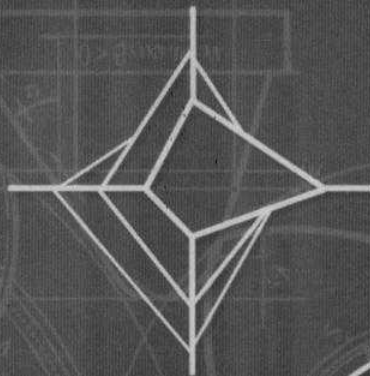
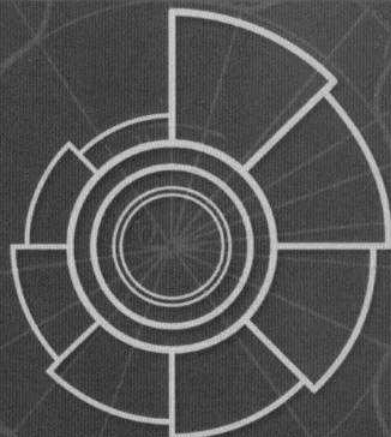
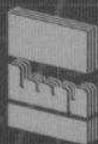


استراتژی سالن

توسعه و ترویج استراتژی‌های اثر بخش

مؤلفین: استیفن کامینگز و دانکن آنگوین

مترجمان: سهراب خلیلی شورینی / محمد مسعود نخستین / علی عباس بنائی



سرشناسه	: کامینگز، استیون، ۱۹۶۷- م. Cummings, Stephen
عنوان و نام پدیدآور	: استراتژی‌ساز: توسعه و ترویج استراتژی‌های اثربخش / مؤلفین استیفن کامینگز، دانکن آنگوین؛ مترجمان سهراب خلیلی شورینی، محمدمسعود نخستین، علی عباس‌بنائی.
مشخصات نشر	: تهران: رسا، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۸۰ ص: مصور، جدول.
شابک	: ISBN 978-964-317-920-5
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا.
یادداشت	: عنوان اصلی: Strategy Builder: How to Make and Communicate More Effective Strategies, 2015
عنوان دیگر	: توسعه و ترویج استراتژی‌های اثربخش.
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی.
شناسه افزوده	: آنگوین، دانکن، Angwin, Duncan.
شناسه افزوده	: خلیلی شورینی، سهراب، ۱۳۲۹-، مترجم.
شناسه افزوده	: نخستین، محمدمسعود، ۱۳۶۴-، مترجم.
شناسه افزوده	: عباس‌بنائی، علی، ۱۳۶۵-، مترجم.
رده‌بندی کنگره	: ۵۱۹.۵ الف ۳۰/۲۸/HD.
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۱۲.
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۱۳۰۵۸.

کلیه حقوق محارظ و مخصوص ناشر است

دوست عزیز، هرگونه کسب درآمد از دسترنج دیگران، تکثیر کتاب بدون اجازه از ناشر و فروش آن و یا تغییر بهای کتاب، کاری نادرست و نامشروع است و در نهایت، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز بی‌آمدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: استراتژی‌ساز: توسعه و ترویج استراتژی‌های اثربخش — مؤلفین: استیفن کامینگز، دانکن آنگوین

مترجمان: سهراب خلیلی شورینی، محمدمسعود نخستین، علی عباس‌بنائی

چاپ اول: ۱۳۹۵ — تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

مرکز توزیع: پخش رسا — تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۲۴۰۰۰ تومان

این کتاب استثنایی، اولین کتابی است که توانسته مسئله‌ای تقریباً جهانی را حل کند: انتقال^۱ ایده‌های استراتژیک به اندازه‌ی پیدا کردن خود ایده‌ها دشوار و بااهمیت است، و هر دوی این فعالیت‌ها بصری^۲ هستند. پرسشی که با آن مواجه هستیم این نیست که آیا دیگران می‌فهمند؟ بلکه این است که آیا دیگران می‌بینند؟

ویلیام دوگان^۳، استاد دانشگاه کلمبیا

و مؤلف کتاب‌های شهود استراتژیک^۴ و حس هفتم^۵

این کتاب نشان می‌دهد که چگونه باید استراتژی سازمان را ترسیم کرد تا بتوان دید چه مواردی در نظر گرفته شده، چه مواردی در نظر گرفته نشده و ارتباط بین مطالب چگونه است. فرایند استراتژی‌سازی به صورت فرایندی مفرح و مبتنی بر یادگیری ارائه می‌شود. این رویکرد بدان جهت انقلابی در ادبیات استراتژی محسوب می‌شود که نه تنها تدوین استراتژی را ممکن می‌کند بلکه فهم مشترک از استراتژی را هم تسهیل می‌کند.

راجر ال. ام. دانبر^۶، استاد ممتاز مدرسه بازرگانی استرن دانشگاه نیویورک

بسیار خرسندم که سرانجام کسی توانست این ایده اصلی که راهی پیش روی ما قرار دهد که بتوانیم با استفاده از آن، برنامه‌ها و اهداف استراتژیک را به شیوه‌ای خلاقانه به تصویر بکشیم. تصویر من تواند مفاهیمی را منتقل کند که هزاران کلمه نمی‌توانند. با استفاده و تحت کنترل درآوردن خلاقیت ذاتی که درون ما نهفته است، می‌توانیم انتقال استراتژی، درک و اجرای آن را به گونه‌ای مؤثرتر محقق سازیم. این کتاب، ابزاری مهم در اختیار رهبران پر مشغله قرار می‌دهد تا بتوانند چشم‌انداز استراتژیک خود را به روشنی تشریح کنند و تأثیر استراتژیک واقعی بر جای گذارند.

