



انتشارات آریانا قلم

اوج گیری

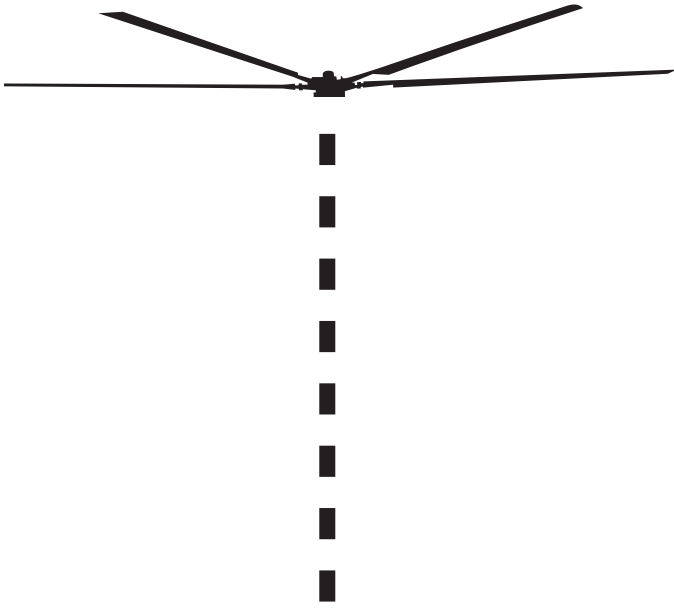
قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

نویسنده: ریچ هورواث

مترجمان: نادر سیدکلالی و بابک وطن دوست



به نام خدا



اوج گیری

- سرناسه:
عنوان و نام پدیدآور: هوروات، ریچ Horwath, Rich، ۱۹۵۹ - م.
اوج گیری: قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پیشرفته / ریچ هوروات؛
مترجمان نادر سیدکلالی، بابک وطن دوست.
- مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری: ۲۴۰ ص. مصور، جدول، نمودار
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۲-۴
- یادداشت
یادداشت: چاپ پنجم، بهار ۱۴۰۲
Elevate : the three disciplines of advanced strategic thinking, 2014
- موضوع:
شناسه افزوده: برنامه ریزی راهبردی
رده بندی کنگره: سیدکلالی، نادر، ۱۳۶۳، وطن دوست، بابک، ۱۳۶۳-، مترجم
۸ ۱۳۹۳ الف ۹۳ / ۲۸ / ۳۰ HD
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲
شماره کتابشناسی ملی: ۳۵۹۸۳۵۸



انحصارات آریانا قلم



اوج گیری

قواعد سه گانه
تفکر استراتژیک پیشرفته

نویسنده: ریچ هورواث

مترجمان: نادر سیدکلالی
(عضو هیئت علمی گروه مدیریت راهبردی پژوهشگاه
علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)
و بابک وطن دوست



انتشارات آریانا قلم

اوج گیری

قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

نویسنده: ریچ هورواث

مترجمان: نادر سیدکلالی و بابک وطن دوست

طرح جلد: الهه فرج عصری

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

نوبت چاپ: چاپ پنجم، بهار ۱۴۰۲

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۹۲-۴

ناشر: آریانا قلم

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

نشانی: تهران، سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

مقدمه ناشر

از زمان ورود بحث استراتژی به عالم کسب و کار توسط ایگور انسوف تا تئوری پویایی دیوید تیس انبوهی از مقالات، کتاب‌ها، گزارش‌های علمی و پایان‌نامه‌ها مختلف در رشته‌های مدیریت و اقتصاد نوشته شده است که به کنکاش پیرامون ابعاد مختلف استراتژی پرداخته‌اند. در میانه راه، شاهد تولد مفهومی جدید به نام تفکر استراتژیک هستیم که تا به امروز جزء جذاب‌ترین و البته ناشناخته‌ترین مفاهیم مدیریت استراتژیک است. صاحب‌نظرانی همچون هنری مینتزبرگ استراتژی را زائیده تفکر استراتژیک می‌دانند. گری همل متفکر برجسته مدیریت نیز با این طیف از صاحب‌نظران، هم‌ساز است و تفکر استراتژیک را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار تعریف کرده است. وزن اهمیت فهم کسب و کار که همل بر آن تأکید کرده است، در تعریف مینتزبرگ از تفکر استراتژیک به حد اعلای خود می‌رسد تا آنجایی که تفکر استراتژیک را معادل نمایی یکپارچه از کسب و کار در ذهن قرار می‌دهد.

فرض کنید که در بالگرد ذهن خود سوار شوید و کسب و کارتان را از بالا نظاره کنید تا کل تصویر آن در ذهنتان نقش ببندد و بتوانید راهکارهای لازم برای رفع مسائل و چگونگی سازماندهی منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌های سازمانی را به کمک آن تصویر طراحی کنید. پرواز شما در بالگرد ذهن بر فراز کسب و کارتان، آن چیزی است که ریچ هورواث در تلاش است تا بدان دست یابید و برای دست یافتن به این هدف است که آخرین یافته‌ها و اندیشه‌ها در رشته مدیریت استراتژیک را بررسی کرده است و دست‌چینی از آنها را با ابزارها و تکنیک‌هایی که محصول تجربه‌های ارزنده وی در مشاوره‌های استراتژیکش به سازمان‌های مختلف است، همراه کرده است و اثری ناب برای خواننده خلق کرده است.

انتشارات آریانا قلم امیدوار است که مدیران ایرانی از مطالعه این اثر و تعمیق در مفاهیم ارزشمند آن، بهره‌های لازم را ببرند و تلاش برای ایجاد مهارت تفکر استراتژیک را آغاز کنند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

مقدمه مترجمان

در چند دهه گذشته، ابزارها و تکنیک‌های برنامه‌ریزی استراتژیک به سرعت توسعه یافته‌اند، با این حال تحقیقات و یافته‌ها درخصوص مفاهیم انتزاعی و ذهنی‌ای همچون تفکر استراتژیک همچنان محدود و کم‌دامنه است. تفکر استراتژیک مفهومی پیچیده و چندبعدی است. اگر بخواهید آن را تعریف کنید، جداً دچار مشکل خواهید شد. در علوم اجتماعی مفاهیمی وجود دارند که به سادگی قابل تعریف نیستند و در بهترین حالت می‌توان تلقی‌ای کلی از آنها به دست داد. تفکر استراتژیک از این دست مفاهیم است. زمینه‌ای که تفکر استراتژیک در آن مطرح می‌شود، از جمله اصلی‌ترین متغیرهای تأثیرگذار برای تعیین حدود و ثغور آن است؛ چراکه تفکر استراتژیک در سازمان‌های بخش دولتی، شرکت‌های تجاری و عالم سیاست ویژگی‌های متفاوتی به خود می‌گیرد. ثمره تفکر استراتژیک، استراتژی است. تاکتیک‌ها نتیجه تفکر عملیاتی‌اند. اما برخی استراتژی را با تاکتیک اشتباه می‌گیرند. بعضی دیگر، مجموعه اقدامات قابل انجام در راستای بهبود و تعالی سازمان را استراتژی می‌نامند. حقیقت آن است که اقدامات عملیاتی‌ای که در جهت اصلاح نقاط قابل بهبود و عارضه‌های سازمانی قابل انجامند، استراتژی محسوب نمی‌شوند. استراتژی از جهت‌گیری‌ها سخن می‌گوید، نه از عملیات. مضافاً، استراتژی در رابطه با اولویت‌ها طرح می‌شود، نه در رابطه با هرگونه اقدام اصلاحی قابل پیشنهاد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی ما فاقد استراتژی‌اند. این کمبود به خصوص در بخش عمومی مشهودتر است. ثبات مدیریت و بدنه کارشناسی ضرورتی جدی برای توسعه

و تکامل استراتژی است. البته تأکید می‌کنیم که ثبات مدیران و کارشناسان و نه ثبات نام‌مدیران و ناکارشناسان. تنها در شرایط استمرار است که امکان تخصیص هوشمندانه و پایدار منابع میسر می‌گردد.

