

ممکن است شما پرسید که نویسنده کتاب انتقاداتی را به مدیریت استراتژیک کلاسیک وارد کرده و سپس ۱۵ ویژگی برای مدیریت استراتژیک آرمانی برشمرده. به نظر خود نویسنده، آیا مدل موعود پاسخگوی آن ۱۵ ویژگی هست؟ در ادامه سعی می‌کنم مورد به مورد چگونگی پاسخگویی مدل موعود به ویژگی‌ها را بیان کنم.

● **یک: تعادل برنامه‌ریزی تقویم‌محور و تصمیم‌گیری موضوع‌محور**

سازوکار پاسخگویی مدل موعود: رکن تحلیلگری استراتژیک، قاعده‌مند، زمان‌مند و تقویم‌محور و با رسمیت بالاست. در توضیحات این رکن آمده است که گرچه انتقادات زیادی به رویکرد رسمی و تقویم‌محور وارد است اما نباید به کل، فرایندهای رسمی را بی‌فایده دانست. بلکه می‌توان از آنها به‌عنوان بستری برای یادگیری سازمانی استفاده کرد. حتی اگر برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد رسمی به استراتژی ختم نشود، منافعی دارد.

اما رکن دیگر، تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام (زمان واقعی و موضوع‌محور) است که در آن متناسب با موضوعاتی که به شیوه‌های مختلفی شناسایی می‌شوند، در طول سال به شیوه‌های کاملاً متفاوت تصمیم‌گیری می‌شود. در توضیحات این رکن آمده است که هر سازمان باید سازوکاری برای شناسایی موضوعات استراتژیک داشته باشد. علاوه بر سازوکار شناسایی موضوعات، باید سازوکاری برای اولویت‌بندی و تشخیص استراتژیک بودن موضوعات و تشخیص نوع ماهیت و نحوه

رسیدگی به آنها نیز وجود داشته باشد. بسته به موضوع ممکن است به مدیریت متفاوت و متناسب با موضوع نیاز باشد. تمام چهار رکن منجر به تولید تصمیم می‌شود فقط تفاوت در این است که در رکن دوم در زمان‌های مشخص این اتفاق رخ می‌دهد ولی در رکن اول، سوم و چهارم در زمان‌های نامشخص.

● دو: هم‌زمانی نگاه از بالا به پایین و برعکس

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: تصمیمات استراتژیک براساس اینکه از رأس سازمان یا از بدنه آن گرفته شود، تقسیم پذیراست و هر رکنی می‌تواند بخشی از تصمیمات را پوشش دهد و همان‌طور که مشخص است، ارکان جایگزین یکدیگر نیستند بلکه مکمل هم هستند. رکن اول نماینده رویکرد پیش‌تدبیرانه و بالا به پایین است. رکن دوم نیز نماینده رویکرد پیش‌تدبیرانه و دوطرفه است. در توضیحات، یکی از منافع این رکن افزایش خلاقیت استراتژیک ذکر شده است که به دو صورت بالا به پایین و پایین به بالا قابل‌دستیابی است. همچنین از ایجاد انسجام بین تصمیمات و اقدامات متفاوت به‌عنوان دیگر منفعت این رکن نام برده شده است که می‌تواند منجر به تکمیل، ساماندهی و یکپارچه و همسوسازی دو نگاه از بالا به پایین و از پایین به بالا شود.

در رکن سوم اغلب شناسایی موضوعات به‌صورت پایین به بالا رخ می‌دهد. البته بدیهی است که رکن تصمیمات استراتژیک از دیدگاه استراتژیک ورودی می‌گیرد از روی همین دیدگاه استراتژیک است که سازمان بر حوزه‌های کلیدی و مهم متمرکز می‌شود و موضوعات را شناسایی می‌کند.

رکن چهارم نیز نماینده رویکرد پدیدارشنونده و پایین به بالاست. نکته اساسی این رکن این است که بخشی از حرکات و تصمیمات استراتژیک

از تجربه و عمل و از پایین به بالا و با ایجاد گزینه‌ها به دست می‌آید.
رکن پنجم نیز که دوطرفه است.