ویکی هیوود^۷، مدیر مجمع سلطنتی ترویج هنر، تولید و تجارت

و مدیر ارشد سابق شرکت رویال شکسپیر

من مدیر ارشدی هستم که محدودیت زمانی بسیاری دارم، بسیار خرسندم کتابی را یافته‌ام که با آن به عمیق آن می‌توانم بهترین چارچوب‌های استراتژیک را پیدا کنم - چارچوب‌هایی که در طول زمان کارایی آنها اثبات شده و پسوندهای آکادمیک قوی دارند و در عین حال در عمل و در محیط کار بسیار مفیدند. برای اشخاصی که قلم اثرگذاری ندارند، ترسیم تصاویر و امکان پرورش ایده‌ها با استفاده از ابزارهای بصری می‌تواند بسیار گویاتر از هزاران کلمه باشد.

سارا میتسن^۸، مدیر کسب و کار جهانی، تی‌ان‌اس گلوبال^۹

1. communicating

2. visual

3. William Duggan

4. Strategic Intuition

5. Seven Sense

6. Roger L.M. Dunber

7. Vikki Heywood

8. Sarah Mitson

9. TNS Global

این کتاب منبع باارزشی برای تمام مدیرانی است که می‌خواهند توانایی‌های خود را در حوزه توسعه و انتقال استراتژی بهبود بخشند. صفحه‌آرایی خاص کتاب، گویای این واقعیت است که این کتاب به خودی خود می‌تواند نقشی فعال و الهام بخش در مباحث استراتژی ایفا کند.

مت توماس^۱، رییس شرکت براکستون اسوشیئیس^۲؛

مشاور استراتژی و مدیر ارشد اجرایی در شرکت میر اینترنشنال^۳

سرانجام کتابی به بازار آمد که در آن به ملاحظات روان‌شناسی جدید توجه شده است: مردم علاوه بر تفکر کلامی، به صورت بصری نیز فکر می‌کنند. مؤلفان کتاب، ابزارهای بصری قدرتمندی ایجاد کرده‌اند که به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های بهتری طرح‌ریزی کرده و در عین حال به کارکنان این امکان را می‌دهد تا استراتژی‌ها را به گونه‌ای مؤثرتر اجرا کنند.

ریچارد ویتینگتن^۴، استاد مدیریت استراتژیک مدرسه بازرگانی سد^۵،

دانشگاه آکسفورد و مؤلف کتاب کشف استراتژی^۶

در این کتاب رویکرد قدرتمندی معرفی شده که استراتژی را دوباره به موضوعی جذاب تبدیل می‌کند. کتاب استراتژی‌ساز^۷، تحول تاریخی است و مأموریت دارد تا در حوزه استراتژی، استراتژی‌باز کردن^۸ و مدیریت استراتژیک تأثیر مهمی بگذارد. مدیران در همه سطوح (و دانشجویان استراتژی) پیام اصلی این کتاب را می‌فهمند و بر خلاف درک متعارف^۹ خواهند یافت. ایده‌ی به تصویر کشیدن استراتژی ممکن است شبیه بازی بچه‌گانه‌ای^{۱۰} نظر برسد، اما تمام استراتژیست‌ها و فیلسوف‌های بزرگ می‌دانند که از گذرگاه چنین بازی جدی‌ای است که ما می‌توانیم چیزها را متفاوت ببینیم. در نتیجه خواهیم توانست چیزهای متفاوتی را ببینیم.

رابرت وایت^{۱۱}، استاد استراتژی در دانشگاه پلی‌تکنیک هنک‌کنگ

1. Matt Thomas

2. Braxton Associates

3. Meyer International

4. Richard Whittington

5. Said

6. Exploring Strategy

7. Strategy Builder

8. strategizing

9. counterintuitive

10. Robert Wright

فهرست مطالب

۷	پیشگفتار مترجمان
۱۴	تیم گردآورنده‌ی کتاب استراتژی‌سازی
۱۹	بخش اول: مفاهیم
۲۴	شناسایی فرصت‌هایی برای ارائه روشی جدید در تدوین استراتژی
۳۴	هفت نقطه قوت در ترسیم استراتژی
۴۷	کاری که کتاب استراتژی‌ساز انجام می‌دهد
۵۱	بخش دوم: طراحی
۵۴	راهنمای کاربران برای استفاده از چارچوب‌های استراتژی‌سازی
۶۳	بوم‌شناسی محیطی
۹۷	تعیین جایگاه رقابتی
۱۳۱	منابع و قابلیت‌ها
۱۶۵	گزینه‌های رشد استراتژیک
۱۹۹	مدیریت عملکرد به صورت استراتژیک
۲۳۳	بخش سوم: استراتوگرافی
۲۳۵	روشی ساده برای انتقال استراتژی‌های خوب
۲۳۸	اصول شش‌گانه‌ی استراتوگرافی
۲۶۱	استراتژی خود را بسازید
۲۶۷	یادداشت پایانی نویسندگان برای نسخه فارسی کتاب استراتژی‌ساز