اخیراً می‌شنویم که برنامه‌ریزی استراتژیک کالایی لوکس است و ضرورتی عاجل برای سازمان‌های ایرانی ندارد؛ در مقابل، ادعا می‌شود که آنچه اهمیت دارد، تفکر استراتژیک است که بحمدالله مدیران ما همگی به آن مجهزند! با این حال، واقعیت آن است که برنامه‌ریزی یکی از اصلی‌ترین کارکردهای مدیریت است و سازمانی که برنامه و به‌خصوص برنامه استراتژیک نداشته باشد، در واقع کلیدی‌ترین نیاز خود را فراموش نموده است. برنامه‌ریزی فرآیندی دشوار و زمان‌بر است، اما تفکر استراتژیک قابلیت ذهنی و تفسیرپذیری می‌باشد. شاید به همین خاطر است که مدیران ما این همه به تفکر استراتژیک علاقه نشان می‌دهند. تفکر استراتژیک به راحتی قابل اندازه‌گیری نیست، پس همه ما می‌توانیم ادعا کنیم که استراتژیست هستیم.

به علاوه، وقتی می‌گوییم مدیران باید از قابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند باشند، تنها به توان ایده‌پردازی یا تصویرسازی ایشان تأکید نمی‌کنیم، بلکه به کنش استراتژیک نیز توجه داریم. مدیر صرفاً ایده‌پرداز نیست که تنها درخصوص وضع ایده‌آل سخنوری کند، بلکه باید توان سازماندهی منابع در راستای ایجاد هم‌افزایی و خلق مزیت رقابتی را نیز داشته باشد. پیش‌بردن عملیات و فعالیت‌های روزانه شرکت در مسیر چشم‌انداز، مکمل خلاقیت و مهارت‌های تحلیلگری مدیران است. استراتژیست‌های دنیای کسب‌وکار، می‌اندیشند و اندیشه‌ها را تحقق می‌بخشند.

تاکنون درخصوص تفکر استراتژیک، تحقیقات انگشت‌شماری انجام پذیرفته است. مثلاً مینتزبرگ، برنامه‌ریزی استراتژیک را از تفکر استراتژیک تفکیک می‌کند. [۱] از دیدگاه او برنامه‌ریزی استراتژیک باید پس از تفکر استراتژیک انجام پذیرد. او تمرکز برنامه‌ریزی استراتژیک را بر تجزیه و تحلیل و رسمی‌سازی می‌داند، در حالی که تفکر استراتژیک بر سنتز (ترکیب)، شهود و خلاقیت استوار است. با این حال او منکر ضرورت برنامه‌ریزی نیست، بلکه برنامه‌ریزی استراتژیک را بدون تفکر استراتژیک ابتر و ناقص می‌داند. لیدکا، پنج مشخصه برای تفکر استراتژیک

برمی‌شمارد: منظر سیستمی^۱، نیت‌محوری^۲، تفکر زمانمند^۳، فرضیه‌گرایی^۴ و فرصت‌طلبی هوشمندانه^۵. [۲] بون ابعاد تفکر استراتژیک در سطح فردی را شامل سه بعد دانسته بود: درک کل‌نگرانه از سازمان و محیطش (تفکر سیستمی)، خلاقیت و خلق چشم‌اندازی برای آینده سازمان. [۳] با این حال خود او چند سال بعد، تنوع در سیستم‌های بازنمایی را شرط اصلی تفکر استراتژیک در سطح فردی دانست و سه‌گانه تفکر سیستمی، خلاقیت و چشم‌انداز را به عنوان ابعاد کلی تفکر استراتژیک و منتج شده از پیش‌نیازهای تفکر استراتژیک در سطوح فردی، گروهی و سازمانی معرفی کرد. [۴]

در مجموع باید گفت که دانش آکادمیک درخصوص تفکر استراتژیک، همچنان در حال تکامل است و مفهوم‌پردازی اعمال استراتژیست‌ها دغدغه‌ای زنده برای دانشگاهیان و پژوهشگران حوزه استراتژی است. از سوی دیگر، جذابیت این مفهوم و ابعادش، مدیران را نسبت به آن بی‌اندازه علاقه‌مند نموده است. تفکر استراتژیک یک قابلیت است که با تمرین و آموزش تقویت خواهد شد. مدیران می‌توانند با توسعه قابلیت تفکر استراتژیک و بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک در کنار آن، پنجره‌های فرصت را به روی سازمان‌های خود بکشایند.

مؤلف کتاب حاضر، ریچ هورواث، کوشیده است تا با زبانی ساده، تفکر استراتژیک را در قالب سه قاعده تشریح نماید. قواعد اتحاد بخشیدن، رقابت کردن و پشتیبانی کردن که سه فصل اصلی کتاب حاضر را تشکیل می‌دهند، با نگاهی به مفاهیم تفکر سیستمی، مزیت رقابتی و اجرای استراتژی شکل گرفته‌اند. وی از چارچوب‌ها و مدل‌های رایج در علم مدیریت و کسب‌وکار و به خصوص مدیریت استراتژیک برای غنا بخشیدن به محتوای کتاب یاری می‌گیرد و البته ایده‌های بدیعی نیز ارائه می‌کند که در قالب تکنیک‌ها و ابزارهایی جدید برای نخستین بار در این کتاب ارائه می‌شوند.

-
1. Systems Perspective
 2. Intent Focused
 3. Thinking in Time
 4. Hypothesis Driven
 5. Intelligent Opportunism

از دیدگاه هوروات، برای دست یافتن به هر مشخصه ارزشمندی باید قاعده مند شد. قابلیت تفکر استراتژیک هم از این قاعده مستثنا نیست. مهارت های اتحاد بخشیدن، رقابت کردن و پشتیبانی کردن به عنوان قواعد تفکر استراتژیک پیشرفته و فراست، تخصیص و اقدام به عنوان قواعد تفکر استراتژیک مقدماتی، محور تألیفات اخیر او هستند. کتاب حاضر، متمرکز بر سه قاعده تفکر استراتژیک پیشرفته است. مولف در مقدمه کتاب حاضر، چالش های اصلی استراتژی را معرفی می کند و در ادامه، ضمن ارائه چارچوب گُست، قواعد سه گانه تفکر استراتژیک مقدماتی و پیشرفته را به اختصار توضیح می دهد.

فصل نخست، مشتمل بر توضیح مفاهیم الگو، سیستم، پلتفرم و مدل کسب و کار است. خلق ارزش، ارائه ارزش و کسب ارزش در این فصل مورد بررسی قرار می گیرند. رشد سودآور، نوآوری و انواع آن و ارتباطش با استراتژی، موضوعات دیگری هستند که در این فصل به آنها پرداخته شده است.

فصل دوم در خصوص تبیین مفهوم رقابت و انواع موقعیت های رقابتی است. بازشناسی مزیت رقابتی، معرفی ابزارهایی مانند نمایه مزیت رقابتی و تشریح انواع رقابت مباحث دیگر این فصل را به خود اختصاص می دهند.