در توضیحات اصل تمرکز و تنوع آمده که علاوه بر تمرکز بر سؤالات استراتژیک، باید زمینه برای تنوع افکار، ایده‌ها و گزینه‌ها و انتقادهای فراهم باشد. در واقع تنوع، نماینده نگاه پایین به بالا و تمرکز نماینده نگاه بالا به پایین است. اگر نگاه از بالا به پایین می‌تواند در میان چند هدف انسجام ایجاد کند، نگاه از پایین به بالا می‌تواند گوناگونی ایده‌ها را به ارمغان بیاورد.

در اصل مشارکت و مالکیت ذکر شده با جدا بودن «استراتژی» از «تاکتیک»، «تدوین» از «اجرا» و «فکر» از «عمل» مخالفت شده است و به نوعی اهمیت نگاه پایین به بالا را یادآور شده است.
در اصل گفت‌وگوی آزاد فراگیر گفته شده است هرکسی حق اظهار نظر و شرکت در بحث‌ها را دارد و این نیز نزدیک به نگاه پایین به بالاست.

● سه: مصون ماندن از جنون کمیت‌گرایی

چون استراتژی حاصل گفت‌وگو، تجربه‌ورزی (آزمایش) و شهود مدیریتی است. شرایط و فضا باید به‌گونه‌ای باشد که تحلیل کارشناسی و رویکردهای ماتریسی-کمی غلبه پیدا نکنند.
سازوکار پاسخگویی مدل موعود: اصلاً در تعریف آمده که این مدل بر متدولوژی و یا مسیر گام‌به‌گام تمرکز ندارد.

رویکردهای ماتریسی-کمی برپیش‌بینی آینده تمرکز می‌کنند حال آنکه در رکن اول آمده است که این رکن ریشه در شهود و تجربه مدیریتی دارد. گرچه رکن دوم آنچنان مخالف تحلیل کارشناسی نیست و از آن به‌عنوان بستری برای یادگیری استفاده می‌کند ولی یکی از مواردی که در مؤثر بودن این رکن مهم است این است که برای آماده‌سازی اذهان بایستی از آوردن مباحث مالی و دیگر مسائل جزئی، در جلسات مباحثه

استراتژیک پرهیز کرد که این منجر به عدم غلبه مسائل کمی و جزئی می‌شود. واضح‌تر از همه جای متن، در توضیحات رکن سوم گفته شده با توجه به رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی، هیچ برنامه‌ای هر قدر با دقت هم تهیه شده باشد، مطابق انتظار پیش نمی‌رود و پیشنهاد می‌شود که متناسب با موضوعات زمان واقعی، در طول سال به شیوه‌های کاملاً متفاوت تصمیم‌گیری شود. لذا به جای افزایش دقت بی‌فایده از طریق ماتریس و مسائل کمی، پیشنهاد می‌شود بر موضوعات و مسائل پیش‌آمده تمرکز شود. جالب است که پس از شناسایی موضوعات استراتژیک لزومی ندارد همگی در جلسات و همایش‌ها و کارگروه‌ها (که محل تحلیل کارشناسی هستند) بررسی شوند و می‌توان با گپ‌های داخل راهرو نیز به برخی از این موضوعات رسیدگی کرد. دقیقاً آمده است که از میان چهار رویکرد، رویکرد کارگروه‌های ویژه، رویکردی است که نیازمند بررسی و تحلیل کارشناسی است.

اساس رکن چهارم نیز این موضوع را تأیید می‌کند و می‌گوید که دیگر نیازی به تحلیل‌های دقیق کارشناسی نیست و کافی است تعدادی از ایده‌های تجربی را آزمایش کرد. مؤلفه‌های دوم و سوم این رکن نیز با گفت‌وگو و تجربه‌ورزی توافق دارد. همچنین پیشرفت تکاملی که در این رکن ذکر شده نزدیک به این نگاه است، زیرا که بدون تحلیل کارشناسی و براساس تجربه‌ورزی است که این تکامل رخ می‌دهد.

