

چگونه سازمان‌ها در شرایط پیچیده و مبهم، همچنان اقدام می‌کنند؟ استراتژیک می‌اندیشند، و موفق هم می‌شوند؟

مجتبیه لشکر بلوک

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مدیر هنری و طرح جلد: مجید زارع

چاپ سوم: تابستان ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۷-۷

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف

تلفن: ۸۸۲۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaChalam.com

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرناسه: لشکر بلوکی، مجنتی، ۱۳۵۷ -

عنوان نام پدیدآور، هنر رقم‌بندین با استراتژی، چگونه سازمان‌ها در شرایط پیچیده و مبهم، همچنان استراتژیک می‌اندیشند، اقدام می‌کنند و موفق می‌شوند؟

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۶۸ص: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۳۷-۷

وضعیت فهرست‌نویسی: فنیبا

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic planning)

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی-مدیریت (Strategic planning-Management)

موضوع: برنامه‌ریزی سازمانی-مدیریت (Business planning-Management)

رده‌بندی دویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

رده‌بندی کنگره: HD ۳۰/۲۸/۵۴۱۳۹۶

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۴۶۶۹۵۷۳





هنر رقصیدن با استراتژی

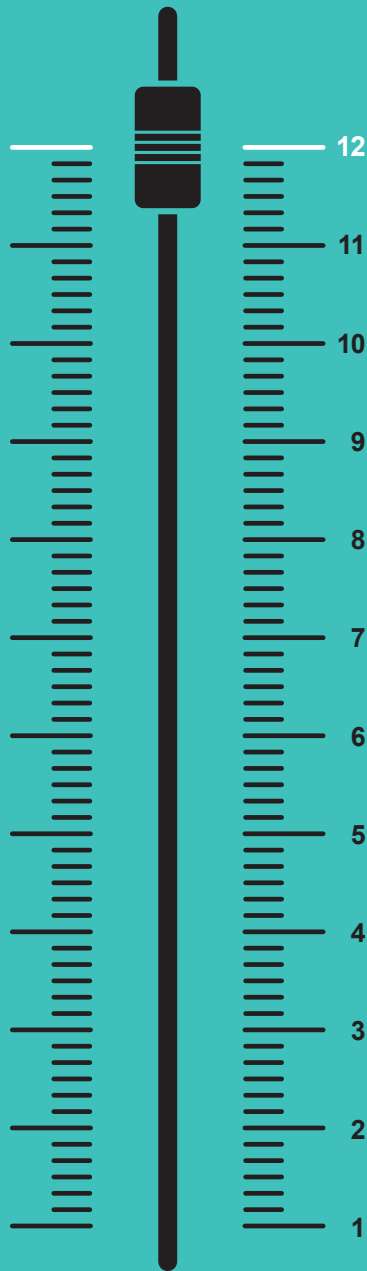
دکتر مجتبی لشکر بلوکی

چگونه سازمان‌ها در شرایط پیچیده و مبهم،

همچنان استراتژیک

می‌اندیشند، اقدام می‌کنند و موفق می‌شوند؟

پیشکش
قدم‌های او
که روزی
خواهد آمد؛
موعود



۱۷۵

● فصل هفتم رویکرد استراتژیک گوگل از دیدگاه مدل موعود

۲۰۳

● فصل هشتم استراتژی در عصر عدم قطعیت و کاربرد مدل موعود

۲۳۱

● فصل نهم نشانه‌های یک استراتژی مطلوب از دیدگاه مدل موعود

۲۷۵

● فصل دهم بیست پرسش و پاسخ در مورد مدل موعود

۲۹۱

● فصل یازدهم بررسی دو نمونه موفق ایرانی از منظر مدل موعود

۳۱۱

● فصل دوازدهم نظریه موعود

۳۱۷

● پیوست‌ها

۳۵۹

● منبع‌شناسی





۹

۱۱

۱۳

۳۳

۶۷

۸۹

۱۱۹

۱۵۵

● سخن ناشر

● پیش‌گفتار

● فصل اول مدیریت استراتژیک قدیمی؛ نیازمند نو شدن

● فصل دوم ارکان مدل موعود

● فصل سوم اصول مدل موعود

● فصل چهارم اجرای مدل موعود

● فصل پنجم بررسی یک شرکت بزرگ بین‌المللی از دیدگاه مدل موعود

● فصل ششم مقایسه فرایند مدیریت استراتژیک آی.بی.ام با مدل موعود

فهرست

در سال‌های اخیر، انتشارات آریانا قلم، با انتشار کتاب‌هایی مانند استراتژی خوب / استراتژی بد، استراتژی رسیدن به استراتژی، اوج‌گیری، و نهایت مزیت رقابتی، یکی از پیشروترین بنگاه‌های چاپ و نشر کشور در زمینه معرفی اندیشه‌های نو و روزآمد صاحب‌نظران و متفکران مدیریت استراتژیک بوده است.

ناکارآمدی نگاه کلاسیک به استراتژی درون‌مایه همه این کتاب‌هاست، و هر یک از نویسندگان آنها کوشیده‌اند استراتژی را از منظری جدید به مخاطبان‌شان معرفی و نگاهی امروزی‌تر، واقعی‌تر و کاربردی‌تری را جایگزین الگوها و ابزارهای کلاسیک کنند. به‌عنوان مثال، ریچارد روملت در استراتژی خوب / استراتژی بد نشان داد که بخش عمده‌ای از برنامه‌هایی که در سازمان‌ها اجرا می‌شود و حرف‌هایی که مدیران می‌زنند پاسخ‌گوی مسائل و مشکلات سازمان نیست؛ به بیانی دیگر، این حرف‌ها در ظاهر پرطمطراق و در عمل بی‌فایده‌اند. روملت چیزهایی را که ما به‌عنوان استراتژی می‌شناسیم، به اصطلاح، «استراتژی بد» می‌نامد و در مقابل، ویژگی‌ها و نحوه دستیابی به یک استراتژی خوب را که راهگشا و اجرایی باشد بیان می‌کند. همچنین، مارتین ریوز و همکارانش در کتاب استراتژی رسیدن به استراتژی کوشیده‌اند با عرضه ابزاری به نام «پالت استراتژی» به مخاطبان در انتخاب مناسب‌ترین الگوها و ابزارها - با توجه به شرایط محیط، صنعت و سازمان - کمک کنند. در کتاب نهایت مزیت رقابتی، ریتا مک‌گراث نیز تصریح می‌کند که دوران مزیت رقابتی پایدار به پایان رسیده است و سازمان‌ها باید رویکردی متفاوت برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در پیش بگیرند.