فصل سوم به ارائه تکنیک های کاربردی برای مدیریت زمان و تشریح اهمیت تأثیرگذاری، تمرین، محاوره و داستان استراتژی می پردازد.

فصل نتیجه گیری، درباره موقعیت هایی که در آنها بازنگری استراتژی ضرورت می یابد، بحث می کند. در این فصل ابزارهایی مانند داربست استراتژی معرفی می شود و نهایتاً جمع بندی و نتیجه گیری از مباحث کتاب ارائه می گردد.

به منظور قدردانی از خانواده های عزیزمان که در تمامی مراحل کار حامی و پشتیبان ما بودند، ترجمه این اثر را به ایشان تقدیم می نماییم. همچنین از مدیران و کارکنان مجموعه آریانا به خصوص سرکار خانم محمدی، مدیرعامل محترم انتشارات آریانا قلم و جناب آقای اسدی، مدیرعامل محترم گروه پژوهشی-صنعتی آریانا کمال تشکر و سپاس را داریم. با آنکه بسیار کوشیده ایم که این متن، تا حد ممکن خالی از اشکال باشد، اما در هر حال بروز خطا اجتناب ناپذیر است، لذا

مترجمان با گشودگی پذیرای پیشنهادات و نقطه نظرات عالمانه شما درخصوص کتاب حاضر هستند.

نادر سیدکلایی و بابک وطن دوست

منابع

1. Mintzberg, Henry. "The fall and rise of strategic planning." *Harvard business review* 72, no. 1 (1994): 107-114.
2. Liedtka, Jeanne M. "Strategic thinking: can it be taught?." *Long range planning* 31, no. 1 (1998): 120-129.
3. Bonn, Ingrid. "Developing strategic thinking as a core competency." *Management Decision* 39, no. 1 (2001): 63-71.
4. Bonn, Ingrid. "Improving strategic thinking: a multilevel approach." *Leadership & Organization Development Journal* 26, no. 5 (2005): 336-354

فهرست

مقدمه ناشر
مقدمه مترجمان

مقدمه

اوج گرفتن

- ۵
۶
۱۳
۱۸
۲۱
۳۰
۳۴
۳۶
۴۳
- اهمیت استراتژی
ده چالش اصلی استراتژی
چارچوب گست
تعریف استراتژی
استراتژیک فکر کردن
منظر ۳۰۰ متری

قاعده اول

اتحاد بخشیدن

- ۵۳
۶۰
۶۵
۷۰
۷۲
۷۷
۸۳
۸۸
۹۶
۹۸
۱۰۶
- الگوها در استراتژی
سیستم‌ها
پلتفرم‌ها
مدل کسب و کار
مرحله اول مدل کسب و کار: خلق ارزش
مرحله دوم مدل کسب و کار: ارائه ارزش
مرحله سوم مدل کسب و کار: کسب ارزش
رشد سودآور
استراتژی و نوآوری
انواع نوآوری
منظر ۳۰۰ متری

قاعده دوم

رقابت کردن

- ۱۱۱
۱۱۶
- شرایط رقابتی

۱۱۶	رهبر
۱۲۰	چالش‌گر
۱۲۸	نظاره‌گر
۱۳۱	مزیت رقابتی
۱۳۷	هوشمندی رقابتی
۱۴۱	ناحیهٔ سبک سنگین
۱۴۵	رقابت غیرمستقیم
۱۴۸	رقابت ناملموس
۱۵۵	منظر ۳۰۰ متری

۱۵۹ قاعدهٔ سوم

پشتیبانی کردن

۱۶۲	استفادهٔ استراتژیک از زمان
۱۶۷	تکنیک‌های تبادل زمان
۱۷۱	تأثیرگذاری بر تعهد نسبت به استراتژی
۱۷۵	افزایش تعهد با برهانی اجتماعی
۱۷۹	رفتار استراتژیک
۱۸۳	تمرین تفکر استراتژیک
۱۸۹	اصل عملی ۱: کارتان را با هدف آغاز کنید
۱۸۹	اصل عملی ۲: کل را به اجزا بشکنید
۱۹۰	اصل عملی ۳: با استفاده از راهکاری دست به تصحیح بزنید
۱۹۲	توسعهٔ عادات استراتژی
۱۹۹	محاوره‌های استراتژی
۲۰۴	قدرت داستان
۲۰۷	ایجاد داستان استراتژی
۲۱۴	منظر ۳۰۰ متری

نتیجه‌گیری

۲۲۳	چه زمانی استراتژی را تغییر دهیم؟
۲۲۶	جلوگیری از آتش سوزی
۲۲۸	ماتریس ارزیابی تاکتیکی
۲۳۰	مرور راه اندازی استراتژی
۲۳۲	داربست استراتژی
۲۳۵	من استراتژیک هستم
۲۳۸	منظر ۳۰۰ متری



مقدمه

واجب گرفتن

برای اینکه چیزها را از منظر جدیدی نظاره کنیم، باید از هیاهو فاصله بگیریم.

وقتی به بالگرد هیوز ۲۶۹ سی^۱ نزدیک شدم، اولین چیزی که توجهم را جلب کرد درهای آن بود. در واقع اصلاً دری در کار نبود. کریس،^۲ مربی خلبانی به من توضیح داد که آن بالا هوا خیلی گرم می‌شود. جالب اینجاست که وقتی می‌خواهیم سوار وسیله نقلیه هوایی ای شوی که در ندارد، به دستورالعمل بستن کمربند ایمنی بیشتر توجه می‌کنیم. پس از اینکه با هم، فهرست شصت تایی مواردی را بررسی کردیم که باید پیش از پرواز بازبینی کرد- از جمله دماغه بالگرد، کابین، موتور، سیستم اصلی پره، دم بالگرد و پره دم- روی تنها دو صندلی موجود در بالگرد جا خوش کردیم. دوباره با کریس فهرست ۶۴ تایی دیگری شامل موارد مربوط به پیش از بلند شدن را بازبینی کردیم و در نهایت آماده حرکت شدیم.

همچنان که در آسمان آبی اوج می‌گرفتیم، ناگهان از اینکه از این بالا همه چیز چقدر متفاوت به نظر می‌رسد، شگفت زده شدم. با وجود آنکه تنها حدود ۱۵۰ متر بالا آمده بودیم، الگوهای آمدو شد در راه‌ها و شمای شهرها به چشم می‌آمدند. جنبه‌هایی از ساختمان‌ها نظرم را به خود جلب کرد که تا آن زمان از آن دورنما به آنها نگاه نکرده بودم. می‌توانستم خانه‌هایی را ببینم که در زمین‌هایی به وسعت ۴ تا ۸ هکتار بنا شده بودند؛ آنقدر پرت بودند که از روی زمین اصلاً دیده نمی‌شدند. از آن بالا می‌توانستم همه آنها را ببینم.