در ابتدای رکن پنجم آمده است که سند استراتژی نباید متن مقدس باشد و نظام مدیریت استراتژیک باید کاملاً معطوف به عمل و اقدام باشند.

اصل مشارکت به نزدیک شدن برنامه‌ها با واقعیت‌های کسب‌وکار و جدا نبودن «فکر» از «عمل» اشاره می‌کند و برنامه‌ریزی شخص برای خودش حتی اگر بد باشد را به برنامه‌ریزی خوب دیگران برای او ترجیح می‌دهد. قرار دادن عقلانیت ارتباطی در برابر عقلانیت ابزاری که در

اصل گفت‌وگوی آزاد فراگیر انجام شده است، مشابه قرارگیری گفت‌وگو در برابر ماتریس است.

● چهار: بررسی ویژه هر موضوع استراتژیک

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: رکن سوم اساساً بر این مورد تأکید دارد. آنجا که گفته می‌شود هر موضوع یک پرونده ویژه است و قابل تطبیق کامل با موضوعی دیگر نیست و بسته به موضوع مطرح‌شده، تعداد افراد درگیر و میزان تأثیر آن در سازمان متفاوت است و لذا نحوه مدیریت و رسیدگی مناسب خودش را می‌طلبد. توضیح بیشتر آنکه زمانی که یک موضوع استراتژیک شناسایی می‌شود که نیازمند پاسخ‌گویی بهنگام است، سازمان تصمیم می‌گیرد که چگونه به این موضوع استراتژیک پاسخ گوید. ممکن است از روش‌های کمی سود بجوید یا با استفاده از پنل خبرگان یا یک تحقیق فراگیر یا گروه کانونی مسئله را حل کند.

● پنج: تسهیل یادگیری جمعی

مدیریت استراتژیک باید یک فرایند یادگیری جمعی و سازمانی باشد. سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: در توضیحات رکن دوم آمده است که برای تبدیل جلسات تحلیل استراتژیک به یک عامل پیش‌برنده بایستی این جلسات را نه به عنوان یک مرور توسط مدیر ارشد بلکه یک گفت‌وگو دید تا یادگیری دوطرفه صورت پذیرد.

همچنین در توضیحات رکن چهارم به فراهم شدن زمینه برای آزمایش ایده‌های نوآورانه استراتژیک، طراحی و اجرای سازوکاری برای به اشتراک گذاشتن بهترین تجربیات موردی قابل تعمیم و فراهم کردن زمینه برای گردش آزاد اطلاعات و گفت‌وگوهای آزاد که می‌تواند زمینه‌ساز بروز ایده‌های استراتژیک، خلق موضوعات استراتژیک و یا طراحی گزینه‌ها یا راه‌حل‌های کلیدی برای مسائل اصلی سازمان باشد اشاره شده است.

همچنین اصول گفت‌وگوی آزاد فراگیر، گردش آزاد اطلاعات و هم‌زمانی تمرکز و تنوع با فراهم کردن بستر تعامل و تفاهم، یک فرایند اجتماعی یادگیری را رقم می‌زند. به عنوان مثال اگر اصل گفت‌وگوی آزاد فراگیر در سازمان رعایت شود افراد سازمان با گفت‌وگو در بستر مناسب اندیشه‌های یکدیگر به چالش می‌کشند، ایده‌های خود را به معرض نقد می‌گذارند، ذهنیت یکدیگر را کامل می‌کنند و هر کدام از دیگری چیزی می‌آموزد بدین ترتیب یادگیری اجتماعی تسهیل می‌شود.

● شش: تمهید فضا و فرایند سالم برای تصمیم‌گیری استراتژیک

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: اساساً اصول پنجگانه این مدل برای این است که سازمان ویژگی‌های ساختاری-فرهنگی مناسب را داشته باشد. در اصل مشارکت و مالکیت گفته‌شده که مهم‌ترین محصول برنامه‌ریزی، فرایند آن است نه محصول آن، یعنی برنامه و این یعنی در صورتی که فرایند مناسب وجود داشته باشد، تصمیم‌گیری استراتژیک سالم و اثربخش در زمان خودش به انجام خواهد رسید. اصلاً بدون مشارکت افراد، متد هر چقدر هم عالی باشد، تصمیم‌گیری استراتژیک اثربخش نخواهد بود.

