

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

● مدیریت استراتژیک یعنی به‌کارگیری ابزارهای مدیریت استراتژیک

به خاطر دارم یک بار 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 اشاره شده در این کتاب (کتاب رفرنس استراتژی) استفاده نکرده است. یک باور غلط این است که فکر کنیم مدیریت استراتژیک یعنی استفاده از ابزارهای متعارف مطرح شده 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 تقید 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.

● استراتژی از تحلیل‌های ماتریسی به دست می‌آید

متأسفانه امروزه گزارش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک پُر شده است از ماتریس‌های عریض و طویل همراه با انبوهی از اعداد و ارقام. این ماتریس‌های بزرگ پراز 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 ای اف ای^۱، آی اف ای^۲ و اسپیس^۳ 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 پیش روی سازمان به صورت زمان واقعی، آزمایش‌های استراتژیک که از مرحله پایلوت سربلند برآمده‌اند یا ایده‌هایی که در بخشی از سازمان خلق و تست شده‌اند و می‌توانند تعمیم پیدا کنند و در نهایت، تحلیل‌های هدفمند.

1. EFE

2. IFE

3. SPACE

• 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 ۶ ماهه 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، ساوت وست، 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. به اختصار می‌توان گفت که استراتژی‌های عمومی (ژنریک) می‌تواند ثابت و پایدار باشد و زمینه‌ساز تداوم و تمرکز بلندمدت سازمان و استراتژی‌های عملیاتی سازمان می‌تواند متغیر و منعطف باشد. بنابراین اتفاقاً باید گفت چون شرایط متلاطم است، باید استراتژی بلندمدت داشت.

• 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، بنابراین 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.

● 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 تصمیم یعنی تعیین اهداف و اقدامات می‌رسند.

ایده درست ◦ در دنیای واقعی بسیاری از مواقع، تصمیم‌گیری با یک هدف جدید که مدیرعامل آن را پیش روی سازمان قرار می‌دهد یا یک موضوع که پیش روی 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.

● 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 در نهایت استراتژی‌ها را فرموله کنیم. این اندیشه (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.

• 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 / 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 منظم‌سازی، مدون‌سازی، پیگیری و جاری‌سازی است.

• 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 سه 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 استراتژی‌پردازی نباشند.

تجربیات جهانی نیز نشان داده است که می‌شود هزاران نفر درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک یک مجموعه باشند (تجربه ویکی‌مدیا، سازمان

تولیدکننده ویکی پدیا) نشان می دهد که استراتژی حد و مرز نمی شناسد. در نگاه سنتی به استراتژی، استراتژی پشت درهای بسته طراحی می شد و در صندوق های در بسته باقی می ماند و به همین جهت در پشت همان درهای بسته باقی می ماند، اما اکنون دریافته ایم که هیچکس از ما، همه ما نیست. هرکسی چه در درون و چه در بیرون، می تواند به صورت بالقوه صاحب ایده خلاقانه استراتژیک بعدی باشد.

• برنامه ریزی استراتژیک کنار بگذاریم، زمان تفکر استراتژیک است

عده ای استدلال می کنند که برنامه ریزی 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 می شود. اصلاً این دو جایگزین هم نیستند. این جمله مانند آن است که بگوییم چون خوب خوابیده ایم پس دیگر تشنه نخواهیم شد. تفکر استراتژیک یک قابلیت تفکر است که به صورت فردی یا سازمانی می تواند وجود داشته باشد و توان اخذ تصمیمات استراتژیک را برای سازمان فراهم می کند، اما، تفکری واگرا است و از تولید برنامه های منسجم و معطوف به عمل، عقیم است. تفکر استراتژیک می تواند تولید کند، اما نمی تواند برنامه ریزی کند. برنامه ریزی استراتژیک وظیفه دارد استراتژی را از هر کجا که پدید آمد شناسایی، تدوین و عملیاتی کند. امروزه بیشتر از هر روز دیگری نیازمند برنامه ریزی استراتژیک هستیم.

• مدیریت استراتژیک رویکردی علمی، نظام مند و ساختاریافته است

جداول پراز عدد و رقم و نمودارهای پیچیده و زمان بندی های دقیق نظام مدیریت استراتژیک نشان از آن دارد که مدیریت استراتژیک کاملاً علمی و نظام مند است.

ایده درست • در رویکرد متعارف مدیریت استراتژیک، به صورت منظم و براساس مدل‌های ازپیش‌تعریف‌شده این اقدامات کمابیش انجام می‌شوند:

- تدوین یا بازتدوین بیانیه جهت‌گیری سازمان (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها)
- تحلیل محیط بیرونی
- تحلیل محیط درونی
- تعیین اهداف
- طراحی استراتژی‌ها
- روزآمدسازی کارت امتیازی متوازن
- طراحی برنامه و بودجه استراتژیک و عملیاتی
- ... و •

این فعالیت‌ها به صورت منظم و در تاریخ‌های ازپیش‌تعیین‌شده 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 (منابع چهارگانه اشاره‌شده در بند شماره دو) 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 نیمه‌منظم، نیمه‌ساخت‌یافته و شبه‌علمی است.

• تحلیل پایانی

مدیریت استراتژیک کلاسیک، مرده است، اما متأسفانه همچنان به کار گرفته می‌شود. تجربیات یک دهه اخیر مفروضات مبنایی مدیریت استراتژیک را تغییر داده است و متأسفانه کتاب‌های تکست (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.