همان موقع کریس گفت: «خیلی خوب، نوبت توست که بالگرد را برانی» و به من یادآوری کرد که دسته فرمان- که برای چرخاندن صفحه پره اصلی با تغییر زاویه تیغه پره‌های روی بالگرد به کار می‌رود- بسیار حساس است. باید آن را به نرمی و آهستگی حرکت داد، چرا که چرخش صفحه پره در جهتی ویژه منجر به حرکت بالگرد در همان جهت خواهد شد. پاهای من هم زمان روی پدال‌های گردنده دم بودند که وظیفه کنترل پره‌های کوچک تر ته بالگرد را بر عهده داشتند. از آنجایی که در هوا معلق بودیم، پدال‌های گردنده دم جهت دماغه بالگرد را کنترل می‌کردند. مشغول بازبینی ابزارهای پرواز داخل بالگرد و بررسی حریم

1. Hughes 269C

2. Chris

هوایی اطرافمان از نظر وجود وسایل نقلیه هوایی دیگر، ساختمان و سیم برق بودم که کریس پرسید: «می‌دانی سی متر دیگر هم بالا بردی مان؟» در حالی که باد با سرعت ۴۰ کیلومتر بر ساعت به درون کابین می‌وزید، پاسخ دادم: «وای، نه.» تاب خوردن بالگرد را حس کردم و فهمیدم که سی متر دیگر هم بالا رفته‌ام. اضطرابم زیاد و اعتماد به نفسم کم شده بود. گفتم: «شاید بهتر باشد خودت کنترل بالگرد را در دست بگیری.»

کریس گفت: «باشه.» در همان زمان که داشتیم به سمت راست می‌چرخیدیم، من با دست چپم محکم زیر صندلی را گرفته بودم و بدنم به سمت ورودی‌ای کج شده بود که در بالگرد باید آنجا می‌بود. کریس با دیدن این صحنه لبخند زد. از بالا به حومه شهر خیره شده بودم و با خود می‌اندیشیدم: «خدایا شکر که قسمت بستن کمربند ایمنی را درست یاد گرفته‌ام.» درس خلبانی بالگرد آن روز من به پایان رسیده بود.

آنچه از این درس آموختم این بود که برای هدایت ماهرانه بالگرد، دانش، آمادگی و مهارت زیادی نیاز است. آشکار بود که من این قابلیت‌ها را ندارم، اما مربی‌ام همه آنها را داشت. تسلط بر به‌کار گرفتن هم‌زمان ابزارهای هدایت چنگانه، پایش ابزارهای پرواز (شرایط داخلی)، ارزیابی حریم هوایی (شرایط خارجی) و طرح‌ریزی نقشه پروازی هوشمندانه، همگی در شکل گرفتن سفری موفق دخیل‌اند. در کسب‌وکار هم وضعیت به همین ترتیب است. رهبر استراتژیک واقعی نیز مهارت مدیریت هم‌زمان چندین ابتکار^۱ را دارد، شرایط داخلی کسب‌وکار (مانند افراد، فرآیندها، فرهنگ و غیره) را زیرنظر می‌گیرد، شرایط خارجی (مانند روندهای بازار، نیازهای مشتری، دورنمای رقابتی^۲ و غیره) را ارزیابی و اقدام‌های استراتژیک را طراحی می‌کند تا بتواند به اهداف کوتاه‌مدت و اهداف بلندمدت دست یابد. البته در هر دوی این موارد، اوج گرفتن ضرورت دارد.

۱. initiative: در تعریف مدیریت استراتژیک، ابتکارها، راه‌های رسیدن به اهداف کلان تعریف شده‌اند که طیف وسیعی از اقدامات، برنامه‌ها و پروژه‌ها را دربر می‌گیرند - م.

2. competitive landscape

اوج گرفتن به معنای رشد کردن یا ترقی یافتن به رتبه یا سطح فکری بالاتر است. [۱] به قطع یقین بالگرد مناسب‌ترین و چابک‌ترین وسیله‌ای است که می‌توان از آن برای بالابردن فردی به ارتفاعات استفاده کرد. برخلاف وسایل نقلیه هوایی با بال‌های ثابت (هواپیماها)، بالگردها می‌توانند در جایی ثابت تا مدت‌ها در هوا معلق بمانند، حال می‌خواهد در ارتفاع چند متری از زمین باشد یا در بلندی ۱۰,۰۰۰ متری. یکی از بزرگترین چالش‌هایی که مکرراً از مدیران عامل و مدیران منابع انسانی می‌شنوم، این است که «ما نیاز به اوج‌گیری سطح تفکر مدیران مان داریم.» در حقیقت آنها می‌خواهند بگویند که مدیران باید قادر باشند تفکرشان را از سطح تاکتیکی عملیات روزمره به سطح بالاتری ارتقاء دهند؛ در این سطح بالاتر است که می‌توانند دیدگاه‌شان را طوری گسترش دهند که بتوانند نحوه جور شدن عناصر محوری کسب و کارشان با یکدیگر را درک کنند و ارزش بالاتری را برای مشتریان به ارمغان آورند. چالش زمانبر اوج‌گرفتن در تفکر یک فرد، از طریق پیمایشی که توسط شرکت اِکونومیست اینتلیجنس یونیت^۱ انجام گرفته، تأیید شده است. این پیمایش نشان می‌دهد که ۶۴٪ از مدیران شرکت‌های با عملکرد پایین معتقدند که «ما به قدری درگیر جنگیدن با مسائل روزمره هستیم که فرصت نمی‌کنیم گامی به عقب بگذاریم و ماجرا را از دوردست تر نظاره کنیم.» [۲]

بالگرد، چابکی لازم برای پرواز در نواحی پرتراکم مانند شهرهای پر از آسمان‌خراش را دارد و همچنین قادر است به نواحی دوردستی برود که با هیچ وسیله دیگری قابل دسترسی نیست، مانند قله کوه‌ها. این قابلیت‌ها، بالگرد را به چنان وسیله همه‌کاره‌ای تبدیل می‌کند که نظیر آن را نمی‌توان یافت. این همه‌کاره بودن به معنای کارکردهای مختلف برای بالگرد است؛ از حمل و نقل درمانی اورژانسی گرفته تا حملات هوایی توسط نیروهای نظامی. همان‌طور که جیمز چایلز^۲ نوشته است: «از میان همه پرنده‌گان، پستانداران بالدار و حشرات، تنها تعداد بسیار معدودی هستند که دارای مهارت ایستادن در هوا و پس و پیش رفتن در آن وضعیت می‌باشند؛ با این اوصاف، هر چیزی که دارای چنین

1. Economist Intelligence Unit
2. James Chiles

قابلیتی باشد، جانوری کمیاب است.» [۳] رهبران کسب‌وکار نیز به چابکی احتیاج دارند- چابکی ذهنی. چابکی ذهنی، رهبران را قادر می‌سازد تا با وجود تراکم شدید اطلاعاتی که به شکل ایمیل‌ها، گزارشات و جلسات جلوه می‌کند، بتوانند به خوبی بیاندیشند تا قادر به اتخاذ تصمیمات درست گردند.