در اصل گفت‌وگوی آزاد فراگیر و ذیل عنوان عقلانیت ارتباطی گفته شده است که جامعه سالم جامعه‌ای است که در آن افراد با یکدیگر ارتباط سالم برقرار کنند و بر فضای ارتباطی بین افراد، عقلانیت ارتباطی حاکم شود و به تفاهم برسند. مثلاً اینکه هرکسی حق اظهار نظر داشته باشد منجر به ایجاد فضایی مناسب برای تصمیم‌گیری سالم و اثربخش خواهد شد.

گرچه دقیقاً ذکر نشده ولی انواع پاسخ‌هایی که در رکن سوم بایستی به موضوعات مختلف داده شود، نیازمند فضا و فرهنگ و شیوه مناسب خودشان است .

همچنین در رکن دوم، انواع نکاتی که برای تبدیل جلسات به دیالوگ واقعی ذکر شده‌اند، از جنس همین فرهنگ و فضای مناسب است. هرکدام از ارکان نیازمند افرادی و فرهنگی در سازمان هستند که قابل اجرا باشند و مثلاً اگر افراد سازمان به دلیل عدم احترام به نظراتشان علاقه‌ای به ارائه تجربیاتشان نداشته باشند، دیگر ایده‌ای وجود نخواهد داشت که در رکن چهارم به اشتراک گذاشته شود و...

● هفت: تعادل بین پیش‌تدبیرانه بودن و پدیدارشنودگی

سازوکار پاسخگویی مدل موعود: همان‌طور که در مورد دوم گفته شد هرکدام از ارکان نماینده‌ای برای بخشی از تصمیمات استراتژیک است و آن بخش را پوشش می‌دهد.

رکن اول نماینده رویکرد پیش‌تدبیرانه است و در آن برنامه‌ریزان به آنچه الان می‌خواهند، توجه می‌کنند. بنیان‌شکنی‌ای که در این رکن ذکر شده و این غلبه «خواست» بر «آنچه پیش می‌آید» نشان از پیش‌تدبیرانه بودن این رکن دارد.

رکن دوم نیز نماینده رویکرد پیش‌تدبیرانه است. سؤالاتی که در جلسات به چالش کشیدن استراتژی پرسیده می‌شود، شاید منجر به خلق استراتژی نشود ولی به‌هرحال استراتژی‌های انتخابی احتمالی، اندیشیده‌شده هستند نه پدیدارشنوده.

رکن سوم اما ترکیبی از استراتژی‌های اندیشیده‌شده و پدیدارشنوده را شامل می‌شود. ممکن است درباره برخی موضوعات از قبل فکر شده باشد (تحلیلی) ولی به سایر موضوعات با استفاده از اطلاعات برآمده از عمل رسیدگی شود.

اما رکن چهارم اساساً نماینده رویکرد پدیدارشنوده است. زیرا ایده‌ها و دیدگاه‌ها از تجربه و عمل به وجود آمده‌اند و آزمایش ایده‌های استراتژیک یعنی استراتژی پدیدارشنوده. در توضیحات این رکن دو نوع

پیشرفت تکاملی و ناشی از هدف‌های جسورانه به ترتیب به رویکردهای پدیدار شونده و پیش‌تدبیرانه نزدیک هستند.

در رکن پنجم تخصیص منابع به اجزای پورتفولیو به صورت سنتی و در زمان بودجه‌ریزی سالانه یا جلسات بازبینی کسب‌وکار رخ می‌دهد ولی ارزیابی پورتفولیو و بهینه‌سازی آن در عمل و همیشگی است.

● هشتم: حمایت از دموکراسی سازمانی

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: ارکان سوم و چهارم، رویکردی مشارکتی دارند. هرکسی به صورت بالقوه می‌تواند طراح استراتژی بعدی سازمان باشد. اگر یک کارمند یک ایده را مطرح کند و رکن چهارم نیز در سازمان برقرار باشد، می‌تواند این ایده شکار (شناسایی) شود و استراتژی جدید سازمان باشد.