خرسندیم که اکنون حاصل اندیشه‌ورزی و تجربه‌اندوزی جناب آقای دکتر مجتبی لشکر بلوکی، مدرس و محقق حوزه استراتژی کشورمان، را چاپ و منتشر می‌کنیم. چارچوب کتاب حاضر، با عرضه مدلی به نام «مدل موعود» راهنمایی در اختیار مخاطب قرار می‌دهد که هم از چالش‌های تئوریک مرسوم الگوهای کلاسیک به دور است و هم توازن لازم و کافی را میان تئوری و تجربه برقرار می‌کند. درباره کتاب حاضر، توضیح دو نکته ضروری است: نخست، بهره‌گیری کامل از این کتاب وابسته به آشنایی خواننده با ادبیات استراتژی و تاکتیک‌ها و روش‌های مرسوم آن است؛ دوم، مؤلف برای خوانندگان علاقه‌مند، مطالب و پیوست‌های زیادی را آماده کرده بودند، که چون در این مجلد نمی‌گنجید، با ایجاد صفحه‌ای در سایت انتشارات آریانا قلم، این مطالب در آنجا قرار داده شد. علاقه‌مندان به مطالعه بیشتر درباره موضوعات کتاب می‌توانند با مراجعه به نشانی: www.aryanabook.com/Dance-with-strategy این مطالب را دانلود و از آنها استفاده کنند.

با توجه به سرعت زیاد تغییر در فضای کنونی کسب و کار در ایران و نیاز به چابکی‌ای که در این محیط احساس می‌شود، امید است کتاب حاضر راهنمای ارزنده‌ای برای صاحبان کسب و کار و نیز استادان و مدرسان این حوزه باشد، و با تداوم کارهای پژوهشی لازم درباره موضوع کتاب حاضر، شاهد عرضه این مدل در سطح بین‌المللی باشیم.

در انتها، لازم می‌دانم از جناب آقای دکتر لشکر بلوکی تشکر کنم که نتیجه پژوهش‌های خود را مکتوب کردند و در مراحل تولید کتاب نیز با ما همراه بودند. همچنین، از دوستان و همکاران خویم سرکار خانم لیلا نبی‌فر، جناب آقای سیدحسین جلالی، جناب آقای مجید زارع، سرکار خانم مهناز هادی و سرکار خانم فاطمه میرشفیعی سپاس‌گزارم.

سمیه محمدی ◦ مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

○ **نکته اول** اینکه نوشتن این کتاب برای من دردآور بود. چراکه باید تمام باورهای اشتباهم را مورد به مورد بررسی می‌کردم و دور می‌انداختم. باورهایی که با برخی از آنها بیش از ۱۰ سال زندگی کرده بودم. برخی از آنها را درس داده بودم و در عمل اجرا کرده بودم. مانند این است که تیشه برداری و خودت را بتراشی. رها کردن دانسته‌های قبلی اشتباه، سخت است، سخت‌تر آنکه به آن اشتباهات در برابر یک جمع بزرگ‌تر اعتراف هم بکنی. امید دارم دردی که کشیده‌ام دست‌کم، درمان و راهنمایی باشد برای دیگرانی که بعدها به عرصه مدیریت استراتژیک پا می‌گذارند و کسانی که اکنون می‌خواهند نگاهی نو به مدیریت استراتژیک داشته باشند.

○ **نکته دوم** اینکه سه فصل اول را به خوبی بخوانید! وگرنه در خوانش و فهم دیگر فصول دچار سختی خواهید شد. فصول بعدی از اصطلاحات و مفاهیمی استفاده می‌کند که در فصل دوم و سوم به آن پرداخته شده است.

○ **نکته سوم** اینکه از صمیم قلب و نه صرفاً به رسم ادب و از سر تکرار، تشکر می‌کنم از شاگردان و کارفرمایانم؛ که هرکدام به نوعی معلم من بوده‌اند. اولی با پرسش‌هایشان و دومی با انتقاداتشان. از آقایان دکتر علی‌رضا ایلوخانی، مهندس وحید شامخی و مهندس مهدی حبیبی و مهندس رامین عبدالمحمدی، سرکار خانم لیلا نبی‌فر، جناب آقای

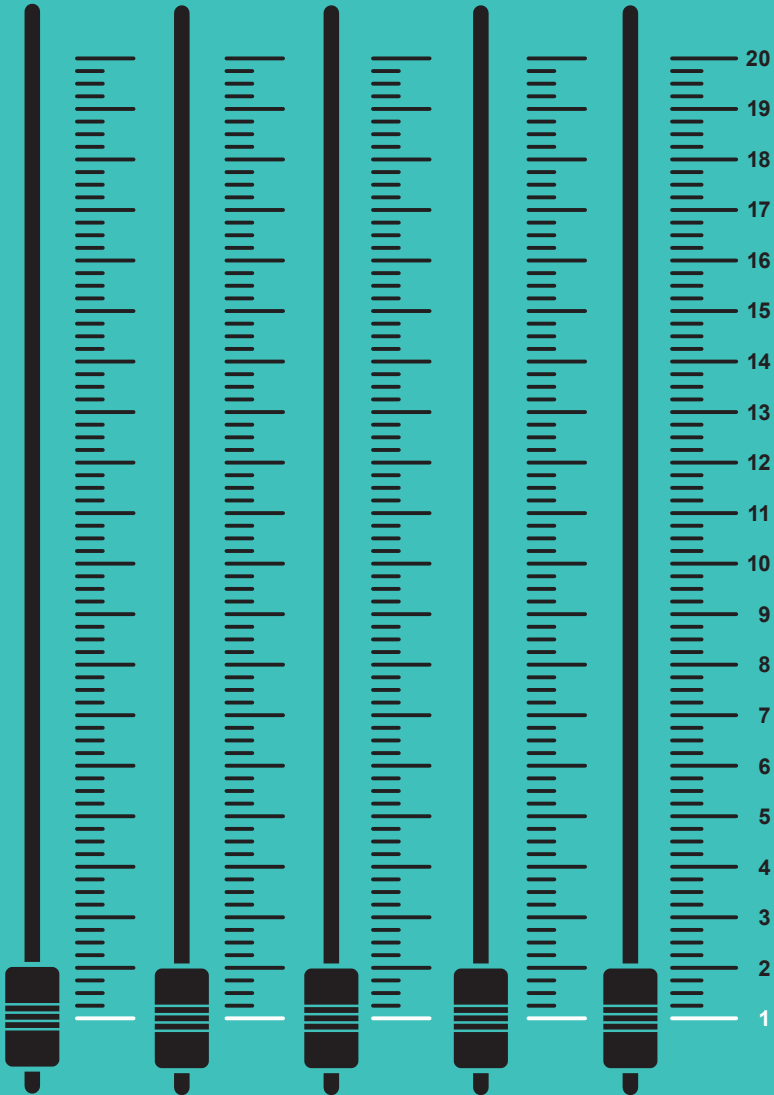
سید حسین جلالی و جناب آقای مجید زارع که در تکمیل و تصحیح کتاب یاری‌ام کردند، کمال قدردانی را دارم و همچنین از خانواده‌ام که پشتیبانی و دلگرمی آنان بود که این کتاب، نوشته شد و در انتها از عبدالرضای عزیزم (پسرکم) که مظهر کاوشگری و کنشگری است (در فصل دوم، کاوشگری و کنشگری را توضیح داده‌ام). و البته تشکر پیشاپیش، از کسانی که این کتاب را نقد خواهند کرد، از طریق سایت شخصی‌ام^۱ می‌توانید نظرات خود را ارسال کنید.