۱. مدیریت استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک، بعد از انقلاب فرهنگی سال ۱۳۵۹، به نام سیاست بازرگانی در دروس کارشناسی یکی از رشته‌های مدیریت گنجانده شد. لیکن نه کتابی برای آن به فارسی وجود نداشت نه مرجعی^۱ و شرح درسی هم که در وزارت علوم سرهم‌بندی شده بود معنای روشنی نداشت و نشان می‌داد که تهیه‌کنندگان خودشان هم با موضوع آشنایی چندانی نداشتند. دانشکده‌های مختلف هم این درس را توسط اساتید رشته‌های گوناگون برگزار می‌کردند که هیچ ربطی به موضوع Business Policy نداشت. آن اساتید، دوباره همان درس تخصصی خودشان را تکرار می‌کردند و اسمش را می‌گذاشتند سیاست بازرگانی! ظاهراً متخصصان و مشاوران وزارت علوم، که بیشتر پیشینه‌ی مدیریت دولتی داشتند، به علت عدم آشنایی با بیزینس، Policy را به غلط مثل Politics به سیاست ترجمه کردند، همان‌طور که چند دهه پیش همکاران سلف‌شان Public Administration را مدیریت دولتی و Business را بازرگانی ترجمه کرده بودند. غلط غلطی که باعث شد در ایران رشته‌ای من درآوردی به نام مدیریت صنعتی اختراع کنند که بازرگانی نباشد. و بعدها همین اواخر گروه جدیدی، که با قدرت سیاسی هم پیوند محکمی دارند، MBA را هم به عنوان رشته جدیدی به وزارت علوم ناآگاه و بی‌سواد قالب کردند. و از جمله چیزی به نام مدرسه عالی مدیریت ایرانیان (IBS) راه انداختند که پس از حدود چهار دهه، کپی‌برداری ناشیانه‌ای است از مرکز مطالعات مدیریت ایران (ICMS)، حتی معماری IBS هم تقلیدی است از همان ICMS. با این تفاوت که ICMS کاملاً توسط دانشگاه هاروارد اداره می‌شد و این مدرسه عالی با همکاری دانشگاه گمنامی در فنلاند. تازه این دانشگاه فنلاندی اسم ایران و این مدرسه‌ی ایرانی را در فهرست ۴۰ مؤسسه‌ی همکاری در سراسر جهان نیاورده، یعنی این رابطه بیشتر یک طرفه است و توسط آنها خیلی جدی گرفته نمی‌شود. تازه مگر آن ICMS که اصلی بود چه گلی به سر این مملکت زد که این یکی بزند؟

۲. در دهه‌ی ۱۳۷۰ که سازمان مدیریت صنعتی اندک اندک از گيجی ضربه انقلاب به خود می‌آمد، به همت و کوشش دکتر فریدون آذره‌ش دوره‌هایی برای مدیران سازمان‌های عمدتاً دولتی^۲ بزرگ که از انقلاب برآمده بودند و به عنوان «دوره عالی مدیریت استراتژیک» بود که بسیاری از مدیران نظام و شرکت‌های دولتی را با استراتژی و مفاهیم آشنا می‌کرد. در این دوره‌ها حتی از اساتید ایرانی مقیم امریکا و اروپا هم استفاده شد. در این دوره‌ها، شاید برای جلب مشتری^۳، متأسفانه مفاهیم مربوط به (Business) به مقدار معتنابهی به حوزه‌ی دولت و مؤسسات دولتی تعمیم داده شد. این نگرش البته مورد استقبال قرار گرفت زیرا دولت هم در این ایام رویکردی مناسب آن یعنی خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، خودکفایی سازمان‌های دولتی، برون‌سپاری داشت و تعمیم مفاهیم سود و زیان و درآمدزایی را به وفور در دولت و دستگاه‌های متعدد آن ترویج و تبلیغ می‌کرد.

۱. به نظر می‌رسد نخستین کتاب فارسی در این زمینه کتاب «سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک» گلوک و جاج است که در سال ۱۳۷۰ توسط یادواره‌ی کتاب منتشر شد.

۲. نفس‌های بخش خصوصی زیربار مصادره‌ها، ملی‌سازی و جنگ به شماره افتاده بود.

۳. در این زمان سازمان در بحران کمبود بودجه و ورشکستگی دست و پا می‌زد و صحبت از انحلال آن یا واگذاری آن به بخش خصوصی بود.

۳. در دهه‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۹۰ سازمان‌ها و دپارتمان‌هایی تحت نام‌های گوناگون برای تدوین استراتژی در مؤسسات صنعتی و تجارتي، دولتي و خصوصي، كوچك و بزرگ رايج شد و لغات و اصطلاحات مديريت و برنامه‌ريزي استراتژيك بر زبان و بيان همهي مديران، سياستمداران، كارشناسان، و گويندگان همه و همه جاري و سازي شد. اما دريغ از يك سند استراتژي قابل قبول! كليهي استراتژي‌هاي توليدشده در سازمان‌هاي ايراني كه عموماً با همكاري مشاوران دانشگاهي و بعضاً خارجي تهيه و تدوين شده، فاقد حداقل الزامات اين برنامه‌هاست (براي مثال رجوع كنيد به آسيب‌شناسي برنامه‌ريزي استراتژيك در ايران^۱ و پريشاني تفكر برنامه‌ريزي در ايران^۲).