اهمیت استراتژی

ناتوانی در اوج بخشیدن به تفکر برای تعیین جهت استراتژیک می‌تواند تأثیرات مخرب بلندمدتی بر سازمان داشته باشد. پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط شرکت کانفرنس بُرد^۱ نشان داده است که ۷۰٪ شرکت‌های سهامی عام با مشکل کاهش درآمد و افت ارزش بازارشان روبرو هستند. [۴] پژوهش‌های بیشتر، علت اصلی این افت درآمدی را به تصمیمات ضعیف در خصوص استراتژی مرتبط می‌سازد. [۵] اگرچه نسبت دادن شکست‌های سازمان به عوامل خارجی مانند اقتصاد، آسان است، اما واقعیت این است که تصمیمات در خصوص استراتژی، علت ۷۰٪ شکست‌ها در طول زمان را توضیح می‌دهد. [۶] در ادامه دو نمونه از اشارات مدیران اجرایی را از باب مثال آورده‌ام که عوامل خارجی، یا به قول خودشان بادهای مخالف را دلیل شکست‌های سازمانی خود می‌دانند:

«ما با بادهای مخالف رقابتی روبرو شدیم که در دومین فصل سال شدت گرفتند.» [۷]

مدیر مالی تلکام

«ما همگی از این واقعه متأثر شدیم. همه ما در تلاش بودیم تا به نتیجه متفاوتی دست یابیم، اما برای مدتی بادهای مخالف وزیدن گرفتند . . . و ما را به این جایی رساندند که اکنون هستیم (ورشکستگی).» [۸]

مدیر یک خرده‌فروشی

بنابراین دفعه بعدی که شنیدید فردی اقتصاد یا بادهای مخالف را به عنوان مسبب عملکرد ضعیف سازمانش ملامت می‌کند، تبسمی کنید و آینه‌ای به دستش بدهید [تا مسبب اصلی عملکرد ضعیف سازمانش را در آن ببیند]. اگر زمانی که اوضاع بر وفق مراد است، اعتبار موفقیت‌ها را برای خودتان مصادره می‌کنید، پس باید وقتی کارها خوب پیش نمی‌روند هم خودتان پاسخگو باشید. این پاسخگویی با استراتژی شما آغاز می‌شود. وزیر پیشین خزانه‌داری ایالات متحده آمریکا به درستی گفته بود: «شرکت‌های بزرگ عذر و بهانه نمی‌آورند؛ بهانه‌هایی مانند اینکه عملکرد ضعیفشان به خاطر اوضاع نامناسب اقتصادی بوده است یا قیمت‌ها خوب نبوده‌اند. این شرکت‌ها در هر شرایطی خوب عمل می‌کنند.» [۹]

پژوهش‌ها نشان می‌دهد هنگامی که تصمیمات ضعیفی در خصوص استراتژی اتخاذ می‌گردد و سازمان دچار افت درآمدی می‌شود، عملکرد ضعیف به‌طور متوسط تا بیش از ۱۰ سال ادامه پیدا می‌کند. [۱۰] متأسفانه این دوره طولانی عملکرد ضعیف می‌تواند به ورشکستگی بیانجامد. پژوهش‌ها در خصوص ۷۵۰ مورد ورشکستگی در دوره‌ای ۲۵ ساله نشان دادند که عامل اصلی این ورشکستگی‌ها «استراتژی بد» بوده است. [۱۱] علیرغم باور رایجی که وجود دارد، پژوهشگران علت ناکامی‌ها را در نواقصی دیده‌اند که در خود استراتژی‌ها وجود داشته است و نه در اجرای ضعیف استراتژی‌ها. بنابراین مهم است که در ساختن استراتژی‌ها مهارت داشته باشیم.

استراتژی عالی توسط استراتژیست‌های عالی خلق می‌شود. استراتژی عالی به‌طور جادویی از کاربرگ‌های اکسل یا ارائه‌های استادانه پاورپوینت ایجاد نمی‌گردد، بلکه از مدیرانی نشأت می‌گیرد که می‌توانند استراتژیک بیاندیشند. فیلیپو پاسرینی^۱، رئیس خدمات تجاری جهانی و معاون اطلاعاتی شرکت پروکتر آند گمبل^۲ در مجله وال استریت ژورنال^۳ چنین اذعان می‌کند:

1. Filippo Passerini
2. Procter & Gamble
3. Wall Street Journal

این روزها داشتن استراتژی‌های درست در زمان و مکان مناسب حیاتی‌تر از پیش شده است. اکنون اتخاذ استراتژی‌های درست خیلی اهمیت دارد، چرا که اگر اشتباه کنید، در عرض چند ماه از خط خارج خواهید شد. در گذشته برای اینکه دریابید اشتباه کرده‌اید، لاقلاً چندسالی فرصت داشتید. اما امروزه اگر استراتژی‌های درستی نداشته باشید، در عرض سه تا شش ماه دچار مشکلات بزرگی خواهید شد. [۱۲]

در حالی که اکثر مدیران معتقدند که استراتژی، عاملی ذاتی در موفقیت سازمانشان است، مطالعات متعدد نیز بر این ادعا صحنه می‌گذارند. یکی از این مطالعات چنین نتیجه می‌گیرد: «استراتژی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت دارد. به‌طور دقیق‌تر، هم بر رشد و هم بر سودآوری شرکت اثر می‌گذارد.» [۱۳]

خلاصه‌ی مطالعه‌ای دیگر چنین است: «استراتژی باعث ایجاد تفاوت میان سودآوری شرکت‌های موفق و ناموفق می‌گردد.» [۱۴] در حالی که شواهد حکایت‌شده و تجربی، اهمیت وجود استراتژی در موفقیت سازمان و فقدان استراتژی در شکست سازمان را نشان می‌دهد، هنوز رویکردی اندیشمندانه، روش‌شناسانه و عملی برای تدوین استراتژی رایج نشده است. پیمایشی در میان بیش از ۲,۰۰۰ مدیر اجرایی در جهان نشان داد که تنها ۱۹٪ از مدیران اعلام کرده‌اند که شرکت‌هایشان فرآیند مشخصی برای تدوین استراتژی دارند. [۱۵]

واقعیت هشداردهنده این است که ۶۷٪ از مدیران شرکت‌هایی هم که فرآیندی برای تدوین استراتژی دارند، اظهار داشته‌اند که سازمانشان در تدوین استراتژی، بد عمل می‌کند. [۱۶] آشکار است که وقتی نوبت به استراتژی می‌رسد، برخی چالش‌ها در دنیای واقعی وجود دارند که نمی‌گذارند «شکاف میان دانستن و انجام دادن» پر شود. عمده‌ی مدیران می‌دانند که تدوین استراتژی اهمیت دارد اما تعداد اندکی این کار را به‌طور اثربخشی انجام می‌دهند.

ده چالش اصلی استراتژی

طی دهه گذشته، در حالی که کارگاه‌های تفکر استراتژیک^۱ را در جای جای جهان برگزار می‌کردم، فهرستی نزدیک به ۴۰ مورد از چالش‌هایی را ثبت نمودم که مدیران، آنها را به عنوان موانع ایجاد، اطلاع‌رسانی و اجرای استراتژی معرفی می‌کردند. وقتی دقت مطالعه‌ام را با محدود کردن آن به ۲۵ شرکت و پاسخ‌های بیش از ۵۰۰ مدیر بهبود بخشیدم، فهرستی از ۱۰ چالش اصلی استراتژی و فراوانی هر کدام از آنها به دست آوردم که این چالش‌ها را در جدول ۱-۰ مشاهده می‌کنید.