در ضمن در قسمت اصول گفت‌وگوی آزاد فراگیر یعنی عقلانیت تفاهمی گفته شد که هرکسی باید این حق را داشته باشد تا در مورد هر موضوعی پرسش کند و هرکسی باید حق داشته باشد تا هر موضوعی را در بحث مطرح کند این ویژگی‌ها باعث می‌شود که فرایند مدیریت استراتژیک دموکرات باشد.

● نه: تسهیل گفت‌وگو، تفاهم و توافق

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: اولین منفعت رکن دوم، ایجاد توافق استراتژیک ذکر شده است و می‌گوید باید از این موضوع اطمینان حاصل کرد که تصمیم‌گیران واقعی سازمان در یک درک و بینش یکپارچه و منسجم از سازمان، کسب‌وکار، استراتژی و فرضیات اساسی آنها توافق دارند. همچنین در منفعت دیگری این رکن آمده است که ابزاری است برای افزایش ارتباط بین مدیران و ایجاد ادبیات مشترک. در آخر نیز گفته شده است که برای دستیابی به منافع برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی باید آن

را تبدیل به «گفت‌وگوهای واقعی» نمود که برای تحقق چنین امری نکاتی به عنوان راهنما در فصول ابتدایی کتاب ذکر شده است. اصل مشارکت و مالکیت نیز تا حدی ناظر به این موضوع است و بر این نکته صحه می‌گذارد که داشتن احساس مالکیت که از مشارکت (تا حدی به وسیله گفت‌وگو) به وجود آمده، منجر به تعهد عمیق در افراد برای اجرا می‌شود. در توضیحات اصل گفت‌وگوی آزاد فراگیر آمده است که برای موفقیت استراتژی هیچ توصیه جادویی وجود ندارد و تنها یک راه دارد و آن بحث‌های مداوم و رودرو با اعضای سازمان است که می‌تواند انواع مختلف داشته باشد. در ادامه نیز از عقلانیت ارتباطی به عنوان عاملی برای رسیدن به مفاهمه، وفاق و مبادله بین اذهانی یاد می‌شود و جامعه سالم به صورت جامعه‌ای دارای ارتباطات سالم برای رسیدن به تفاهم تعریف می‌شود. اینکه هرکس حق اظهار نظر داشته باشد، مقدمه رسیدن به تعهد عمیق و توافق وسیع است. کما اینکه گفته شده «هدف شناخت متقابل و رسیدن به یک درک مشترک باشد».

● ده: پوشش هم‌زمان استراتژی‌های ژنریک و استراتژی‌های عملی

سازوکار پاسخگویی مدل موعود: رکن اول یعنی دیدگاه استراتژیک منجر به تولید استراتژی عمومی می‌شود. مثلاً مؤسسان ایکیا و وال مارت از ابتدا نگاهی ویژه به کاهش هزینه‌ها و قیمت پایین داشته‌اند. در عوض در بقیه ارکان به‌ویژه در رکن تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام، در رکن سوم، شناسایی موضوعات و مدیریت مطلوب و متناسب هرکدام از آنها، منجر به تصمیم‌گیری‌های زمان واقعی می‌شود و به استراتژی‌های عملی متمایل تر است. البته به نظر می‌رسد اولویت‌بندی موضوعات استراتژیک تحت تأثیر همان استراتژی‌های عمومی‌ای است که در ارکان قبلی حاصل شده است.

در رکن چهارم، ایده‌های مورد نظر از اقدامات و تجربیات عملی

برآمده‌اند و لذا احتمال منجر شدن به استراتژی‌های عملی بیشتر است. گرچه احتمال اینکه این ایده‌ها به قدری قوی (راه‌حل کلیدی) باشند که جهت‌گیری کلان سازمان را تغییر داده و به استراتژی‌های عمومی منجر شوند، وجود دارد کماینکه در توضیحات این رکن آمده است «معمولاً کارهای بزرگ از دل کارهای کوچک بیرون می‌آید... باید به انواع کارهای کوچک متوسل شد تا کار بزرگ خود را نشان دهد آن وقت باید آن کار بزرگ را نگه داشت و باقی را رها کرد».

