغاز هر مرحله از کار و زندگی  
 \* روشی که آنها دید و هدف کلی خود را در جهت تطبیق با شرایط هماهنگ ساخته‌اند.

\* حد و حدودی که در شرایط مختلف، هدفهای خود را عملی ساخته‌اند و دیگران را نیز به عمل آن تشویق و راغب ساخته‌اند.

این روش ارزیابی می‌تواند به مدیریت کلان شرکت کمک کند تا بین مدیران متوسط و استراتژیستهای خوب تمیز و تمایز قائل شود (به شماها و نیمرخهای نمونه ارائه شده توجه کنید. با استفاده از این پرسشنامه ده سؤالی می‌توانید مدیریت سازمان خود را ارزیابی کنید و از طریق بدست آوردن نماها در زمان ترفیع و جابجائی مدیران، بهتر تشخیص دهید کدام مدیر استراتژیست بهتری است. این روش نباید سایر روشهای ارزیابی را بی‌اهمیت نماید، بلکه باید همراه با آنها بتواند به عنوان یک ابزار کمکی استفاده شود تا توانمندی عملکرد و نیروی بالقوه مدیریت استراتژیک را نشان دهد. بدیهی است که این پرسشنامه تنها یک ابزار یا وسیله کمکی است برای سنجش مقولات مختلف، مانند هر پرسشنامه دیگر و دست آوردهای کیفی آن مهمتر از امتیازات عددی و یا متوسط امتیازات و نمرات خام می‌باشد.

روش به این نحو است که مدیرانی را که مایلیم ارزیابی کنیم، ابتدا پرسشنامه را تکمیل می‌نمایند، سپس مدیریت کلان شرکت ممکن است مایل باشد با آنها درباره ابعاد مختلف آن بحث کند. این فراگرد تنها یک ارزیابی انفرادی شخص از خود فرد نیست، بلکه مدیران بالاتر می‌توانند نسبت به اعتماد به نفس، جهت‌یابی، فلسفه و دید آن کسانی که پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند مطلع شوند. این اطلاعات به آنها کمک می‌کند تا اثر بخشی کلی سازمان را افزایش دهند. در واقع اگر این کار توسط کلیه مدیران کلیدی شرکت انجام شود، متوسط یا میانگین آن نشان‌دهنده توانمندی مدیریت استراتژیک در شرکت خواهد بود.

به عنوان یک اقدام نهایی در این فراگرد، مدیریت سطح بالای شرکت نیز می‌تواند خودش را از طریق این پرسشنامه ارزیابی نماید چون آزمون اطلاعات مفیدی درباره نقاط ضعف و قدرت شخصی مدیر عامل بدست خواهد داد، مسلماً تمام پاسخها باید مستدل و براساس حقایق و واقعیتها باشند. بطور کلی، این پرسشنامه می‌تواند بخشی از فراگرد رسمی برنامه‌ریزی مدیریت سازمان باشد.



ناپلئون اغلب معتقد بود که در میدانهای جنگ باید شخصاً حضور داشته باشد تا سپاه او پیروز شوند، اما این میادین آنقدر زیاد شد و وسعت یافت که عملاً امکان چنین کاری برایش نبود.

در نتیجه، استراتژیستهای خوب نه تنها باید شاگردان خوبی باشند بلکه باید معلمین خوبی نیز باشند. کسانی که دقیقاً و بشکل بارزی در جهت اجرای استراتژی زندگی، جنگ یا تجارت تجربه علمی و عملی کسب کرده‌اند، می‌توانند بدون حضور استراتژیست اصلی یا مدیر عامل یا فرمانده، شخصاً عمل کنند و موفق باشند.

از این زاویه می‌توان استراتژیست نمونه را یک سمبل دانست چون کارکنان آزادند زندگی خود را هرطور که می‌خواهند دنبال کنند. اما وقتی کارکنان در زمینه تفکر استراتژیک آموزش ببینند و بتوانند برنامه‌های استراتژیک را اجرا نمایند و نظام ارزشی مدیریت مدافع ارزشهایی از قبیل نوآوری، خلاقیت، سازندگی، تلاش انفرادی، جرات، شجاعت، شهامت و خطر کردن و کار چالش‌انگیز باشد، اعتبار و حیثیت و مشروعیت سازمان در دست مجموعه‌ای از انسانهای کار آفرین و لایق خواهد بود.

