

۳. در شرایط عدم قطعیت، نباید از استراتژی استفاده کرد

یکی دیگر از ایده‌های اشتباه این است که چون شرایط بسیار متغیر است، پس نمی‌توان و نباید استراتژی داشت و اگر هم استراتژی داریم باید استراتژی‌های شش‌ماهه و سه‌ماهه داشته باشیم! نکته اینجا است که اصولاً یکی از کارکردهای استراتژی، پیوستگی، تداوم و تمرکز است. اگر بخواهیم همواره تغییر کنیم که نمی‌توانیم از این تمرکز و تداوم استفاده کنیم.

◆ **ایده درست:** شرکت‌های وال مارت، ساوت‌وست، دل و بنز سال‌ها است که یک استراتژی دارند و در ضمن همه آن‌ها در محیط‌های متلاطم سیاسی، اقتصادی، فناوری و البته زیست‌محیطی و اجتماعی هستند؛ بنابراین در شرایط متلاطم هم می‌شود استراتژی پایدار داشت. به‌اختصار می‌توان گفت که استراتژی‌های عمومی (ژنریک) می‌توانند ثابت و پایدار باشند و زمینه‌ساز تداوم و تمرکز بلندمدت سازمان و استراتژی‌های عملیاتی سازمان می‌توانند متغیر و منعطف باشند؛ بنابراین اتفاقاً باید گفت چون شرایط متلاطم است، باید استراتژی بلندمدت داشت.

۴. اگر در لحظه تصمیم‌گیری کنیم و در کوتاه‌مدت به نتایج برسیم «استراتژیک» نیست

فرض برخی این است که تصمیمات استراتژیک حتماً باید بلندمدت باشند. یعنی اگر در مدت کوتاه تصمیمی اتخاذ شود و تأثیرات اساسی بر روی اهداف ما بگذارد آن را به این خاطر که کوتاه‌مدت است استراتژیک نمی‌دانند.

◆ **ایده درست:** تأکید و تکرار می‌شود که هدف مدیریت استراتژیک تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمان‌ها است، بنا بر توضیحاتی که در بندهای ۲ و ۳ داده شد. ممکن است سازمان در قبال موضوعات استراتژیک پدیدار شونده و پیش‌بینی نشده، تصمیمات و اقداماتی را اتخاذ و اجرا کند که تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمان داشته باشد. بنابراین شرط ما برای آنکه یک تصمیم یا اقدام را استراتژیک بدانیم نه پیش‌تدبیرانه بودن آن است و نه بلندمدت بودن آن.

۵. باید از تحلیل شروع کنیم و سپس به تصمیم برسیم

بیشتر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بعد از تدوین مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز (که البته این روزها این سه نیز به طرز بسیار کلیشه‌ای و ناکارآمدی تدوین می‌شوند) به تحلیل محیط درونی و بیرونی می‌پردازند و سپس به تصمیم‌گیری تعیین اهداف و اقدامات می‌رسند.

◆ **ایده درست:** در دنیای واقعی بسیاری از مواقع، تصمیم‌گیری با یک هدف جدید که مدیرعامل آن را پیش‌روی سازمان قرار می‌دهد یا یک موضوع که پیش‌روی سازمان قرار می‌گیرد آغاز می‌شود. بنابراین نگاه سنتی «آغاز از تحلیل» را باید به کناری گذاشت و به سازمان اجازه واکنش سریع و انعطاف در تصمیم‌گیری در قبال موضوعات مختلف را داد.

۶. باید از چشم‌انداز شروع کنیم

در برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک فرض بر این است که اول باید بیانیه چشم‌انداز را تدوین کنیم و سپس برویم سراغ تحلیل و

متأسفانه فضای مدیریت استراتژیک چه در عرصه عمل و چه در عرصه آموزش نظری مباحث، سرشار از ایده‌های نادرست شده و به همین دلیل موج سرخوردگی از مدیریت استراتژیک آغاز شده است. در ادامه می‌خواهیم به‌اختصار ۱۰ باور غلط در مورد مدیریت استراتژیک را مطرح کنیم.

پیشاپیش خوانندگان عزیز را به تعلیق پیش‌فرض‌ها و پیش‌دانسته‌های قبلی دعوت می‌کنم. حدس می‌زنم که برخی از نکات مطرح شده در این نوشتار، با آموزه‌های قبلی شما در تضاد و تعارض باشد.