مطالعات پراكنده‌اي هم عمده‌تاً توسط دانشجويان براي تكليف پايان‌نامه درباره‌ي موانع و مشكلات برنامه‌ريزي استراتژيك در ايران انجام شده كه اگرچه در آنها از روش‌هاي قابل اعتمادی استفاده نشده ولی روی هم رفته نشان می‌دهد كه فضاي كسب‌وكار ايراني، و عدم آشنائي و اعتقاد مديران به روش‌هاي عقلائي - مدرسه‌اي برنامه‌ريزي، موانع اصلي، تدوين و اجرائي استراتژي بوده‌اند. ظاهراً تاكنون هيچ نشانه‌ي موفقي از تدوين و اجرائي استراتژي در سازمان‌هاي ايراني، توسط صاحب‌نظران، مشاهده يا گزارش نشده است!

البته اين نتيجه‌گيري در مورد كليهي مدل‌ها، تئوري‌ها و رهنمودهاي دانش مديريت در ايران مصداق دارد، از هر كدام كاريكاتوري برگرفته و نصفه نيمه اجرا كرده‌ايم: خصوصي‌سازي، برون‌سپاري، زنجيره‌ي تأمين، سيستم پيشنهاده‌ات، مشاركت كاركنان، مديريت دانش، مديريت كيفيت، انتخاب شركت‌هاي برتر و غيره و غيره (نگاه كنيد به آخرين نوشته‌ي مرادي كرمانی).

۴. دانش مديريت نخست براي كنترل و سپس براي كايابي است. براي ساليان درازي مديريت از نظر مديران و نظريه‌پردازان آن به برنامه‌ريزي و كنترل تعبير مي‌شد. برنامه همان خواست ملوكانه است و كنترل حصول اطمينان از اينكه همه مثل پياده‌نظام در يك خط و در همان مسير برنامه پيش مي‌روند و انحراف و اعوجاجي پيش نمي‌آيد.

پيش از دهه‌ي ۷۰ ميلادي و قبل از تشديد رقابت در بازار جهان، برنامه‌ريزي در شركت‌ها افق محدودی داشت. در واقع همه توليدات شركت‌هاي غربي در جهان مشرتري داشت و مشكل چندانى در فروش کالا نبود. به همين علت مديران توليد و عمليات مهم بودند و بخش بازاریابی و فروش اهميت چندانى نداشت. برنامه‌ريزي و هدف‌گذاري بر اساس منابع و توانايي‌هاي خود شركت انجام مي‌شد و به بررسي مشرتري، رقبا و محيط نيازي نبود. برآمدن اروپاي پس از جنگ و سپس غول اقتصاد راين - اين آرامش و خوش‌خيالي امريكايي و دولت رفاه را به هم ريخت و شركت‌هاي امريكايي را با چالش مهيبی روبه‌رو كرد.

از همين جا بود كه دانشگاهيان (عمده‌تاً مكتب هاروارد) و مشاوران اين نخله به ساختن مدل‌ها و انتزاعي استراتژي براي پيش‌بيني همه‌چيز و فروكاستن عدم قطعيت دست زدند. و در پس آن شبكه‌ي عظيمي از نويسندگان و كتاب‌هاي بازي، مجلات دانشگاهي، كتاب‌هاي درسي، دانشكده‌هاي مديريت مدل امريكايي (ABS)، شركت‌هاي بزرگ مشاوره مديريت و انبوهي از مديران شركت‌هاي بزرگ، به ترويج و تبليغ آن دست زدند كه جز منافع خودشان حاصلی نداشت.

در دوران ما بوروکراسی، تمرکز قدرت، تخصص‌گرایی محض، دور زدن قوانین و مقررات، تبانی، مبارزه شدید با رقابت و ایجاد انحصار با

۱. درنگي در مديريت و استراتژي، ۱۳۹۴، نشر آترا.

۲. نقد «استراتژي تدوين شده براي صنايع ايران، توسط دانشكده مديريت و اقتصاد دانشگاه شريف» به همت دكتر نيلى و ۴۹ همكار ديگر، چاپ يادواره كتاب، ۱۳۸۴.

هر روش و ابزاری در شرکت‌های بزرگ جا را برای همه چیز تنگ کرده و طرفه این که این همه را با حمایت و پشتیبانی دولت مردان و مشاوران تاق و جفت آنها به پیش می‌برند. شاهد مثال دوران رکود اخیر است که مشت آهنین آنها را از دست‌کش مخملی به درآورده و هزاران هزار نیروی کار بینوا را بیکار و بی‌خانمان ساخته است (رک. به فیلم‌ها و کتاب‌های مایکل مور).

بدون تردید طشت آموزش‌های مدیریت به روش امریکایی‌ها (هارواردی) بیش از دو دهه است که از بام بلند افتاده است. اگر فقط مسحور بیزینس اسکول‌های هاروارد، ییل و اسلون و دیگر و دیگر نباشیم و آنها را نهایت علم و دانش توسعه و پیشرفت و انسانیت و تمدن ندانیم و گوش و چشم به روی فرهیختگان همین مدارس بگشاییم خواهیم دید کسانی مثل سومانترا قوشال، هنری مینتزبرگ، جفری ففر، راسل ایکاف و السدیر مک‌ایتنیر^۱ که سرآمدان آبرومند و خوشنام همین مکاتب‌اند، از این مدرسه‌ها، فضای آنها و دستاوردهای آنها چه دل خونی دارند و این مدرسه‌ها و آموزش‌های آنها را یکی از دلایل رقابت‌های ناسالم و طمع‌کاری فزاینده‌ی مدیران، فروپاشی‌های مالی، فساد سازمان‌های امریکایی، و جنگ افروزی سیاستمداران می‌دانند. فراموش نکنید که جورج بوش پسر که منطقه‌ی ما را به آتش کشید فارغ‌التحصیل هاروارد و بنجامین نتانیاهو فارغ‌التحصیل ام‌آی‌تی است.