به عبارت دیگر استراتژی عمومی، مزیت رقابتی شما را مشخص می‌کند و نظریه اصلی کسب‌وکار شماست اما استراتژی‌های عملی آن چیزی است که اقدامات روشنی پیش پای شما می‌گذارد.

● یازده: ایجاد یکپارچگی سه‌جانبه (رو به بالا، رو به پایین و هم‌عرض)

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: اول اینکه ارکان از یکدیگر ورودی می‌گیرند و این به یکپارچگی کمک می‌کند. ارتباط بین ارکان در نمودار ۲-۳ و جدول ۲-۳ نشان داده شده است. دوم اینکه در رکن پنجم گفته شده، نظام مدیریت استراتژیک باید کاملاً معطوف به عمل باشد و باید به‌گونه‌ای باشد که آخرین تصمیمات بلاواسطه و بلافاصله منجر به روزآمدسازی پورتفولیو تا آخرین سطح سازمان شود. لذا دیگر مانند تصمیمات و مسائل ذهنی نیست که دچار تناقض شود و کمتر پیش می‌آید که در عمل دو چیز متضاد به‌راحتی با هم جمع شوند. همچنین است بودجه‌ریزی سریع که تضاد را بر نمی‌تابد. لذا خودبه‌خود نوعی از یکپارچگی اجباری در دل خود دارد. همان‌طور که گفته شده «مدیریت تغییرات پورتفولیو، ما را قادر می‌سازد تا تغییرات در استراتژی سازمان را به تغییرات در سبد اقدامات استراتژیک ترجمه کنیم و سبد اقدامات را به‌روز کنیم. روزآمدسازی پورتفولیو جهت اطمینان از هم‌راستایی با اهداف و استراتژی سازمان است و شامل یکپارچه‌سازی و بهینه‌سازی

مجدد و روزآمد سبب اقدامات است ... روزآمدسازی اجزای پورتنفولیو ما را مطمئن می‌سازد که منابع محدود انسانی و مالی به‌نحوی بهینه به اقدامات اختصاص یافته‌اند».

● دوازده: قابلیت تطبیق با سازمان‌ها و شرایط مختلف

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: این مدل قابلیت انعطاف در سازمان‌های مختلف را دارد و مثلاً رکن سوم و چهارم در سازمانی که تغییرات محیطی شدیدتری دارد، قوی‌تر است نسبت به سازمانی که محیطی با تغییرات کندتر دارد. یا به نظر می‌رسد زمان تداوم تصمیم‌گیری برای رکن سوم برای سازمان‌های مختلف قابل تنظیم باشد. بسته به شرایط سازمان و شرایط محیطی، یکی یا چند رکن از ارکان مدل تقویت و تضعیف می‌شوند و به این شکل است که مدل منعطف و متناسب می‌شود.

گرچه ممکن است یکی از ارکان در شرایطی خیلی ضعیف شود اما هیچ‌کدام از ارکان در هیچ سازمانی نباید حذف شوند. چون منطقی پشت هرکدام از ارکان در همه سازمان‌ها وجود دارد و همچنین اصولی که برای مدل ذکر شده است، بستری لازم برای موفقیت برای همه سازمان‌هاست و این اصول ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی است که هر سازمانی به آنها نیاز دارد. آمادگی ذهن مدیران، وجود خلاقیت، ایجاد انسجام، توافق استراتژیک و ادبیات مشترک، گفت‌وگوهای واقعی، شفافیت و گردش آزاد اطلاعات و... چیزهایی نیستند که سازمانی از آنها آسیب ببیند. کما اینکه در توضیحات اصل پرسش‌های کلیدی نیز آمده است: «تنها یک راه وجود دارد که برای تمامی کسب‌وکارها به کار می‌آید و این راه پرسیدن پرسش‌های درست است».