۱. مدیریت استراتژیک یعنی به‌کارگیری ابزارهای مدیریت استراتژیک

به خاطر دارم یک‌بار پروژه‌ای را برای یکی از صد شرکت برتر ایران انجام دادیم. ناظر پروژه یکی از کتاب‌های مدیریت استراتژیک را باز کرد و بدون اینکه روی محتوای نتایج ما نظر بدهد گفت: این چه پروژه برنامه‌ریزی استراتژیکی است که از ابزارهای اشاره‌شده در این کتاب (کتاب رفرنس استراتژی) استفاده نکرده است. **یک باور غلط این است که فکر کنیم مدیریت استراتژیک یعنی استفاده از ابزارهای متعارف مطرح‌شده در کتاب‌ها و کلاس‌ها مانند ابزار سوات یا تحلیل زنجیره ارزش پورتر.** تأثیر این باور غلط این می‌شود که هزاران پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور ما، با تقيید به ابزارهای متعارف برنامه‌ریزی استراتژیک، ولی بدون نتایج معنادار استراتژیک و بدون خلق تصمیمات استراتژیک معنادار برای مدیران ارشد، اجرا شده است.

◆ **ایده درست:** فراموش نکنیم که هدف مدیریت استراتژیک، تأثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمان‌ها است. ابزارها هیچ اصلاتی ندارند. شما باید بتوانید تصمیمات استراتژیک اخذ کنید و آن را به اقدامات و سپس نتایج استراتژیک تبدیل کنید، فقط همین! بقیه هیچ اصلاتی ندارند. منظور از بقیه همان ابزارها، تکنیک‌ها، مدل‌ها و نظریه‌هاست. طبق اصل همپایانی، از روش‌های متعدد می‌شود به یک نقطه رسید.

۲. استراتژی از تحلیل‌های ماتریسی به دست می‌آید

متأسفانه امروزه گزارش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک پرشده است از ماتریس‌های عریض و طویل همراه با انبوهی از اعداد و ارقام. این ماتریس‌های بزرگ پر از عدد و رقم، به ما حس خوب علمی بودن می‌دهد؛ اما متأسفانه این حس کاملاً غلط است. شواهد بسیار کمی وجود دارد مبنی بر اینکه این ماتریس‌ها بتوانند استراتژی تولید کنند. ماتریس‌های IFE، EFE و SPACE با تجمیع اطلاعات و تبدیل آنان به عدد، باعث تهی کردن تحلیل‌های کیفی از معنا می‌شوند.

◆ **ایده درست:** استراتژی‌ها از چهار چشمه می‌جوشند؛ ایده‌ها و دیدگاه‌های استراتژیک برآمده از تجربه و شهود مدیریتی، پاسخ‌دهی به موضوعات استراتژیک پیش‌روی سازمان به‌صورت زمان واقعی، آزمایش‌های استراتژیک که از مرحله پایلوت سربلند برآمده‌اند یا ایده‌هایی که در بخشی از سازمان خلق و آزمودن شده‌اند و می‌توانند تعمیم پیدا کنند و درنهایت، تحلیل‌های هدفمند.

در نهایت استراتژی‌ها را فرموله کنیم. این اندیشه که باید از چشم‌انداز شروع کنیم؛ ریشه در پارادایمی دارد که معتقد است اول اهداف سپس استراتژی.

♦ **ایده درست:** اما تجربیات دنیای واقعی نشان داده است که گاهی اوقات چشم‌انداز نمی‌تواند در ابتدا تدوین شود؛ بنابراین گاهی اوقات شما ابتدا تصمیم‌گیری می‌کنید که چه کاری انجام دهید و سپس پیش‌بینی می‌کنید که اگر این کار را انجام دهید، آنگاه به چه نقطه مطلوبی می‌رسید.

۷. استراتژی یک موضوع تخصصی است

یکی از اشتباهات بزرگی که در برنامه‌ریزی استراتژیک رخ داد این بود که آن را از مدیرعامل جدا کردند و به دست کارشناسان تخصصی و مشاوران خبره سپردند. از آن زمان به بعد جدایی بین اندیشه و عمل رخ داد و اسناد استراتژیک برای کتابخانه‌ها تنظیم شدند. برنامه‌ها تنظیم و تدوین می‌شد، اما مدیران عامل کار خود را می‌کردند.

♦ **ایده درست:** استراتژی نه قابل برون‌سپاری است و نه قابل درون‌سپاری. استراتژی اصلاً قابل سپردن نیست. مدیریت استراتژیک مانند نفس کشیدن است که نمی‌شود آن را درون یا برون‌سپاری کرد. مسئولیت اول و آخر استراتژی با مدیران ارشد است و وجود کارشناسان و مدیران دفاتر مدیریت استراتژیک یا طرح و برنامه، فقط و فقط برای منظم سازی، مدون سازی، پیگیری و جاری سازی است.

۸. استراتژی یک موضوع سطح بالا است

استراتژی امری است که در حیطه کاری مدیران ارشد است اصولاً وقتی صحبت از استراتژی می‌شود، همیشه مدیران ارشد در ذهن می‌آیند.