به‌طور کلی علاوه بر این که مدیریت به تاریخ، فلسفه، اخلاق و ادبیات توجهی ندارد و فقط خط پایان یعنی سود و درآمد را نهایتاً اصل و اساس و هدف و مقصود و رسالت خود می‌داند. با ارائه‌ی مدل‌های بسیار انتزاعی و دویعدی متعدد خود، از جولان فکر کاربران به شدت جلوگیری کرده و همه را چون پیاده نظام در همان مسیر غیر رقابتی - غیردموکراتیک - غیرانسانی به صف می‌کشد. کاربران ناآگاه که خبر چندانی از فلسفه‌ی این مدل‌ها (از جمله مدل‌های مایکل پورتر و هاروارد) و تأثیر مخرب آنها بر اقتصاد و جامعه ندارند در تار عنکبوتی همین فرمول‌ها گرفتار می‌آیند و غیر از پرکردن جیب خودشان کار دیگری نمی‌توانند بکنند (رک. درس‌های دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد، و بازآفرینی استراتژی).

یکی از مشهورترین فارغ‌التحصیلان MBA دانشگاه هاروارد، رابرت مک‌نامارا، جنایت‌کار جنگی و وزیر دفاع ایالت متحده آمریکا در جنگ ویتنام است. او در کتابی به نام (In retrospect در بازنگری) که درباره‌ی همان جنگ است می‌نویسد هنگامی که در هاروارد بوده رویکردی را «برای سازمان دادن فعالیت‌های مردم» آموخته است. این رویکرد سه مرحله دارد: «۱. هدف روشن تعریف کنید... برنامه‌ای برای رسیدن به آن هدف تدوین کنید و به صورت سیستماتیک بر پیشرفت آن نظارت کنید.» هنوز هم برنامه‌ی دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد همین است: استراتژی، برنامه اجرایی، و اندازه‌گیری (کنترل). این درست همان تفکر تیلوری عقب‌مانده برنامه‌ریزی و کنترل است. نگرش ارگانیکی یا همان مکانیکی محض: مغز تصمیم می‌گیرد، دست و پا انجام می‌دهند. دایکاتومی مدرنیسم: جداسازی روح از جسم، فکر از عمل.

یکی از فارغ‌التحصیلان MBA دانشگاه هاروارد اسم این مدرسه را کارخانه‌ی بدبخت‌سازی گذاشته است (کتاب درس‌های دانشکده مدیریت هاروارد) زیرا همه آنها را به خشونت و به غرور و خودخواهی و برنامه‌ریزی برای دیگران و جلو بردن اهداف و امیال خود ترغیب و تشویق می‌نماید. از مدت‌ها پیش، متفکران این رشته خسته از این همه مشوق‌های انتزاعی مادی و مدل‌ها و تئوری‌هایی برای اجرای آنها، به این نتیجه رسیده‌اند که در برنامه‌های درسی این مدرسه‌ها باید تغییرات بنیادی به عمل آید. استراتژی یا برنامه‌ی استراتژیک یا با اندکی مسامحه مدیریت استراتژیک که سنگ بنای تئوری‌های مدیریت است بیش و پیش از همه به این تجدید نظر نیازمند است.

۱. رجوع کنید به کتاب‌های تظاهر به دانش، نشر گل آفتاب، ۱۳۹۳ و شکست دانشکده‌های مدیریت انتشارات آترا، ۱۳۹۴.

۵. مینتزبرگ در پر فروش ترین کتابش، ظهور و سقوط برنامه ریزی استراتژیک به این نتیجه می رسد که «برنامه ریزی استراتژیک هرگز استراتژی ساز نبوده است» و «برنامه ریزی استراتژیک صرفاً چیزی بی معنایی بوده است.» (کتاب بازآفرینی استراتژی)

سنگ بنای استراتژی پیش بینی آینده است، درحالی که مینتزبرگ آینده را به طور کلی غیر قابل پیش بینی می داند و این واقعیتی است که پس از سه دهه توسط نسیم نیکولاس طالب تشریح می شود (کتاب قوی سیاه).

تیلور و فایول پیشگامان مدیریت که به قول آنسف علم را در مدیریت به کار بردند بر کارایی عملیاتی تمرکز داشتند، نگرشی از «درون به بیرون» (بازآفرینی، ص ۳۰۵). لیکن آنسف و بعدها پورتر و دیگران به زبان کارل مارکس مثلث را سروته کردند و استراتژی را به صورت نگرشی از «بیرون به درون» یعنی از تحلیل و پیش بینی محیط تدوین و توصیه کردند. جالب است که مایکل پورتر، پس از بیش از سی سال، مجدداً همین حرف های آنسف را آن چنان مطرح می کند که گویی به کشف و شهود شخصی نائل آمده است (رک. استراتژی چیست).