● سیزده: محرک تفکر نقاد و خلاق

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: در این مدل در نقاط مختلف، جا برای

تفکر خلاق در نظر گرفته شده است. در رکن اول تمام محدودیت‌ها کنار گذاشته می‌شود تا فکر آزادانه خلق کند و سپس محدودیت‌ها اعمال می‌شوند. در توضیحات این رکن آمده است: «تدوین استراتژی بنیان شکنانه باشد؛ استراتژی‌های عالی از به چالش کشیدن وضع موجود و انجام اقدامی متفاوت حاصل می‌شوند». و معتقد است استراتژی بایستی از دست استبداد و یکه‌تازی تجارب مدیران ارشد و قدیمی رها گردد.

در رکن دوم، دستور جلسات به چالش کشیدن استراتژی است. از منافع این رکن افزایش خلاقیت استراتژیک ذکر شده است. همچنین از نکات مطرح برای جلسات، نیاوردن مسائل مالی و کوتاه مدتی است که جلوی تفکر خلاق را می‌گیرند. گرچه جلسات برنامه‌ریزی تقویم محور هرچه قدر هم خوب برگزار شوند، معمولاً در نهایت استراتژی‌هایی در چارچوب تولید می‌کنند و اقدامات اضافی برای افزایش احتمال بروز خلاقیت نیاز است که در ارکان سوم و چهارم به آنها اشاره می‌کند.

شیوه‌های غیررسمی پاسخ به موضوعات استراتژیک، نکته اضافه‌ای است که در رکن سوم برای بروز خلاقیت مؤثر است. رکن چهارم نیز اساسش بر ایده‌های مبتکرانه است و سه مؤلفه آن اساساً برای حمایت از خلاقیت و نوآوری بیان شده است.

در اصل مشارکت و مالکیت گفته شده است که افراد دارای ایده‌های نوآورانه در هر سازمانی وجود دارند و باید تغییر را با آنها شروع کرد و اگر نه بدون ما این کار را خواهند کرد. همچنین گلوگاه مقاومت رأس سازمان و تجربه افراد ذکر شده است.

اصول گفت‌وگوی آزاد فراگیر و گردش آزاد اطلاعات به افزایش خلاقیت استراتژیک کمک می‌کنند. در توضیحات اصل هم‌زمانی تمرکز و تنوع نیز به حمایت از خلاقیت اشاره شده است و صداهای جدید، گفت‌وگوهای جدید، انگیزش‌های جدید، دورنماهای جدید و آزمون‌های جدید را برای حفظ خاصیت نوشوندگی در سازمان پیشنهاد می‌دهد.

● چهارده: پشتیبانی از چابکی استراتژیک

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: گرچه رکن دوم به ظاهر سریع نیست ولی از منافع این رکن، ایجاد توافق استراتژیک و آماده‌سازی اذهان ذکر شده است که منجر به این می‌شوند که، تصمیم‌گیران واقعی قادر باشند به چالش‌ها و فرصت‌هایی که در دنیای ناپایدار و غیرقابل‌پیش‌بینی واقعی رخ می‌دهد، به سرعت پاسخ داده و تصمیم بگیرند. این همان مزیت رقابتی است که از این رکن انتظار می‌رود.

از آنجایی که رکن سوم بر شناسایی موضوعات از دنیای واقعی متمرکز است بنابراین باعث افزایش چالاکی سازمان می‌شود. بدون رکن چهارم (کنشگری و کاوشگری ایده‌ها)، آمادگی لازم برای کسب فرصت‌ها و تهدیدهای اساسی ایجاد نمی‌شود و لذا برتری رقابتی در محیط متلاطم در زمان لازم هرگز به دست نمی‌آید.

هدف رکن پنجم نیز متصل کردن بلاواسطه و بلافاصله چهار رکن دیگر به اقدام و عمل است و مدیریت روزآمد پورتفولیو بستری برای چالاکی عملیاتی است. اصول نیز به نوبه خود از اجرای بهتر ارکان در راستای سرعت تصمیم‌گیری و عملیاتی حمایت می‌کنند.