جدول ۱-۰ چالش‌های استراتژی

ردیف	چالش	درصد سازمان‌ها
۱	زمان	۹۶
۲	تعهد (خریدار داشتن استراتژی در میان افراد سازمان)	۷۲
۳	فقدان اولویت‌ها	۶۰
۴	وضع موجود	۵۶
۵	عدم درک چیرستی استراتژی	۴۸
۶	فقدان آموزش‌ها و ابزارهای لازم برای تفکر استراتژیک	۴۸
۷	فقدان همسویی	۴۸
۸	آتش‌نشانی (واکنش شدید در مواجهه با هر مسئله‌ای)	۴۴
۹	فقدان داده‌ها و اطلاعات باکیفیت و به موقع	۳۶
۱۰	جهت‌گیری غیرشفاف شرکت	۳۲

1. strategic thinking

۱- زمان (۹۶ درصد)

رایج‌ترین چالشی که در خصوص استراتژی ذکر می‌شود، زمان است. وقتی مسئولیت‌ها بیشتر می‌شود و افراد کمتری برای بر عهده گرفتن آنها وجود دارند، اکثر مدیران با حجم بیش از اندازه فعالیت‌ها روبرو می‌شوند. تا زمانی که فهرست بلندبالایی از کارهای لازم‌الاجرا برای هر هفته وجود داشته باشد، احساس کاذبی از انجام موفقیت‌آمیز کارها به افراد دست می‌دهد، اما حقیقت این است که فعالیت همیشه معادل توفیق نیست. در صورتی که وظایف فردی نتوانند استراتژی را قویاً پشتیبانی کنند، آنگاه ممکن است گرفتار تله فعالیت به‌خاطر فعالیت شویم. وقتی کارهای زیادی برای انجام دادن وجود داشته باشد، مدیران از اینکه برای تفکر استراتژیک در خصوص کسب و کارشان لحظه‌ای درنگ کنند هم احساس گناه می‌کنند. همان‌طور که می‌دانیم، ارزیابی‌های عملکرد هرگز شامل سطری با عنوان «استراتژیک فکر کردن به مدت شش ساعت در هفته» و ستونی با امتیاز «فراتر از انتظارات» نیستند. وقتی کارهای زیادی برای انجام دادن وجود داشته باشد، اختصاص زمانی برای فکر کردن، اولین چیزی است که فدا می‌شود.

۲- تعهد (۷۲ درصد)

جلب تعهد دیگران برای پشتیبانی و اجرای استراتژی، بسیاری از مدیران را آزار می‌دهد. تعهد که معمولاً تحت عنوان «خریدار داشتن استراتژی در میان افراد سازمان» هم خوانده می‌شود، می‌تواند به دلایل گوناگونی چالش‌انگیز باشد. اگر افرادی که قرار است استراتژی را اجرا کنند، از آن مطلع نباشند یا آن را درک نکنند، آنگاه هرگز تعهد به وجود نخواهد آمد. براساس مطالعه‌ای که در دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد انجام گرفت، به‌طور حیرت‌انگیزی معلوم شد که ۹۵٪ از کارکنان در سازمان‌های بزرگ یا از استراتژی‌های شرکت‌هایشان بی‌اطلاع هستند و یا آن استراتژی‌ها را درک نکرده‌اند. [۱۷] برخی از رهبران ارشد ممکن است این یافته را کاملاً رد کنند، اما یافتن مقدار این عدد برای سازمان شما

واقعاً ضرورت دارد. دلیل دیگر فقدان خریدار استراتژی در سازمان، این است که بسیاری از افراد ضرورت استراتژی را درک نمی‌کنند و نمی‌دانند استراتژی چگونه می‌تواند در دستیابی به اهدافشان به آنها کمک کند. مطالعه‌ای که در میان ۲۳,۰۰۰ نفر از کارکنان سازمان‌ها انجام گرفت، نشان داد که تنها ۲۰٪ از آنها ارتباط میان فعالیت‌هایشان با اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان متبوع خود را فهمیده‌اند. [۱۸] اگر رهبران سازمانی نتوانند ضرورت استراتژی‌ها را به طور مناسب تبیین نمایند و این استراتژی‌ها را به فعالیت‌های کارکنان ترجمه نمایند، آنگاه سطح تعهد در کمترین حد خود خواهد بود.

۳- فقدان اولویت‌ها (۶۰ درصد)

یکی از اصلی‌ترین دلایل ناامیدی در میان مدیران، فقدان سراسری اولویت‌بندی در سطح رهبری است. وقتی همه چیز مهم پنداشته شوند، عارضه‌ی ظرف پُر^۱ پیش خواهد آمد. اگر اولویت‌های شفافی مشخص نشوند، آنگاه برای افراد بسیار دشوار خواهد بود که تعیین کنند در خصوص چه موضوعاتی باید کار کنند و چرا باید بر روی آن موضوعات کار نمایند. عدم وجود اولویت‌ها باعث می‌شود افراد نتوانند موارد را از ظرفشان بیرون بگذارند و از آنجایی که ابتکارهای زیادی وجود دارد که انجام دادن همه آنها عملاً غیرممکن است، احساس ناامیدی و خستگی غالب می‌شود. فقدان اولویت‌ها به منزله هشدار با این مضمون است که کار دشوار سبک‌سنگین کردن^۲ - انتخاب برخی موارد و عدم انتخاب بقیه - در تدوین استراتژی انجام نگرفته است. استراتژی خوب نیاز به سبک‌سنگین کردن دارد که با حذف فعالیت‌های زاید و بی‌ارتباط با اهداف سازمان، به نوبه خود به استقرار اولویت‌ها کمک می‌کند.

۱. overflowing-plate syndrome: از آنجایی که نمی‌توانم انتخاب کنم که چه چیزی مهم است تا آن را به داخل بشقلم بگذارم، همه چیز را در بشقلم می‌گذارم. این مثالی کلاسیک از این عارضه و علت این نامگذاری است - م.
 ۲. trade-off: در بسیاری از متن‌های مدیریت استراتژیک، این واژه، بده‌بستان ترجمه شده است. اما از آنجایی که بده‌بستان، نوعی عمل فیزیکی را تداعی می‌کند و ممکن است برداشت اشتباهی از آن شود از معادل سبک‌سنگین کردن به جای آن استفاده شد - م.

۴- وضع موجود (۵۶ درصد)

مطالعات متعدد در علوم اجتماعی نشان می‌دهد که افراد وضع موجود را به تغییر ترجیح می‌دهند. [۱۹] وقتی افراد استراتژی را تغییر می‌دهند، تغییر تخصیص منابع اجتناب‌ناپذیر است، یعنی نحوه سرمایه‌گذاری زمان، استعداد و بودجه‌های افراد تغییر می‌کند. از آنجایی که استراتژی شامل سبک‌سنگین کردن می‌شود، برخی افراد منابع به دست می‌آورند و سایرین، منابع از دست می‌دهند. به‌وضوح افرادی که قرار است منابعی را از دست بدهند، ترجیح می‌دهند اوضاع به همان شکل سابق باقی بماند. عامل دیگری که باعث ترجیح وضع موجود می‌شود، وجود این ذهنیت است: «سری را که درد نمی‌کند، دستمال نمی‌بندند.» گروه‌هایی که در گذشته موفقیت را تجربه کرده‌اند، با ایده اعمال تغییرات در استراتژی مخالفت می‌ورزند و این سوال را مطرح می‌نمایند که: «چرا چیزهایی را که باعث موفقیت ما شده‌اند، تغییر دهیم؟» آنچه که آنها درک نمی‌کنند، این واقعیت است که تغییرات در روندهای بازار، پیشران‌های ارزش مشتری و دورنمای رقابتی ممکن است استراتژی فعلی را منسوخ سازد. زمانی که هاوارد شولتز^۱ در دومین دوره مدیریتعاملی‌اش در استارباکس^۲، برنامه احیای این شرکت را رهبری می‌کرد، چنین گفت: «ما نمی‌توانیم از وضع موجود رضایت داشته باشیم. امروزه هر کسب‌وکاری که وضع موجود را می‌پذیرد، در واقع مارش مرگ خود را می‌نوازد.» [۲۰]

۵- عدم درک چستی استراتژی (۴۸ درصد)