نمایی از یک مدیر متوسط

مدیران از خود می‌پرسند: ابدأ تقریباً کاملاً  
 نمونه‌ای از پاسخها (۱)  
 ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

دید ما رسیدن به قیمت‌های تعیین کننده و در عین حال طراحی خوب تولیدات است.		سؤال اول: آیا من یک مدیر خلاق و کار آفرین هستم؟
اهداف کلی ما حداکثر رشد ممکن و بدست آوردن سهم بازار می‌باشد.		سؤال دوم: آیا فلسفه من در مدیریت بر اساس مجموعه‌نگری سازمانی استوار است؟
برتریهای ویژه رقابتی ما عبارتند از قیمت، طراحی، کیفیت و نظایر آنها		سؤال سوم: آیا من در رقابت از برتریهای (COMPETTITIVE ADVANTAGE) لازم برخوردارم؟
چیزی که در بودجه پیش‌بینی نشود قابل بحث و بررسی نیست.		سؤال چهارم: آیا کارکنان من ازادانه تمام قابلیت خود را در جهت منابع سازمان بکار می‌گیرند؟
سازمان ما مثل دایره‌ای است که من در مرکز آن قرار دارم.		سؤال پنجم: آیا سازمانی را که من بنا نهاده‌ام قادر به کارگیری دیدگاههای من هستند؟
مدیران برای برنامه‌ریزی دریافتی نخواهند داشت ولی برای تولید و فروش کالاهای ما از پرداخت برخوردار خواهند بود.		سؤال ششم: آیا مدیران صف (عملیاتی) در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان سهیم هستند؟
مشاورین مسئولند که سازگاری بین فرهنگ سازمانی و استراتژی را ایجاد کنند.		سؤال هفتم: آیا فرهنگ و بافت سازمانی با استراتژی آن هماهنگ است؟
تا جاییکه در این کار موفق باشیم، قوانین بازی (رقابت) همان است که بود، قیمت، قیمت، قیمت.		سؤال هشتم: آیا من کارکنانم را بطور صحیح راهنمایی می‌کنم و دیدگاههای جدید را بکار می‌بریم؟
دوستان خوب و برنامه‌ریزی خوب جایگزین خوش‌شانسی هستند.		سؤال نهم: آیا تا این مرحله از زندگی آدم خوش‌شانسی بوده‌ام؟
هرچه کار مشکلت‌ر باشد، سود در آن مهم‌تر می‌باشد.		سؤال دهم: آیا من سهمی در بهسازی جامعه و خویشتن داشته‌ام؟

۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

پائین متوسط بالا

سطح توانمندی مدیریت استراتژیک

۱- این پاسخها توسط مدیر عامل یک شرکت تولیدکننده وسائل منزل ارائه شده است

نمایی از یک استراتژیست خوب		
مدیران از خود می پرسند:	ابداً تقریباً کاملاً	نمونه ای از پاسخها (۲)
۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱		
سؤال اول: آیا من یک مدیر خلاق و کار آفرین هستم؟		ما می خواهیم تولیدات مواد لوکس را به بهترین گروه در جامعه عرضه کنیم.
سؤال دوم: آیا فلسفه من در مدیریت بر اساس مجموعه نگرى سازمانى استوار است؟		ما با توجه به توانائى امکانات و منابع خود رشد مى کنیم و با آن هماهنگ هستیم.
سؤال سوم: آیا من در رقابت از برترهائى (COMPETTITIVE ADVANTAGE) لازم برخوردارم؟		امتیاز رقابتى ما تکنولوژى پایه ای ما است که به ما اجازه مى دهد در بازارهاى متعدد شماره یک باشیم.
سؤال چهارم: آیا کارکنان من آزادانه تمام قابلیت خود را در جهت منابع سازمان بکار مى گیرند؟		فلسفه ما رهبرى متمرکز کنترل و عملیات مشترک مى باشد.
سؤال پنجم: آیا سازمانى را که من بنا نهاده ام قادر به کارگیرى دیدگاههاى من هستند؟		در هر لحظه مى توانم مدیریت سازمان خود را به فرد جدید محول کنم.
سؤال ششم: آیا مدیران صف (عملیاتی) در برنامه ریزى استراتژیک سازمان سهیم هستند؟		بله ما معتقدیم برنامه ریزى استراتژیک بهترین وسیله بهسازی مدیران ما است
سؤال هفتم: آیا فرهنگ و بافت سازمانى با استراتژى آن هماهنگ است؟		مدیریت کلان مشتاق ایده های جدیدی و پذیرای آن از کلیه سطوح مدیریت می باشد.
سؤال هشتم: آیا من کارکنانم را بطور صحیح راهنمائى مى کنم و دیدگاههاى جدید را بکار مى بریم؟		سعى مى کنم سریعتر و بهتر از رقبا بفهمیم که مشتری چه مى خواهد
سؤال نهم: آیا تا این مرحله از زندگیم آدم خوش شانسى بوده ام؟		در تمام زندگى سعى کرده ام اندکى سخت تر و بیشتر از همکارانم کار کنم.
سؤال دهم: آیا من سهمى در بهسازی جامعه و خویشتن داشته ام؟		کمک مالی به کارمندان برای تأمین مسکن نزدیک شرکت برای ما بسیار مهم است.
۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱		

سطح توانمندی مدیریت استراتژیک

پائین متوسط بالا

۱- این پاسخها از مدیر عامل یک شرکت تولید کننده مواد لوکس در اتریش اخذ شده است

※ CORE TECHNOLOGY به معنی تکنولوژی پایه و اساسی که سایر ابعاد کار و تولید مأماتر از آن می باشد است.