تمام!

با احترام

مجتبی لشکرپلوکی

مدیریت استراتژیک قدیمی؛ نیازمند نوشتن



● مدیریت استراتژیک کلاسیک حال و روز خوشی ندارد!

با کمال تأسف باید اعلام کرد که مدیریت استراتژیک کلاسیک دیگر کارآمد نیست و گاهی گرهی از مشکلات سازمان که نمی‌گشاید، هیچ، بلکه خود گرهی بزرگ شده است.

بنابر گزارش سال ۲۰۰۷ شرکت معروف مشاوره مدیریت مکنزی در نشریه خود تنها ۴۵٪ افراد از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک رضایت داشته‌اند و فقط ۲۳٪ از آنها گفته‌اند که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به اخذ تصمیمات کلیدی و استراتژیک می‌شود. در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی را رها کنید، تصمیم‌گیری را آغاز کنید» که در سال ۲۰۰۶ در نشریه معتبر هاروارد منتشر شد یک واقعیت تکان‌دهنده بیان شده است: فقط ۱۱٪ مدیران ارشد معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک به زحمتش می‌ارزد. این یعنی از هر ۱۰ مدیر، ۹ مدیر از برنامه‌ریزی استراتژیک ناراضی‌اند.

راستش را بخواهید، مدیران ارشد هم به پنج دسته تقسیم شده‌اند. یک عده که رسماً با مدیریت استراتژیک مخالفت می‌کنند و آن را ناکارآمد می‌دانند. دسته دوم با آن مخالفتی نمی‌کنند، عده‌ای از کارکنان سازمان را به این موضوع مشغول کرده‌اند اما کار خودشان را می‌کنند و عملاً مدیریت سازمان را بیرون از فرایند مدیریت استراتژیک انجام می‌دهند. مدیران دسته سوم هم برنامه‌ریزی استراتژیک را برون‌سپاری کرده‌اند به یک تیم بیرونی و آن را تبدیل کرده‌اند به گزارش‌های حجیم و تشکیل و این شده است برای آنان مبنایی برای تمام حرف‌هایشان. بدون آنکه

آن را یک بار خوانده باشند، آن را می‌گذارند زیر دستشان و هر سخن و ایده‌ای که دارند می‌زنند و می‌گویند که این حرف‌ها بر مبنای این گزارش است! دسته چهارم هم یاد گرفته‌اند که مدیریت استراتژیک به کارشان نمی‌آید و سعی کرده‌اند آن را در حد خود تعدیل، متناسب‌سازی و روزآمدسازی کنند تا واقعاً برای سازمانشان ارزش افزوده‌ای داشته باشد. دسته پنجم هم که اصلاً از مدیریت استراتژیک بی‌خبرند.

● معنای مدیریت استراتژیک کلاسیک چیست؟

بگذارید مفهوم مدیریت استراتژیک کلاسیک^۱ را تشریح کنیم. فرایند مدیریت استراتژیکی که کمابیش این ویژگی‌ها را دارد، مدیریت استراتژیک کلاسیک خوانده می‌شود:

● **گام‌به‌گام بودن:** در مدیریت استراتژیک متعارف، فرض بر این است که فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چند گام مشخص تقسیم کرد. عموم مدل‌های مدیریت استراتژیک دارای گام‌های کمابیش تکراری مانند تدوین بیانیه جهت‌گیری سازمان (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)، تحلیل محیط درونی، تحلیل محیط بیرونی و طراحی اهداف و استراتژی‌ها است. ارکان اصلی برنامه و برنامه‌ریزی باید دیده شوند، به عبارتی فرمالیسم یا شکل‌گرایی در مدیریت استراتژیک کلاسیک جاری است. یعنی اگر شما برنامه‌ریزی انجام دادید و در آن بیانیه چشم‌انداز یا تحلیل محیط‌های شش‌گانه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... نبود یک جای کار می‌لنگد. ممکن است پیرسید ایرادش چیست؟ ایرادش این است که وقتی بسیاری از استراتژی‌های موفق را نگاه می‌کنی

۱. در این کتاب سه صفت کلاسیک، متعارف و سنتی برای مدیریت استراتژیک به یک معنا به کار گرفته شده‌اند.

می بینی که از این مراحل عبور نکرده اند چراکه گاهی اوقات یک تصمیم استراتژیک (خروجی مدیریت استراتژیک) بدون طی کردن تمام مراحلی که همه ما در مدیریت استراتژیک متعارف حفظ هستیم، پیدا می شود.

• **تقویم محور بودن:** مدیریت استراتژیک کلاسیک یک فرایند تقویم محور است. یعنی گام های مدیریت استراتژیک مانند تحلیل محیط درونی و بیرونی و هدف گذاری در زمان های معینی انجام می شود.

• **تحلیل محوری:** استراتژی در فرایند کلاسیک مدیریت استراتژیک، زاییده و برآمده از تحلیل است. فرض بر آن است که از تحلیل می توان به استراتژی رسید و قاعدتاً هم تحلیل را کارشناسان انجام می دهند چراکه تحلیل، زمان بر است و مدیران آن قدر وقت ندارند که به تحلیل های استراتژیک بپردازند. محوریت کار بر عهده مشاوران و کارشناسان خبره برنامه ریزی استراتژیک است.