درگیری بین مینتزبرگ و آنسف ریشه در نگرش های تکوینی یا طراحی، موضع گیری استراتژیک بین پورتر و طرفداران مدیریت ژاپنی، استراتژی از پایین یا استراتژی از بالا، رقابت یا همکاری، نگرش های کلاسیک، مدرن و پست مدرن راه به جایی نبردند، یعنی گره از کار فروبسته ی سازمان ها نگشودند. در اوایل دهه های ۱۹۸۰ و سپس ۱۹۹۰ دست اندرکاران کوشش کردند این نقیصه را با مدل های تفصیلی تر و پیچیده تری که بتواند «دنیای واقعی» را با جریان های ششوی نشان بدهد برطرف کنند. این مدل های پیچیده و تفصیلی نه تنها به سرعت دست مایه ی طنزپردازان مدیریت از جمله اسکات آدامز^۱ گرفت بلکه مطلقاً مورد علاقه ی مدیران هم قرار نگرفت. سپس انقلابیونی مثل همل و پراهالاد اصولاً منکر هر نوع استراتژی شدند و قصد استراتژیست و فابست اصلی و هم مهندسی مجدد سازمان یا همه چیز را همیشه از صفر شروع کردن را پیش گذاشتند.

کامینگز معتقد است این انقلابیون همه تحت تأثیر مینتزبرگ و کتاب ظهور و سقوط او قرار گرفته اند. و رالف استیسی می گوید ما باید قواعد صنعتی را دور بریزیم و فلسفه جدیدی بنا کنیم. خود مینتزبرگ معتقد است که هیچ «تکنیک رسمی» برای استراتژی وجود ندارد. مینتزبرگ پس از نشان دادن اشکالات مدل های انتزاعی در این زمینه، به درستی به این نتیجه می رسد که استراتژی برنامه ای از بالا تدوین شده براساس پیش بینی بلندمدت عوامل محیطی و براساس چارچوب های انتزاعی پورتر و آنسف نیست، بلکه استراتژی مثل ساختن یک کوزه توسط کوزه گر است. کوزه گر البته نقشی اولیه ای در ذهن دارد ولی طی عمل، طبیعت خاک رس، حال و هوای حاشش و عوامل مادی و غیرمادی بسیاری او را به چیزی می رسانند که با آنچه نخست در ذهن داشته کاملاً متفاوت است، که حتی خود او را هم غافل می کند. کاری است هنری، محاسباتی - جدولی. همه ی شاهکارهای علمی، صنعتی و هنری عالم این گونه پدید آمده اند، نه برریش های مسخره ی گام به گام فرایندی تحقیق مدرسه ای. به همین دلیل او پیشنهاد می کند در تدوین استراتژی علاوه بر برنامه ریزی و تعیین موضع، باید از الگو، چشم اندازها، و شگردها هم استفاده کرد. کامینگز معتقد است مینتزبرگ که با مدل ها و عقاید آنسف و پورتر و طرفداران و پیروان برنامه ریزی مکتب طراحی یا فرایندی به شدت مخالفت کرد و دیگریانی به پیروی از او سعی کردند طرح دیگری بیندازند، خود همگی سر از «ارتجاع»^۲ درآوردند. این البته قضاوت بسیار تنیدی است. آنچه مسلم است مینتزبرگ نه در کتاب ظهور و سقوط و نه در نوشته های بعدی اش نتوانست این ایده را چندان جلو ببرد و عملیاتی

۱. رک مقدمه ی کتاب مدیریت تصادفی اسکات آدامز، ترجمه فارسی، انتشارات اندیشه های گهربار ۱۳۹۴.

کند و از ارائه مدل‌هایی اندکی پیچیده‌تر از مدل‌های انتزاعی پیشین و شاید با اشکال هندسی دیگری چندان فراتر نرفت (او در نقد تئوری سازمان‌دهی هم به همین طریق عمل کرد. (رک. پنج الگوی سازمان‌دهی). مینتزبرگ و سایر مخالفان مکتب طراحی با وجود آنکه تحلیل‌ها و انتقادات بسیار مفیدی درباره آن مکتب به عمل آوردند، لیکن موفق نشدند راه‌حل مناسبی برای رفع نقیصه‌های آن ارائه کنند.

۶. صاحب‌نظر قابل ذکر دیگر در این زمینه راسل لینکلن ایکاف، فیلسوف، مشاور و معلم برجسته‌ی مدیریت، است (۲۰۰۹-۱۹۱۹). ایکاف که نخست استاد تحقیق در عملیات بود و نخستین کتاب این رشته به همت او و همکارانش تألیف و منتشر شده بود (۱۹۵۷)، در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به این نتیجه رسید که کار OR فقط محدود به تولید است و تولید دیگر مسئله‌ی اساسی مدیریت نیست. لذا به تفکر سیستمی روی آورد و برنامه‌ریزی استراتژیک از بالا به پایین و از بیرون به درون را ناکافی، غیرمفید و غیرعملی تشخیص داده و به جای آن با استفاده از تفکر سیستمی و مضامینی که با طبیعت انسان در کار مطابقت بیشتری دارد، طرح نو و بسیار هوشمندانه‌ای را به نام «برنامه‌ریزی تعاملی» تدوین و ارائه کرد. ویژگی عمده و تفاوت اصلی این تئوری با برنامه‌ریزی استراتژیک در این است که مبنای آن نه پیش‌بینی آینده، بلکه بازآفرینی آینده است. ایکاف از امروز بیرس نقل می‌کند: برنامه‌ریزی برای یافتن بهترین شیوه‌ی دستیابی به یک نتیجه‌ی تصادفی است. او اگرچه به برنامه‌ریزی اعتقاد دارد ولی برنامه‌ریزی برای دیگران را هرگز نمی‌پذیرد. او معتقد است: عدالت مقدماتی حکم می‌کند که انسان‌ها حق داشته باشند برای خودشان برنامه‌ریزی کنند. و از اینجاست که می‌توان گفت: برنامه‌ریزی مهم است نه برنامه. زیرا انسان‌ها در فرایند برنامه‌ریزی است که اندیشه می‌ورزند، تحلیل می‌کنند، آرزو می‌پرورند، محاسبه می‌کنند، شش می‌کنند، همفکری می‌کنند و سرانجام یاد می‌گیرند.