♦ **ایده درست:** ممکن است همین‌الان بگویید که من درست چند خط بالاتر ادعا کرده‌ام که استراتژی برای مدیران ارشد است. درست است، استراتژی مسئولیت مدیران ارشد است، اما مدیران ارشد باید بدانند که به دلایل مختلف از جمله سن و سال، تجربیات قدیمی شده، کاهش روحیه نوآوری و از دست دادن تماس با مشتریان به صورت مستقیم، باعث می‌شود که افراد کاملی برای استراتژی پردازی نباشند. تجربیات جهانی نیز نشان داده است که می‌شود هزاران نفر درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک یک مجموعه باشند (تجربه ویکی‌مدیا، سازمان تولیدکننده ویکی‌پدیا) نشان می‌دهد که استراتژی حدوداً ۳۰٪ شناخت، ۳۰٪ نگاه سنتی به استراتژی، استراتژی پشت درهای بسته طراحی می‌شد و در صندوق‌های دربسته باقی می‌ماند و به همین جهت در پشت همان درهای بسته باقی می‌ماند، اما اکنون دریافته‌ایم که هیچ‌کس از ما، همه ما نیست. هرکسی چه در درون و چه در بیرون، می‌تواند به صورت بالقوه صاحب ایده خلاقانه استراتژیک بعدی باشد.

۹. برنامه‌ریزی استراتژیک را کنار بگذاریم، زمان تفکر استراتژیک است
عده‌ای استدلال می‌کنند که برنامه‌ریزی استراتژیک را باید کنار گذاشت و جایگزین آن تفکر استراتژیک است.

♦ **ایده درست:** این جمله نیز از آن نکاتی است که این روزها زیاد تکرار می‌شود. اصلاً این دو جایگزین هم نیستند. این جمله مانند آن است که بگوییم چون خوب خوابیده‌ایم پس دیگر تشنه نخواهیم شد. تفکر استراتژیک یک قابلیت تفکر است که به صورت فردی یا سازمانی می‌تواند وجود داشته باشد و توان اخذ تصمیمات استراتژیک را برای سازمان فراهم می‌کند، اما، تفکری واگرا است و از تولید برنامه‌های منسجم و معطوف به عمل، عقیم است. تفکر استراتژیک می‌تواند تولید کند، اما نمی‌تواند برنامه‌ریزی کند. برنامه‌ریزی استراتژیک وظیفه دارد استراتژی را از هرکجا که پدید آمد شناسایی، تدوین و عملیاتی کند. امروزه بیشتر از هر روز دیگری نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک هستیم.

۱۰. مدیریت استراتژیک رویکردی علمی، نظام‌مند و ساختاریافته است

جدول پر از عدد و رقم و نمودارهای پیچیده و زمان‌بندی‌های دقیق نظام مدیریت استراتژیک نشان از آن دارد که مدیریت استراتژیک کاملاً علمی و نظام‌مند است.

♦ **ایده درست:** در رویکرد متعارف مدیریت استراتژیک، به صورت منظم و بر اساس مدل‌های از پیش تعریف‌شده این اقدامات کمابیش انجام می‌شوند:

تدوین یا باز تدوین بیانیه جهت‌گیری سازمان (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها)؛ تحلیل محیط بیرونی؛ تحلیل محیط درونی؛ تعیین اهداف؛ طراحی استراتژی‌ها؛ روزآمدسازی کارت امتیازی متوازن؛ طراحی برنامه‌بودجه استراتژیک و عملیاتی و...

این فعالیت‌ها به صورت منظم و در تاریخ‌های از پیش تعیین‌شده انجام می‌شوند، اما واقعیت تلخ آن است که استراتژی شبیه به یک رودخانه، موج، خروشان و پویا است. همواره در طول زمان از منابع مختلف ورودی می‌گیرد و همچنین بخشی از استراتژی نیز به دلایل مختلف مانند پایان یافتن عمر یک تصمیم استراتژیک، تقلید رقبا و... از این رودخانه جدا می‌شود. مدیریت استراتژیک یک فرایند نیمه منظم، نیمه ساخت‌یافته و شبه علمی است.

♦ تحلیل پایانی

مدیریت استراتژیک کلاسیک، مرده است، اما متأسفانه همچنان به کار گرفته می‌شود. تجربیات یک دهه اخیر مفروضات مبنای مدیریت استراتژیک را تغییر داده است و متأسفانه کتاب‌های مرجع (کتاب‌های رفرنس تدریس) حدود ۱۰ سال طول می‌کشد که دانش درست و روزآمد شده را منتشر کنند. پیام اصلی این نوشتار این است که فقط به آموزه‌ها و کتاب‌ها توجه نکنید، جسارت زیر سؤال بردن مفروضات را داشته باشید و آموزه‌ها را به عقلانیت و خرد عمیق مدیریتی خود عرضه کنید. علوم انسانی هیچ‌گاه به صورت کامل جایگزین عقل انسانی نمی‌شود.