• **کمیت مداری:** روش های کمی و ماتریس ها نقش مهمی در طراحی و انتخاب استراتژی دارند (ماتریس، GSM، SPACE، SWOT، QSPM و ANP، AHP، ...)، چه اینکه اگر شما برای یک شرکت برنامه ریزی استراتژیک انجام دهی و از این روش ها استفاده نکنی، کار شما پذیرفته نخواهد شد. از دیدگاه مدیریت استراتژیک کلاسیک، اصلاً مگر می شود استراتژی داشت اما از این ابزارها استفاده نکرد.

• **جدا بودن برنامه از اجرا:** برنامه ریزی از اجرا جداست. یعنی در ابتدا تحلیل انجام می شود. سپس این تحلیل منجر به یک سری اسناد استراتژیک می شود که به تصویب مدیران ارشد می رسد و سپس برای اجرا ابلاغ می شود. البته بعد از اجرا، دوباره فرایند برنامه ریزی در زمان های مشخصی آغاز می شود و از اجرا نیز بازخورد می گیرد

ولی در هر صورت فکر کردن (برنامه ریزی) از اجرا (عمل کردن) جداست. بنابراین مفروض بزرگ مدیریت استراتژیک کلاسیک این است که در جلسات و پشت میز می شود به تصمیم قطعی رسید. دوباره ممکن است بپرسید که این چه ایرادی دارد؟ جواب این است که باز هم نمونه های متعدد موفق در استراتژی وجود دارد که استراتژی در فرایندی رفت و برگشتی و رابطه مستقیم با اجرا به وجود آمده است. این رابطه آن قدر زیاد است که شما نمی توانید تشخیص بدهید اول اقدام بوده یا اول تحلیل.

• **غلبه روش بر انسان:** متدولوژی بر ایده ها و افراد برتری دارد. به این معنا که مدیریت استراتژیک کلاسیک شامل فرایندها، مراحل، دستورالعمل، چارت ها، فرم ها و رویه هایی است که حتماً باید گام به گام انجام شود. این باعث سیطره ابزار، بر انسان می شود. در سازمان هایی که گرفتار مدیریت استراتژیک کلاسیک هستند زمان زیادی صرف بروکراسی تکمیل فرم ها و انجام دستورالعمل های از پیش تنظیم شده می شود. مثال عملی؛ در یک سازمان برای بخش تحلیل محیط درون و بیرون ۸۶ متغیر در دو جدول تنظیم شد. سپس حدود ۲۰ نفر این دو جدول را پر کردند و برای هر متغیر دو عدد دادند. یکی اهمیت فاکتور و دیگری وضعیت فعلی آن. سپس این فرم ها جمع آوری و تحلیل شدند و تبدیل شدند به یک ماتریس و جواب آن ماتریس شد: استراتژی تهاجمی. کارشناسان خوشحال از اینکه یک کار علمی انجام داده بودند و مدیران مبهوت از اینکه این همه زمان و انرژی برای اینکه به این برسیم؟ اصلاً این استراتژی تهاجمی که حاصل از بودن در یکی از چارک های این ماتریس است یعنی چه؟ بسیاری از دانسته های مدیران قابلیت تبدیل به جدول و عدد در یک ماتریس را ندارند (از جمله

روابطی که با یک شرکت خارجی اخیراً ایجاد شده است یا ایده‌ای که برای تبدیل شرکت به یک شرکت صنعتی - خدماتی دارد) و اینها فقط در گفت‌وگوها (و نه ماتریس‌ها) می‌تواند ظهور کند. ولی متأسفانه در مدیریت استراتژیک کلاسیک، انسان‌ها مغلوب روش‌های به‌ظاهر علمی هستند.

- **فرض پیش‌بینی‌پذیری آینده:** برنامه‌ها براساس یک پیش‌بینی تصریح‌نشده از آینده شکل می‌گیرند. در مدیریت استراتژیک کلاسیک کمتر به آینده‌های چندگانه توجه می‌شود، اگر هم بشود درنهایت یکی از سناریوها به‌عنوان سناریوی محتمل انتخاب می‌شود و تمام برنامه‌ها براساس آن تنظیم می‌شوند.
- **سه تا پنج سال:** سند استراتژی باید محکم و برای پنج سال قابل استناد باشد. افق زمانی سه تا پنج سال برای بیشتر سندهای استراتژیک یک فرض بزرگ است.

• **نقدهای وارد بر مدیریت استراتژیک متعارف**

اندیشمندان و فعالان عرصه مدیریت استراتژیک نقدهای متعددی را به مدیریت استراتژیک کلاسیک وارد می‌کنند که به‌صورت خلاصه، مهم‌ترین این نقدها در ادامه مرور می‌شود.^۱

- **عقیم بودن تحلیل از زایش:** قاعده‌مند کردن تدوین استراتژی معمولاً از طریق تجزیه امکان‌پذیر می‌شود که در آن فرایند خلق استراتژی به یک دستورالعمل قدم‌به‌قدم تبدیل می‌شود. به همین خاطر برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل شده است به فرایندی فرم‌پُرکن که درعین‌زمان بر بودن، ارزش‌افزوده کمی دارد. مثال‌های

۱. در پیوست مقالاتی که برنامه‌ریزی استراتژیک متعارف را به چالش کشیده‌اند آورده شده است.

متعددی وجود دارد که تصمیمات استراتژیک کسب و کار، ناشی از فرایندهای رسمی و مرحله به مرحله نبوده‌اند بلکه حاصل ایده‌های خلاقانه مدیران ارشد، گفت‌وگوی آنها و یا پاسخ دادن به یک موضوع استراتژیک بوده است. از آن طرف هم این فرایندهای گام به گام عملاً نشان داده‌اند که از زایش استراتژی ناتوان هستند. یک مثال عملی؛ در یکی از شرکت‌ها، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را به یک دستورالعمل ۱۲۰ صفحه‌ای و ۸۰ مرحله‌ای تبدیل کرده‌اند. سازمان هر سال زمان زیادی را صرف تکمیل این مراحل و پر کردن فرم‌های مرتبط با آن می‌کند اما وقتی تصمیمات استراتژیک سازمان را نگاه می‌کنید می‌بینید که این تصمیمات استراتژیک که در بسیاری موارد ناجی سازمان نیز هستند از دل این فرایند طولانی و رسمی درنیامده‌اند. مدیران سازمان معتقدند برنامه‌ریزی استراتژیک به فرایندی وقت‌گیر و تشریفاتی تبدیل شده که نه تنها از تفکر استراتژیک پشتیبانی نمی‌کند، بلکه مانع بزرگ تصمیم‌گیری استراتژیک نیز شده است.