همان‌طوری که می‌دانیم برنامه‌ریزان استراتژیک مدعیند که محیط مؤسسه که کنترلی بر آن ندارند را پیش‌بینی می‌کنند و مؤسسه را برای آن آماده می‌نمایند. این ادعا بر این فرض استوار است که محیط جبری است اما مؤسسه که بخشی از آن است حق انتخاب دارد. به نظر ایکاف چنین چیزی ممکن نیست: بخشی از یک نظام جبری نمی‌تواند حق انتخاب داشته باشد (برنامه‌ریزی تعاملی ص ۷۱).

در پاسخ به این نظر ایکاف، برنامه‌ریزان می‌گویند ما می‌توانیم هوا را پیش‌بینی کنیم و خود را براساس این پیش‌بینی آماده کنیم. به نظر ایکاف، این حرف درباره هوا تا حدودی درست است زیرا آمادگی ما برای آن هیچ اثری بر آن ندارد. اما این حرف درباره شرکت‌ها و کسب‌وکار درست نیست، زیرا آنچه در برنامه‌ریزی شرکت پیش‌بینی می‌شود، تحت تأثیر تصمیم شرکت و فعالیت ناشی از آن قرار می‌گیرد.

جدیدترین ادعای استراتژیست‌ها این است که آنها سعی می‌کنند با سناریوسازی آینده‌های ممکن را بشناسند و احتمالاتی به آنها نسبت بدهند و سپس برای هر کدام برنامه‌ریزی کنند و هر کدام که پیش آمد، برنامه‌ی مقتضی آن را به اجرا بگذارند. ایکاف معتقد است: این روش در صورتی مفید است که بتوان همه‌ی آینده‌های ممکن را شناخت و برای برنامه‌ریزی سازگار با همه‌ی آن منابع کافی در دست داشت. امری که امکان‌پذیر نیست. دامنه‌ی آینده‌های ممکن آنقدر وسیع است که امکان شناخت همه‌ی آنها وجود ندارد. ایکاف تا حدود بسیاری به نظریات طالب در قوی سیاه نزدیک می‌شود و معتقد است: رویدادهای بحرانی نامحتمل مطمئناً اتفاق می‌افتند. زیرا انتخاب بازیگران در آن دست دارد. و چون انتخاب، موضوعی خلاق است ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی است. ایکاف در عوض همان‌طوری که گفته شد تئوری هوشمندانه‌ی برنامه‌ریزی تعاملی را تدوین می‌کند. برنامه‌ریزی تعاملی بر این فرض استوار است که: آینده... به آنچه از حالا تا آن زمان انجام می‌دهیم بستگی دارد. بنابراین... آینده عمدتاً تحت تأثیر آفرینندگی است. از این‌جا مفهوم تعاملی برنامه‌ریزی به عنوان طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدیدآوردن آن حاصل می‌شود. در برنامه‌ریزی تعاملی پس از انتخاب هدف‌های کوتاه مدت و میان مدت، به جای هدف‌های بلندمدت ایده‌آل‌ها

یا آرمان‌ها را قرار می‌دهند. این برنامه‌ریزی به‌طور نامحدودی ادامه می‌یابد و افق مشخصی ندارد. یکایف برای برنامه‌ریزی تعاملی سه اصل عملیاتی: مشارکت، مداومت، و کل‌نگری را مبنا قرار می‌دهد و پس از شرح و بسط آنها پنج مرحله‌ی زیر را برای برنامه‌ریزی تعاملی تدوین و پیشنهاد می‌نماید:

۱. نظم بخشیدن به آشفتگی،
۲. برنامه‌ریزی هدف‌ها،
۳. برنامه‌ریزی وسیله‌ها،
۴. برنامه‌ریزی منابع،
۵. طرح، اجرا و کنترل.

کتاب برنامه‌ریزی تعاملی که کدبی است ماندگار و آموزنده به توضیح و تبیین این مراحل و اصول می‌پردازد. سپس جمشید قراجه داغی همکار نزدیک ایکاف، که ایکاف در زمان حیات خود و راهم در دانشگاه و هم در کسب‌وکار مشاوره جایگزین خود نمود، تئوری ایکاف را به مراحل بالاتری برده و علاوه بر افزودن ابعادی بدان، رسیستم داینامیک برای عملیاتی کردن آن استفاده نموده است. کار جمشید در کتاب تفکر سیستمی، مدیریت آشفتگی و پیچیدگی به تفصیل آمده است. البته ناگفته نباید گذاشت که هژمونی هاروارد و تکثیر کورکورانه‌ی ABS در جهان و شبکه‌ی حامی آن (رک. بازآفرینی ص ۱۷۳)، و دشواری هم‌فلسفی تفکر ایکاف و قراجه داغی برای مدیران عجول و مشاوران و دانشگاهیان بازاری، تاکنون مانع گسترش و رواج آن شده و نگذاشته برنامه‌ریزی تعاملی، مثل برنامه‌ریزی استراتژیک به شهرت برسد.