حتی در بالاترین سطوح سازمانی نیز سرگشتگی در خصوص چستی واقعی استراتژی به‌وفور دیده می‌شود. شاید به واسطه ماهیت انتزاعی استراتژی است که افراد مختلف، معانی متفاوتی از آن برداشت می‌نمایند. استراتژی اغلب با مأموریت، چشم‌انداز، اهداف بلندمدت، اهداف کوتاه‌مدت و حتی تاکتیک‌ها اشتباه گرفته می‌شود. ناکامی در ارائه تعریفی جهانشمول از استراتژی و توضیح

1. Howard Schultz
2. Starbuck's

مثال‌های شفاف در خصوص آن باعث می‌شود که این واژه تفسیرپذیر باشد؛ در نتیجه طرح‌ها غیراثربخش و اطلاع‌رسانی آنها غیرکارا می‌گردند. برای اینکه از سطح درک این مفهوم در سازمان خودتان مطلع شوید، در اولین جلسه‌ای که با هر یک از مدیران خود دارید، کارتی ۱۲×۸ سانتی‌متری را به دستشان بدهید و از آنها بخواهید تعریفشان از استراتژی را همراه با مثالی بر روی آن کارت بنویسند. سپس کارت‌ها را جمع کنید و نوشته‌های روی آنها را برای اعضای گروه با صدای بلند بخوانید و تعداد افرادی را که به طریق مشابهی استراتژی را تعریف نموده‌اند، شمارش کنید. پروفیسور ریچارد روملت^۱ این مسئله را به این شکل توضیح می‌دهد: «تعداد بسیار زیادی از رهبران سازمانی مدعی هستند که سازمانشان استراتژی دارد، در حالی که اصلاً چنین نیست . . . فهرست بلندبالایی از کارها برای انجام که اغلب به اشتباه نام استراتژی‌ها یا اهداف را بر روی آن می‌گذارند، استراتژی محسوب نمی‌شود، بلکه تنها فهرستی از کارهایی است که باید انجام گیرند.» [۲۱]

۶- فقدان آموزش‌ها و ابزارهای لازم برای تفکر استراتژیک (۴۸ درصد)

بسیاری از مدیران تنها به این دلیل استراتژیک نیستند که برای داشتن تفکر و کنش استراتژیک، آموزش‌های لازم را ندیده‌اند. سالیان متممادی در صنعت دارو از مدیران فروش ناحیه‌ای نمی‌خواستند که استراتژیک باشند، چرا که مدل کسب و کار موفق شرکت‌های دارویی در کنار رویکرد فروش دستیابی و تکرار فروش^۲، فرمولی همیشه برنده بود. با این حال امروزه تغییرات در این صنعت - شامل اصلاحات در خدمات درمانی، تفاوت‌های جغرافیایی در مراقبت‌های مدیریت‌شده، خط‌مشی‌های بازپرداخت و ظهور سازمان‌های مراقبتی پاسخگو (ای‌سی‌او)^۳ - وضعیت را به نحوی تغییر داده که لازم است مدیران فروش منطقه‌ای منابعشان را به‌طور استراتژیک تخصیص دهند و میان

1. Richard Rumelt

۲. در این رویکرد، دستیابی و تکرار به‌ترتیب نشانه به تعداد کل مخاطبان و تعداد دفعاتی که آنها در معرض چیزی قرار می‌گیرند، دارد - م.

3. Accountable Care Organizations (ACOs)

فرصت‌های مختلف سبک‌سنگین کنند تا بتوانند کسب‌وکارشان را رشد دهند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۹۰٪ از مدیران عامل و معاونان هیچ آموزشی ندیده‌اند تا بتوانند به استراتژیست‌های قابل‌ی در حیطه کسب‌وکار تبدیل شوند. [۲۲] با این اوصاف، تعجب‌آور نیست اگر بدانیم مطالعه‌ای که توسط شرکت هریس اینترآکتیو^۱ درخصوص ۱۵۴ شرکت انجام گرفته است، نشان می‌دهد که تنها ۳۰٪ از مدیران، متفکرانی استراتژیک هستند. [۲۳] گاهی اوقات ممکن است از حیث ضرورت تفکر استراتژیک، میان مدیرعامل و مدیران اجرایی توافق وجود نداشته باشد. پیمایشی جهانی نشان داد در حالی که تنها ۲۸٪ از مدیران عامل حس می‌کنند تیم‌هایشان از نظر تفکر استراتژیک نیاز به بهبود دارند، بیشتر از نیمی از مدیران اجرایی معتقدند که مهارت‌های تفکر استراتژیک باید بهبود یابند. [۲۴] مدیرعامل پروکتر اند گمبل، ای جی لُفلی^۲ می‌نویسد: «هیچ استراتژی تمام‌عیاری وجود ندارد که برای همیشه ادامه یابد. تقریباً در هر صنعتی، راه‌های مختلفی برای کسب پیروزی وجود دارد. به همین دلیل است که ایجاد قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان‌ها تا این اندازه حیاتی است.» [۲۵]

۷- فقدان همسویی (۴۸ درصد)

وقتی نوبت به استراتژی می‌رسد، توجیه و همدل نمودن افراد کار دشواری می‌شود. چالش اصلی ناشی از این واقعیت است که گروه‌های مختلف در سازمان، اهداف و استراتژی‌های خودشان را دارند. گاهی اوقات آنها با سایرین همسو می‌شوند اما اغلب این‌گونه نیست. وقتی ناهمسویی وجود داشته باشد، شعله‌های جنگ قدرت زبانه می‌کشد و مدیران بخش‌های مختلف به جای اینکه با یکدیگر همکاری کنند، بر علیه هم اقدام می‌کنند تا مطمئن شوند اولویت‌های آنان تقدم می‌یابد. ناهمسویی ممکن است میان تیم‌های مدیران اجرایی و اعضای هیأت مدیره سازمان نیز بروز یابد. برخی سازمان‌ها از هیأت‌مدیره‌شان به عنوان فراهم‌کننده ورودی‌هایی که با کمک آنها کار

۱. Harris Interactive: یکی از شرکت‌های پیش‌تاز جهان در حوزه تحقیقات بازار - م.

تدوین استراتژی آغاز می‌شود، استفاده می‌نمایند و برخی سازمان‌ها از اعضای هیأت مدیره خود می‌خواهند تا استراتژی‌ای که از قبل تکمیل شده است را در قالب جلسه پرسش و پاسخ ارزیابی کنند. انتخاب سطح بهینه برای تبادلات فکری و تنظیم انتظارات مناسب برای کمک گرفتن از اعضای هیأت مدیره، عاملی حیاتی در موفقیت مدیرعامل است. پیمایش انجام شده در میان ۱۰,۰۰۰ مدیرعامل شرکت‌های مختلف نشان داد که اصلی‌ترین عامل موفقیت و نیز اصلی‌ترین عامل شکست در انتصاب‌های مدیران از سوی مدیران عامل، ناشی از وضعیت همسویی استراتژیک میان مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره می‌باشد. [۲۶]

۸- آتش‌نشانی (۴۴ درصد)

اشتباه نکنید، ذهنیت آتش‌نشانی از رأس سازمان آغاز می‌شود. اگر مدیران ببینند که رهبران ارشدشان مرتباً به هر مسئله‌ای که سر از میز کارشان درمی‌آورد، واکنش نشان می‌دهند، خود آنها نیز به مرور همین رفتار را در پیش خواهند گرفت. به این ترتیب، روحیه آتش‌نشانی در فرهنگ سازمانی جای می‌گیرد و افرادی که بیشتر از بقیه واکنشی هستند، اعتبار بیشتری کسب می‌کنند. مدیرانی که پیش از پاسخ دادن به هر مسئله‌ای، آن را فکورانانه ارزیابی کنند، به اندازه آتش‌نشانان پُرکار به نظر نخواهند رسید، اما واقعیت این است که آنها فوق‌العاده بهره‌ورتر هستند.