- **حلزون در مسیر تندباد:** کسب و کار و رقابت در بیشتر مواقع غیرقابل پیش‌بینی و بسیار سریع است لذا واکنش سریع ضرورت است. درحالی‌که اساس کار برنامه‌ریزی استراتژیک متعارف، پیش‌بینی است. در فرایند مدیریت استراتژیک کلاسیک، سازمان آمادگی لازم را برای مواجه شدن با عدم قطعیت‌ها، اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی، به دست نمی‌آورد. به همین دلیل برنامه‌ریزی استراتژیک مانند حلزونی می‌ماند که در مسیر تندباد قرار گرفته و عملاً نمی‌تواند سریع واکنش نشان دهد. به همین دلیل، مدیران تحت فشارهای بیرونی و در شرایط ناپایدار و با عدم قطعیت امروزی، براساس شهود و به صورت غریزی تصمیم‌گیری می‌کنند نه براساس تحلیل‌های متفکرانه.

• **محیط براساس تقویم ما رفتار نمی‌کند:** چون مدیریت استراتژیک کلاسیک تقویم محور است (در زمان‌های مشخصی از سال انجام می‌شود)، از تحولات محیطی عقب می‌ماند. فرصت‌های محیطی یا تهدیدها منتظر نمی‌مانند که هر سال یک بار آن‌ها دقیقاً در زمانی که سازمان درحال تحلیل محیط بیرونی است رخ دهند. آنها خود را براساس تقویم ما تنظیم نمی‌کنند. به‌عنوان مثال فرض کنید که شما برنامه‌های استراتژیک خود را هر سال یک بار روزآمد و بازتنظیم می‌کنید درست بلافاصله بعد از ابلاغ سالانه برای اجرا تغییرات اساسی در محیط شما رخ می‌دهد مثلاً اینکه یک شرکت خارجی به شما پیشنهاد سرمایه‌گذاری مشترک می‌دهد که البته معادل تمام بودجه سرمایه‌ای شماست و اگر بخواهید آن را قبول کنید باید تمام برنامه‌های استراتژیک خود را بازبینی اساسی کنید. در چنین حالتی چه می‌کنید؟

• **یک بازی فکری جذاب و بی‌ربط:** مدیریت استراتژیک بیشتر از آنکه نتیجه (تصمیمات استراتژیک) خلق کند به بازی فکری کارشناسان بدون ارتباط با دغدغه‌های سازمان تبدیل شده است. استفاده از روش‌های کمی و ماتریس‌های پیچیده، بیش‌ازحد موردنیاز، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را عددمحور، جزء‌گرا و تحلیل محور کرده است. آن قدر کاغذ، اسلاید و عدد (درخت) در آن زیاد است که ما تصویر کلان و ایده اصلی (جنگل) را نمی‌بینیم. مثال عملی؛ بارها و بارها شده است که کارشناسان برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌بینم که گرفتاری‌هایی از این قبیل دارند چگونه در این ماتریس عدددهی یا وزن‌دهی کنیم؟ آیا این مدل را اول باید به کار بگیریم یا آن ماتریس را؟ و جالب اینجاست که وقتی با مدیران ارشد همان سازمان تعامل می‌کنید می‌بینید جنس دغدغه‌ها و موضوعاتی که با آن دست‌به‌گریبان هستند بسیار متفاوت است. به

همین دلیل هم هست که بسیاری از مدیران برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک را رها کرده‌اند.

- **خلاقیت گم‌شده:** فرایند کلاسیک بیش از حد تحلیل محور است و به شهود و خلاقیت کم توجه است. در بستر برنامه‌ریزی استراتژیک متعارف، ایده‌های خلاقانه کمتر شکوفای می‌شوند. مثلاً اگر یک سازمان بگوید که من نمی‌خواهم تحلیل محیط درونی و بیرونی انجام دهم، بلکه می‌خواهم به جای آن ۲۰ جوان را به فرصت تفریحی - مطالعاتی برای ژرف‌اندیشی بفرستم تا بروند و ایده‌های استراتژیک بیاورند. چنین راهکاری در مخیله کسانی که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را یک فرایند رسمی، تحلیل محور و پر از ماتریس و نمودار و گراف می‌بینند نمی‌گنجد و آن را در جا رد خواهند کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل شده است به تکرار مکرر گذشته‌ها. گفت‌وگوهای اصیل و پرسش‌های عمیق کمتر دیده می‌شود. معمولاً در بازبینی‌های سالانه استراتژی، همان گزارش‌های سال پیش توسط مدیرعامل به روز می‌شود و گفت‌وگو و چالش در نمی‌گیرد.

- **برنامه‌ریزی استراتژیک، دیگر استراتژیک نیست:** گری همل^۱ برنامه‌ریزی استراتژیک را یک حرکت دارای اصول مشخص، قابل اجرا توسط عده‌ای خاص و نسبت به تدوین استراتژی کاری آسان می‌داند. درحالی‌که خلق استراتژی را ناشی از یک حرکت کنجکاوانه، خلاقانه و تحت تأثیر بسیاری از افراد می‌داند. به همین دلیل خلق استراتژی کار سخت‌تری نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک خواهد بود. از نظر او برنامه‌ریزی استراتژیک، بیشتر تاکتیکی است تا استراتژیک! وی تصریح می‌کند که برنامه‌ریزی

1. Gary P. Hamel

استراتژیک، تبدیل به برنامه نویسی استراتژیک شده است و دیگر استراتژیک نیست.

• **تصمیمات در جای دیگری ساخته و پرداخته و اخذ می‌شوند:**

بالینکه بسیاری از شرکت‌ها تلاش زیادی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک متعارف می‌کنند، ولی تعداد کمی از تصمیمات استراتژیک واقعی در بستر این فرایندهای رسمی گرفته می‌شوند و جلسات شبیه یک سری جلسات تشریفاتی ارائه اسلاید شده است. علت این است که در فرایند مرور استراتژی سالانه، مدیران واحدها فقط اطلاعات و اقدامات سال پیش خود را ارائه می‌دهند و ریسک زیادی در پذیرش ایده‌های جدید نمی‌کنند.

• **اینها که می‌گوییم یعنی چه؟ عبارات و اصطلاحات نامفهوم و**

متعدد مانند مزیت رقابتی (که هنوز معنای آن در بین اندیشمندان متنوع و مبهم است)، شایستگی، قابلیت، عامل کلیدی موفقیت، قابلیت پویا و... باعث می‌شود که مدیران به خوبی نتوانند با آن ارتباط برقرار کنند.