اصل مشارکت و مالکیت منجر به تعهد افراد و کاهش مقاومت و افزایش سرعت در اجرا می‌شود. نزدیک بودن تدوین استراتژی به اجرای آن از فواید این اصل است که منجر به سرعت دادن به تصمیم‌گیری می‌شود. با وجود اصل پرسش‌های کلیدی، زمان برای تهیه فرایندی پیچیده و درنهایت بی‌فایده هدر نمی‌شود و به جای حاشیه به اصل موضوع پرداخته می‌شود. اصول گفت‌وگوی آزاد فراگیر و گردش آزاد اطلاعات نیز پایه‌ای برای سرعت بخشی هستند.

● پانزده: تعادل بین انضباط و انعطاف

سازوکار پاسخ‌گویی مدل موعود: وجود چند رکن در کنار هم که

هرکدام نماینده نوعی از نظریه‌ها هستند، منجر به حرکت در میان این نظریه‌هاست (نشانه این، ورودی دادن هرکدام از ارکان به دیگری است). نماینده بروکراسی استالینی، رکن اول و دوم است که هدفش نظم‌دهی و رسمیت بخشی تقویم محوری است. نماینده رویکرد دره سیلیکونی و تئوری‌های شکوفایی در بی‌نظمی نیز رکن چهارم است که برای تولید ایده‌های جدید و ناشناخته حضور دارد و ناظر به این اعتقاد است که استراتژی یک رخداد بزرگ غیرمشخص در تقویم است. لذا از اصل گردش آزاد اطلاعات و گفت‌وگوی آزاد فراگیر برای هدفش کمک می‌گیرد. این مدل از یک طرف خلاقیت و به چالش کشیدن فرضیات اساسی و نظم موجود را مطرح می‌کند و از طرف دیگر برنامه‌ریزی قاعده‌مند و رسمی را به رسمیت می‌شناسد و آن را کنار نمی‌گذارد. نه صلب بودن فرایند را می‌پسندد و نه هرج و مرج کامل را برمی‌تابد.

آنجا که باید اجازه دهد ذهن افراد خلاق بماند، این اجازه را می‌دهد و آنجا که نباید اجازه دهد ذهنشان منحرف شود، از سیستم‌های کنترل مدیریت و اصل پرسش‌های کلیدی استفاده می‌کند. یکجا از مستندسازی و پیگیری منظم جلسات صحبت می‌کند و یکجا از نیاوردن مسائل مالی با هدف باز و بی‌نظم فکر کردن افراد. هم‌زمان که از پویایی ناشی از کارهای کوچک و ایده‌های نو صحبت می‌کند، بر تحت کنترل بودن ریسک آزمایش‌ها نیز تأکید می‌کند و به وجود سازوکارهایی برای تحکیم و تقویت رفتارهای تکاملی در زمینه نوآوری استراتژیک تذکر می‌دهد.

در شیوه‌های پاسخ‌دهی به موضوعات در رکن سوم برخی منظم و رسمی و برخی نامنظم و غیررسمی هستند و به نوعی حرکت در مرز میان نظم و بی‌نظمی را تداعی می‌کند که در عین حال که به ما انعطاف و آزادی عمل می‌بخشد، چارچوبی نیز تعیین می‌کند و این رویکرد در رکن سوم در سازوکارهای تعیین موضوعات استراتژیک و اولویت‌دهی به آنها دیده می‌شود.

همچنین در توضیحات رکن چهارم پیشرفت تکاملی شبیه به بی‌نظمی دره سیلیکونی و پیشرفت ناشی از هدف‌های جسورانه بدون ابهام و منظم است.

اصل هم‌زمانی تمرکز و تنوع نیز به نوعی به این نکته اشاره می‌کند که تمرکز بیش از حد موجب کوری شده و تنوع بیش از حد منجر به هرج و مرج و عدم توجه کافی می‌شود. سازمان‌ها از یک طرف برای داشتن نوآوری باید عادت کنند که عادت نکنند و از طرف دیگر باید برای پاسخ به موضوعات با ماهیت مشابه به برخی روش‌ها عادت داشته باشند.