«بیباید در موردش فکر کنیم» جمله‌ای ساده اما قدرتمند است که می‌تواند واکنشی بودن را از کسب و کار و فرهنگ شما محو نماید. دفعه بعدی که ایمیلی دریافت کردید که با علامت فوری از سایر نامه‌ها متمایز شده بود یا یکی از کارکنانتان سراسیمه به دفتر کارتان وارد شد و از شما پرسید چگونه به اقدام شرکت رقیب واکنش نشان دهیم یا از شما خواست در مورد یکی از پروژه‌های محبوب این روزهای شرکت تصمیمی اتخاذ کنید، به او چنین پاسخ دهید: «بیا در موردش فکر کنیم.» آن وقت بررسی کنید که موضوع مذکور چگونه می‌تواند

در دستیابی شما به اهداف بلندمدت‌تان و پشتیبانی از تمرکز استراتژیک شما یاری‌رسان باشد. به این منظور، احتمال موفقیت، تأثیرش بر کسب‌وکارتان و منابع مورد نیاز آن را مشخص نمایید. اگر پس از این تجزیه و تحلیل‌ها دریافتید که این فعالیت جدید از اهداف بلندمدت و استراتژی‌های شما پشتیبانی نمی‌کند، با مهربانی به افراد مربوطه اطلاع دهید که با توجه به اهمیت سایر موضوعاتی که در حال حاضر بر روی آنها کار می‌کنید، مورد جدید ضرورت تخصیص منابع را توجیه نمی‌کند.

۹- فقدان داده‌ها و اطلاعات با کیفیت و به‌موقع (۳۶ درصد)

تفکر استراتژیک به صورت توانایی ایجاد مستمر بینش‌های جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی تعریف می‌شود. بینش در واقع ترکیبی از دو یا تعداد بیشتری تکه‌های اطلاعات یا داده‌ها به طریقی یکتا است که به خلق ارزش جدید منجر می‌شود. بنابراین، اطلاعات یا داده‌ها در مرکز تفکر استراتژیک قرار گرفته‌اند که ما آنها را از راه‌های بی‌مانندی با یکدیگر ترکیب می‌کنیم تا به رویکردها، روش‌ها یا راه‌حل‌های جدیدی به‌منظور فراهم آوردن ارزش برتر برای مشتریان دست پیدا کنیم. مدیرانی که اطلاعات و داده‌های به‌موقع و باکیفیت در خصوص جنبه‌های کلیدی کسب‌وکارشان دریافت نمی‌کنند، برای استراتژیک فکر کردن با مانع مواجه می‌شوند- البته توانایی درک این اطلاعات نیز حیاتی است. در همین راستا، مطالعه‌ای نشان داد که ۶۲ درصد از کارکنان نمی‌توانند معنای داده‌هایی که دریافت می‌کنند را دریابند. [۲۷] بدون وجود اولویت‌ها و روش‌های شفاف برای درک، طبقه‌بندی و به‌اشتراک‌گذاری بینش‌ها، مدیران در تمامی سطوح سازمان برای خلق راه‌هایی به‌منظور دستیابی به اهداف بلندمدت و اهداف کوتاه‌مدت خود، دچار کشمکش دائمی خواهند شد. پژوهشی که توسط شرکت مشاوره مک‌کینزی اند کمپانی^۱ صورت گرفته است،

چالشی که مدیران در زمانِ رشدِ سودآورِ کسب‌وکارشان بر اساس بینش‌های استراتژیک، با آن مواجه می‌شوند را تصدیق نمود:

بینش استراتژیکِ تازه - چیزی که شرکتِ شما می‌بیند و بقیه از دیدنش ناتوانند - یکی از بنیان‌های مزیت رقابتی است. چنین چیزی به شرکت‌ها کمک می‌کند تا منابعشان را بر حرکاتی متمرکز نمایند که آنها را از بقیه جدا می‌کند. تنها ۳۵ درصد از ۲,۱۳۵ مدیر اجرایی جهانی باور دارند که استراتژی‌هایشان مبتنی بر بینش‌های بی‌همتا و قدرتمند است. [۲۸]

۱۰- جهت‌گیری غیرشفاف شرکت (۳۲ درصد)

در صورتی که جهت‌گیری استراتژیک شفافی در سطح کسب‌وکار و سطح بنگاهِ مادر وجود نداشته باشد، وضع استراتژی برای مدیران دشوار خواهد بود. در برخی سازمان‌ها استراتژی‌هایی در سطح کسب‌وکار و سطح بنگاهِ مادر وجود دارد، اما آنها را مخفی نگه می‌دارند. مسلماً این مخفی‌کاری به این دلیل است که از کشف استراتژی توسط رقبا جلوگیری شود. در حالی که مخفی نگه داشتن فرآیندهای اختصاصی و دارایی‌های فکری آینده قابل درک است، مخفی نگه داشتن استراتژی چندان معنادار به نظر نمی‌رسد. اگر استراتژی در مورد چگونگی دستیابی به اهداف بلندمدت و اهداف کوتاه‌مدت است، آنگاه امکان ندارد مشارکت و تعهد کامل کارکنان برای پیش بردن استراتژی‌ای جلب شود که از چپستی آن بی‌اطلاع هستند. نبود فرآیندِ تدوین استراتژی - رویکرد «ما بیش از آن مشغله داریم که بخواهیم برنامه‌ریزی کنیم» - و بی‌اطلاعی از اجزای سازنده استراتژی خوب، دلایل عمده دیگر برای جهت‌گیری غیرشفاف شرکت می‌باشند. مدیران بیش از ۵۰۰ شرکت در ارزیابی «آیا سازمان شما استراتژیک است؟» شرکت کردند که توسط من طراحی و نامگذاری شده بود و متوسط امتیاز ۴۵٪ شد، یعنی نمرهٔ رد. این نشان می‌دهد شرکت‌های بی‌شکای زیادی آن بیرون وجود دارند که از نظر استراتژیک سرگردانند.

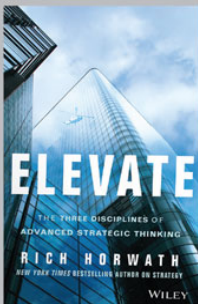
ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب اوج‌گیری یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



Elevate
The Three Disciplines of Advanced Strategic Thinking
Rich Horwath



بر اساس مطالعه‌ای که در مجلهٔ چیف اگزکیوتیو منتشر شده است، ارزشمندترین مهارت رهبران امروز، تفکر استراتژیک است. مدیران و کارکنان بسیاری از شرکت‌ها معتقدند تفکر استراتژیک همان مهارتی است که رهبران ارشدشان باید آن را کسب کنند یا بهبود بخشند. کتاب **اوج‌گیری ابزارها و تکنیک‌هایی در اختیار مدیران** قرار می‌دهد که با استفاده از آنها می‌توانند قابلیت‌های تفکر استراتژیک پیشرفته را کسب کنند و به رهبران استراتژیک واقعی تبدیل شوند. چارچوب ارائه شده در قالب «قواعد سه‌گانهٔ تفکر استراتژیک پیشرفته» رهبران را قادر به ترکیب استراتژی و نوآوری خواهد ساخت و برایشان رشدی سودآور به همراه مزیت رقابتی به ارمغان خواهد آورد.