• **تمرکز بیش از اندازه بر استراتژی و فراموش کردن تصمیمات**

استراتژیک: مدیریت استراتژیک متمرکز بر استراتژی است درحالی‌که بسیاری از موفقیت‌های سازمان را نمی‌توان به استراتژی نسبت داد و توجیهشان کرد. واقعیت آن است که بسیاری از موفقیت‌های سازمان وابسته به تصمیمات استراتژیک و یا عملیاتی سازمان است و نه صرفاً استراتژی.

• **استراتژی به‌مثابه یک سند:** مدیریت استراتژیک متعارف فرض

می‌گیرد که استراتژی یک سند یا یک نقشه راه است که حاصل نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک است. در صورتی‌که استراتژی یا بهتر بگوییم «مجموعه تصمیمات استراتژیک» راهی بی‌پایان است و همواره در حال تکامل خواهد بود.

• آیا فرایند غیررسمی می‌تواند جایگزین فرایند رسمی باشد؟

ممکن است به این گرایش پیدا کنیم که به جای مدیریت استراتژیک کلاسیک و متعارف از رویکرد غیررسمی استفاده کنیم. فرایند غیررسمی مدیریت استراتژیک یعنی اینکه مدیران ارشد خودشان دوره‌ها بنشینند و هر زمان که موضوعی مطرح شد در مورد آن تصمیم‌گیری کنند. اخیراً زیاد شنیده‌ایم که دیگر زمان برنامه‌ریزی استراتژیک گذشته است و باید به تفکر استراتژیک پرداخت. وقتی هم که می‌پرسید بفرمایید چگونه براساس تفکر استراتژیک تصمیم‌گیری می‌کنید؟ عملاً درمی‌یابید که مدیران به شیوه ۲۰۰ سال گذشته دوره‌ها جمع شده و به موضوعات البته مهم واکنش نشان می‌دهند و نام تفکر استراتژیک هم بر آن گذاشته‌اند و این دستاویزی شده است برای آنکه از شر برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک خلاص شوند (به خاطر اشکالاتی که در بالا ذکر شد). وقتی یک موضوع مانند تفکر استراتژیک بد مطرح می‌شود باعث می‌شود که مدیران انضباط‌گریز و شفافیت‌گریز همین موضوع را دستاویزی قرار دهند برای فرار از مدیریت نظام‌مند سازمان. اما فرایند غیررسمی نیز ایرادها و اشکالات اساسی دارد:

- **منفعل و واکنشی بودن:** این رویکرد بیشتر واکنش‌گرا و انفعالی است تا اینکه کنشگر باشد. چراکه مدیران در این رویکرد در قبال موضوعاتی که پیش می‌آید تصمیم‌گیری می‌کنند. در صورتی که در برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی نگاه به آینده (ولو ناقص) وجود داشت.
- **نداشتن پایه محکم:** رویکرد غیررسمی چون صرفاً مبتنی بر شهود و تجربه مدیریتی و تصمیمات خلق‌الساعه است، اگر بخواهد منجر به تصمیمات استراتژیک شود، پشت آن تصمیمات عموماً تحلیل، عدد و رقم و حسابگری وجود ندارد.
- **ضعف در یادگیری جمعی یا سازمانی:** در این روش یادگیری

سازمانی ضعیف است. چراکه یک عده‌ای دور هم جمع می‌شوند، گفت‌وگو می‌کنند، یک سری تصمیمات می‌گیرند و اجرا می‌کنند. و چون این تصمیمات ثبت و ضبط نشده، آن قدر مبهم است که امکان ارزیابی آن وجود ندارد، در طول زمان ممکن است برخی از افراد یاد بگیرند اما سازمان یاد نمی‌گیرد.

• **تافته جدا بافته:** چون یک سازوکار رسمی برای تصمیم‌گیری و سپس عملیاتی‌سازی آن وجود ندارد بنابراین ارتباط ضعیفی با دیگر فرایندها و سیستم‌های مدیریتی وجود خواهد داشت. یعنی ممکن است تصمیم استراتژیک اخذ شده خیلی هم خوب باشد اما چون این تصمیم به خوبی به ورودی و خروجی‌های فرایندهای دیگر، اطلاع‌رسانی مناسب به واحدهای مربوطه، بودجه‌بندی، ارزیابی عملکرد و پاداش متصل نمی‌شود این تصمیمات بین زمین و هوا معلق خواهند بود.

• **عدم یکپارچگی:** ممکن است تک‌تک تصمیمات درست باشد اما چون در زمان‌های مختلف و برای موضوعات مختلف اخذ شده است، آن‌گاه تصمیمات از انسجام برخوردار نیستند.

• **مسئولیت‌های غیرشفاف:** چون فرایند تصمیم‌گیری و اجرا مبهم و غیرروشن است، اصل پاسخ‌گویی مخدوش می‌شود. عدم مسئولیت‌پذیری برخی مدیران ارشد در طول زمان و پس از شکل‌گیری نتایج تصمیمات اتخاذ شده، از دیگر ایرادات فرایند غیررسمی است.

اشکالات وارد به فرایند کلاسیک و فرایند غیررسمی مدیریت استراتژیک را مرور کردیم. هر دو اشکالات و انتقادات بسیار جدی است و نمی‌توان به آنها پاسخ گفت.

• ویژگی‌های فرایند آرمانی مدیریت استراتژیک •

حال با توجه به اشکالات مطرح شده برای فرایندهای کلاسیک و غیررسمی و همچنین تجربیاتی که کسب کرده‌ایم، می‌توان برای نظام یا فرایند مدیریت استراتژیک آرمانی ویژگی‌هایی را برشمرد:

- **تعادل برنامه‌ریزی تقویم‌محور و تصمیم‌گیری موضوع‌محور:** باید در سازمان سازوکاری وجود داشته باشد که هم به برنامه‌ریزی رسمی و تقویم‌محور توجه کند هم به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک موردی و موضوعی. به عبارت دیگر علاوه بر برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی که تقویم‌محور است، یک فرایند دائمی و پیوسته وجود داشته باشد.
- **هم‌زمانی نگاه از بالا به پایین و برعکس:** نگاه از بالا به پایین و نگاه از پایین به بالا جایگزین یکدیگر نیستند! از بالا به پایین یعنی اینکه مدیران ارشد تصمیم‌گیران نهایی باشند. نگاه از پایین به بالا یعنی جوانه زدن ایده‌های استراتژیک می‌تواند از پایین سازمان، مثلاً توسط کارمندی که سه ماه است به سازمان پیوسته است، آغاز شود. این دو می‌توانند مکمل هم باشند. اگر نگاه از بالا به پایین می‌تواند در میان تصمیمات استراتژیک انسجام ایجاد کند، نگاه از پایین به بالا می‌تواند تنوع خوبی به ایده‌های استراتژیک ببخشد. این دو لازمه یکدیگر هستند. مدیریت استراتژیک باید زمینه مناسبی برای هر دو رویکرد بالا به پایین و پایین به بالا فراهم کند. جدول ۱-۱ بیانگر ۴ گونه مختلف تصمیم استراتژیک است.
- **مصون ماندن از جنون کمیت‌گرایی:** چون بخشی از تصمیمات استراتژیک حاصل گفت‌وگو، تجربه‌ورزی (آزمایش) و شهود مدیریتی است، شرایط و فضا باید به گونه‌ای باشد که تحلیل کارشناسی و رویکردهای ماتریسی-کمی غلبه پیدا نکند. ما هم‌اکنون در دورانی به سر می‌بریم که فکر می‌کنیم اعداد، ارقام، ماتریس‌ها خیلی دقیق هستند و به ما یک حس علمی می‌دهند ولی این حس دروغی بیش نیست. ما در مدیریت استراتژیک باید

سرچشمه تصمیم استراتژیک

	بدنه سازمان (کارکنان معمولی)	رأس سازمان (مدیران ارشد)
بر اساس پیش‌نگری و تدبیر و برنامه‌ریزی	پایین به بالا پیش‌تدبیرانه	بالا به پایین پیش‌تدبیرانه ^۱
بر اساس تعامل و تجربه‌ورزی و واکنش به محیط	پایین به بالا پدیدارشنوده	بالا به پایین پدیدارشنوده ^۲

جدول ۱-۱ انواع تصمیمات استراتژیک

از جنون کمیت (کمیت‌زدگی) در امان باشیم.

- **بررسی ویژه هر موضوع استراتژیک:** موضوعات استراتژیک شرایط ویژه خود را دارند برخی با عدم قطعیت روبه‌رو هستند، برخی با تضاد ذی‌نفعان و... بنابراین هرکدام از موضوعات استراتژیک باید کاملاً به صورت ویژه بررسی شوند. به عنوان مثال گاهی مسئله مالیات می‌شود یک مسئله استراتژیک یا گاهی مسئله شکایت یک کشور از یک شرکت نفتی بابت مسائل زیست‌محیطی می‌شود یک موضوع استراتژیک. هرکدام از موضوعات استراتژیک ویژه و یکتا هستند و شرایط خاص خود را دارند و بنابراین باید روش

1. Deliberate strategy

2. Emergent strategy

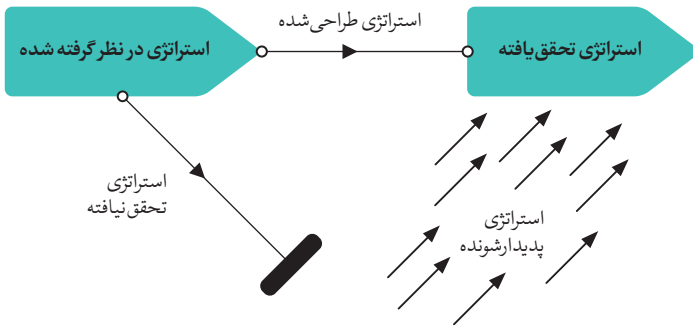
حل خاص خود را داشته باشند. معمولاً موضوعات استراتژیک را نمی‌توان با روش‌های کلاسیک مدیریت استراتژیک مانند ماتریس سوات و یا جی.ای یا... حل کرد و پاسخ داد بنابراین باید برای هر موضوعی، مسیر ویژه خاص آن موضوع را برای پاسخ‌یابی و پاسخ‌گویی طی کرد.

• **تسهیل‌یادگیری جمعی و سازمانی:** مدیریت استراتژیک باید یک فرایند یادگیری جمعی باشد. چرا می‌گوییم یادگیری؟ یادگیری است از این جهت که سازمان به تغییر اندیشه، تغییر مفروضات و تغییر تصمیمات نیازمند است. چرا می‌گوییم جمعی؟ جمعی چون فقط یک نفر نباید تغییر کند. بنابراین فرایند مدیریت استراتژیک آرمانی باید شرایطی را فراهم کند که یادگیری اجتماعی (سازمانی) رخ دهد.

• **تمهید فضا و فرایند سالم برای تصمیم‌گیری استراتژیک:** برای تصمیم‌گیری استراتژیک سالم و اثربخش باید فرایند، فضا و فرهنگ مناسب وجود داشته باشد. بدین معنا که باید شرایطی را فراهم کرد که تصمیم‌گیران ارشد به‌دوراز سوگیری، خطاها و دام‌های ذهنی و شناختی، پیش‌داوری به تصمیمی درست و سالم برسند.

• **تعادل بین پیش‌تدبیرانه بودن و پدیدارشنودگی:** مدیریت استراتژیک باید زمینه مناسبی برای ترکیب مناسبی از استراتژی‌های اندیشیده‌شده (پیش‌تدبیرانه) و نوظهور (پدیدارشنوده) فراهم کند. مینتزرگ (۱۹۸۵) در شکل معروفش استراتژی تحقق‌یافته را شامل استراتژی‌های ترکیبی از استراتژی‌های پیش‌تدبیرانه و پدیدارشنوده می‌داند (شکل ۱-۱).

• **حمایت از دموکراسی سازمانی:** گری همل معتقد است فرایند مدیریت استراتژیک باید دموکراتیک باشد. نکته این است که در بسیاری از سازمان‌ها نوعی تفکر وجود دارد که مدیران ارشد بهتر



شکل ۱-۱ | رابطه بین استراتژی تحقق یافته، پیش تدبیرانه و پدیدار شونده

و بیشتر می فهمند. اما حقیقت این است که محل شکل گرفتن ایده های ناب ممکن است هرجایی از سازمان باشد. هم‌سره دسته از افراد را مطرح می کند که می توانند در خلق استراتژی بسیار مؤثر باشند: افرادی که نگاهی تازه به کار دارند، افرادی که از محل جغرافیایی شرکت و محیط آن دور هستند و افرادی که از نظر سنی جوان هستند. البته تنها گوش دادن به صحبت بقیه کافی نیست بلکه باید فرصت اجرایی شدن به آنهایی که مناسب تر هستند داده شود.