۷. جو آون معتقد است: «مدل‌های استراتژی در جستجوی قوانین جامع‌شمولی هستند که بتواند کسب‌وکارهای متوسط را به کسب‌وکارهای فوق‌العاده تبدیل کند. آنها سادگی آرام بخشی را در جهانی پیچیده نرید می‌دهند. اگر در عمل چنین می‌شد، بسیار خوب بود. اما داروی استراتژیک ارائه شده بیشتر از داروهایی که پزشکان قلبی در بازار سیاه می‌فروشند اعتبار و تأثیر ندارد. توصیه‌های ایشان فرمول‌های ساده شده‌ای است که در تئوری ضعیف و در عمل خطرناک‌اند.» جو آون سپس این ضعف را در چندین مدل استراتژی، از جمله ماتریس گروه مشاوران بوستون، شبکه‌ی جنرال الکتریک، اقیانوس آبی، قابلیت اصلی، قصد استراتژیک و غیره، تحلیل کرده و به خوبی نشان داده، و به این نتیجه می‌رسد که «برای ایجاد یک استراتژی موفق هیچ فرمول ساده‌ای وجود ندارد.» (مرگ مدیریت مدرن)

استیفن کامینگز در کتاب قبلی‌اش، بازآفرینی استراتژی به نقد و بررسی عمیق تئوری‌ها و مدل‌های استراتژی می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که استراتژی نه قاعده دارد، نه فرایند و نه دستور. لازم نیست این نگرش‌ها یا مدل‌ها را باهم مقایسه کنیم، در مقابل هم قرار بدهیم و بخواهیم یکی یا بهترین آنها را برگزینیم یا یکی را پیشرفت دیگری تلقی کنیم. او می‌پرسد: «با توجه به تردیدهای به وجود آمده، این پرسش پیش می‌آید که آیا راهی برای تجدیدنظر در منشأ قراردادی استراتژی که موجب این همه تعارض شده وجود ندارد؟» پاسخ او البته مثبت است. و سپس داستان سربازان جوان مجار و گم شدنشان در آلپ (بازآفرینی ص ۲۹۶) و جنگ مائوری‌های بومی نیوزلند با اشغالگران انگلیسی به کمک می‌آیند. «نکته این است که حتی برای یک سفر ساده هم هیچ نقشه‌ای به تنهایی نمی‌تواند همه‌ی اطلاعات و دانش لازم را تأمین کند (کوشش برای تهیه‌ی چنین نقشه‌ای معمولاً اقتضاح از آب درمی‌آید)، و نمی‌توان گفت کدام نقشه از همه بهتر است.» درواقع باید پرسید افراد

چگونه می‌توانند با استفاده از این چارچوب‌ها و مدل‌ها خودشان راه خودشان را بفهمند و ترسیم کنند؟ باید قبول کنیم استراتژی یک تصویر است، تصویری که شما می‌خواهید داشته باشید، تصویری که اگر اطرافیان و همکاران شما هم آن را بفهمند و بپسندند، می‌تواند در آینده اتفاق بیفتد.

در نتیجه شما باید به میز نقشه‌کشی برگردید:

- از همه یا هر کدام از مدل‌ها یا هر ترکیبی از آنها که دلتان می‌خواهد استفاده کنید.
- فقط بدانید که اینها همه نقشه‌های غلطی هستند که خاصیت‌شان فقط این است که در ذهن شما انگیزه، حرکت و خلاقیت به وجود آورند.
- با کاغذ و قلم خط خطی کنید و خط‌خطی‌ها را با همکاران در میان بگذارید.

خط خطی کردن چشم و ذهن را به کمک هم می‌آورد. یک تصویر گویاتر از هزار کلمه است. بزرگی زمانی گفته بود هر چیزی را که شکل‌اش را نمی‌توانی بکشی، نفهمیده‌ای و نمی‌دانی چیست. به همین دلیل کامپنر در کتاب استراتژی‌ساز از همه‌ی نگرش‌ها و مدل‌ها فراتر رفته، روش ترسیم یا کشیدن شکل و خط خطی کردن را تشبیه می‌کند و آموزش می‌دهد و کل ماجرای پیچیده‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک را در یک صفحه به نمایش می‌گذارد: استراتژی در یک صفحه. پیام این کتاب خلاقیت و ذهنیت و استفاده از همه‌ی ابزارها و امکانات است به نحوی که مدیران با همکاری و مشارکت کارکنان مثل کوزه‌گران بتوانند به ذهنی خود را با خلاقیت در زمان واقعی، با طبیعت گِل رُس، حال و هوای خودشان و هر شگردی که دارند درهم بیامیزند. و چنین است که هیچ در کوزه‌ای حتی اگر توسط یک کوزه‌گر هم ساخته شده باشد، شبیه هم نمی‌شوند، چه برسد به استراتژی‌های شرکت‌ها و آدم‌های کاملاً مختلف و متضاد! ما خوانندگان کتاب را دعوت می‌کنیم که خواندن کتاب را بدون تردید آغاز کنند، لیکن این کتاب فقط برای خواندن نیست. مداد و پاک‌کن باید در دست داشته باشید، بکشید و پاک کنید، بکشید و پاک کنید، بکشید و پاک کنید.

باقی این غزل را ای مطرب ظریف

زن سان همی شمار که زین سانم آرزوست