- **تسهیل گفت‌وگو، تفاهم و توافق:** استراتژی نیازمند تعهد عمیق و توافق وسیع است. توافق و تعهد حاصل پیوند عمیق فکری و قلبی است و این صرفاً با تحلیل به دست نمی آید، گفت‌وگو کردن در پیوند یافتن و تفاهم نقش جدی دارد. باید در سازمان بستری برای گفت‌وگو، تفاهم، و توافق فراهم شود.
- **پوشش هم‌زمان استراتژی های ژنریک (عمومی) و استراتژی های عملی:** بین استراتژی های عمومی (ژنریک) و استراتژی عملی

تفاوت وجود دارد. در استراتژی ژنریک، مبنایی پایدار برای هدایت سازمان ایجاد می‌شود و این در حالی است که استراتژی‌های عملی محدود به یک بخش یا یک حوزه از سازمان هستند و در طول زمان تغییرپذیری بالایی دارند. مثلاً استراتژی عمومی ایکیا^۱ در طول سالیان ثابت بوده است: سادگی، کارایی، زیبایی و ارزانی. اما استراتژی‌های عملی آن در شرایط بحران اقتصاد جهانی متفاوت و متغیر بوده است.

• **ایجاد یکپارچگی سه‌جانبه:** فرایند مدیریت استراتژیک باید بین تصمیمات استراتژیک مختلف یکپارچگی ایجاد کند به‌گونه‌ای که تصمیماتی که در زمان‌ها و مکان‌های مختلف و برای موضوعات متفاوت گرفته می‌شود با یکدیگر هم‌راستایی و هم‌افزایی داشته باشند و بین آنان تضاد و تعارضی نباشد. هر تصمیمی باید با تصمیمات رده بالاتر، تصمیمات رده پایین و تصمیمات هم‌عرض خود هم‌راستا و یکپارچه شود. (یکپارچه‌سازی سه‌جانبه: رو به بالا، رو به پایین و هم‌عرض)

• **قابلیت تطبیق با سازمان‌ها و شرایط مختلف:** فرایند مدیریت استراتژیک آرمانی، فرایندی است که متناسب با سازمان‌های مختلف باشد و همچنین برای یک سازمان نیز بسته به شرایط سازمان (دوره عمر سازمان، نوع مدیریت و...) و شرایط محیطی (ابهام، عدم قطعیت و...) بتواند منعطف و متناسب شود. بنابراین اگر نظام مدیریت استراتژیک، یک مجموعه ثابت از فرایندهای پیچیده در قالب چارچوبی خاص با جعبه‌ابزار از پیش تعریف شده باشد، نمی‌تواند مناسب برای همه سازمان‌ها و همه شرایط استفاده شود. چراکه از یک سو استراتژی‌ها از طرق مختلفی خلق

می شوند و از سوی دیگر بسیاری از استراتژی‌ها به مرور زمان پدیدار می شوند و نه بایک فرمولاسیون و یا فرایند ازپیش تعیین شده. لذا فرایند مدیریت استراتژیک آرمانی باید بیش از ابزار و متدولوژی بر جوهره استراتژی و سؤالات کلیدی تمرکز داشته باشد.

• **محرك تفكر نقاد و خلاق:** نظام مدیریت استراتژیک آرمانی باید تفکر خلاق و نقاد را حمایت کند. استراتژی باید چارچوب شکن باشد. درحالی که در سازمان، بسیاری از افراد صرفاً دلخوش به اصول ثابت کاری هستند، بروز و ظهور خلاقیت با مشکلات جدی روبه‌رو است. نظام مدیریت استراتژیک باید شرایط را برای زیر سؤال بردن پیش فرض‌ها، پیش دانسته‌ها و مرزهای صنعت فراهم کند. گری هم‌ل معتقد است برای ایجاد تغییر در سازمان باید از زاویه‌ای جدید به فعالیت‌های آن نگاه کرد. برای این کار سازمان باید سراغ آن پیش فرض‌هایی برود که تاکنون غیرقابل تغییر فرض شده‌اند و آنها را زیر سؤال ببرد تا در ادامه بتواند ایده‌های چارچوب شکن و انقلابی خلق نماید. به عبارتی فرایند مدیریت استراتژیک باید گشوده و باز باشد.

• **پشتیبانی از چابکی استراتژیک:** شرایط متلاطم محیطی به گونه‌ای است که انتظار می‌رود یک فرایند مدیریت استراتژیک آرمانی، سازوکارهای تصمیم‌گیری سریع را فراهم نموده و همچنین به سرعت تصمیمات استراتژیک اخذ شده را به پروژه‌ها تبدیل و به تخصیص منابع مرتبط کند. بین تصمیمات و سبد پروژه‌های سازمانی باید ارتباطی پویا، زنده و تعاملی برقرار باشد.

• **تعادل بین انضباط و انعطاف:** مدیریت استراتژیک باید در رمز

میان نظم و بی‌نظمی حرکت کند، نه بروکراسی استالینی^۱ و نه رویکرد سیلیکونی^۲ توانسته‌اند یک نظام اقتصادی کاملاً بهینه را ارائه کنند. درهٔ سیلیکون در تولید ایده‌های جدید به طرز خارق‌العاده‌ای موفق بوده است اما در سایر مسائل ناکارآمد است. بروکراسی استالینی هم در نظم و پیش‌بینی‌پذیری موفق هستند اما نوآوری و شکوفایی ندارند.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **هنر رقصیدن با استراتژی** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



اگر از برنامه‌ریزی استراتژیک متعارف و کلاسیک خسته شده‌اید و در جستجوی برنامه‌ریزی استراتژیک پیشرفته و معاصر هستید این کتاب به شما توصیه می‌شود. مدیریت استراتژیک امری تشریفاتی و انتزاعی نیست که بخواهد انبوهی از نمودارهای جذاب و ماتریس‌های پیچیده و گزارش‌های زیبا تولید کند. مدیریت استراتژیک واقعی دو چیز تولید می‌کند: تصمیمات سرنوشت‌ساز و تغییرات اساسی. باقی همه حواشی‌اند. این کتاب به شما کمک می‌کند در دنیای واقعی در زمان واقعی در مسائل واقعی وارد شوید و با تصمیمات و تغییرات سرنوشت‌ساز در زندگی شخصی، راهبری سازمانی یا کشورداری، تفاوت ایجاد کنید!

