

بِه نام خدا

فراموشی فعال

۱۰ باور استراتژی که باید فراموش شوند.

باور شماره ۱: استراتژی همان جنگ است.

«عالی ترین هنر جنگ، تسلیم شدن دشمن بدون جنگ است.»

- سان ژو^۱

«انسان عاقل بیشتر از دشمنانش بهره می برد و انسان نادان از دوستانش.»

- بالتازار گراسیان^۲

باور

بسیاری از کتاب‌های مربوط به استراتژی با اطلاعاتی درباره ریشه واژه استراتژی آغاز می‌شوند. آن‌ها به شما می‌گویند واژه استراتژی مشتق شده و ترکیبی از واژه‌های یونانی *strategis* (ژنرال)، *strategia* (دفتر کار ژنرال)، *stratos* (ارتش) و *agein* (رهبری) است. بر این اساس، استراتژی اغلب به عنوان «هنر یک ژنرال» تعریف می‌شود.

در نتیجه، این کتاب‌ها همچون هنر جنگ سان ژو (حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد مسیح) و در جنگ فون کلاسویتز^۳ (۱۸۳۲)، تاریخچه حوزه استراتژی را با اشاره به کارها و آثار ژنرال‌های تاثیرگذار مورد بحث قرار می‌دهند. بر این اساس، هم‌تزاری بین استراتژی و جنگ ایجاد می‌شود و استدلالش این است که استراتژی در اصل با دور اندیشی و پیشی گرفتن و شکست و ضربه به دشمن - رقیب - سروکار دارد.

چرا این تعریف مشکل دارد

در حالی که مطمئناً استراتژی در جنگ نقش دارد و امور نظامی در زمینه استراتژی دانشی دارد که در سازمان‌های امروزی قابل استفاده است، دادن معنی ضمنی جنگ به «استراتژی» به پنج دلیل گمراه‌کننده است.

دلیل ۱: واژه بیشتر از یک معنی دارند

این حقیقت که واژه «استراتژی» در کسب‌وکار و نیز امور نظامی به کار می‌رود بدین معنا نیست که این واژه‌ها

^۱ Sun Tzu

^۲ Baltasar Gracian

^۳ Von Clausewitz's On War

معنای یکسانی دارند. واژه‌ها از نظر معنایی تغییر می‌کنند. برای مثال واژه «ناخوشایند» را در نظر بگیرید. مدت‌ها قبل به معنای «مملو از حیرت» بود که تقریباً مختلف معنای امروزی آن است. به علاوه، معنای واژه بین متون نیز تغییر می‌کند. برای مثال، واژه «موش»^۴ در دفتر کار تا حومه شهر معنای متفاوتی دارد. همین شرایط برای استراتژی هم صادق است. به دلایلی که در ادامه توضیح داده می‌شود، اگرچه استراتژی کسب‌وکار و استراتژی جنگ هر دو از واژه استراتژی استفاده می‌کنند، ممکن است در واقعیت ارتباطی با یکدیگر نداشته باشند.

دلیل ۲: پیوستار تاریخی وجود ندارد

هیچ مسیر تاریخی پیوسته‌ای از استراتژی در جنگ تا استراتژی کسب‌وکار وجود ندارد. استراتژی کسب‌وکار تاریخچه ویژه‌ای در حدود ۱۴۰ سال دارد که اساساً دانشکده‌های بازرگانی مثل دانشکده وارتن^۵ و دانشکده بازرگانی هاروارد^۶ شرکت‌های مشاور مثل مکنزی^۷ و BCG، مدیران عامل شرکت‌های بزرگ مثل دوپونت و ژنرال موتورز^۸ و شالوده‌هایی مثل کارنژ، فورد و راکفلر^۹ آن را شکل داده‌اند. مسئله جالب این است که عبارت «استراتژی» پیش از دهه ۱۹۶۰ در زمینه کسب‌وکار مورد استفاده قرار نمی‌گرفت و نیش از دهه ۱۹۷۰ غیرمعمول تلقی می‌شد. درست مثل اولین دوره درسی استراتژی در دانشکده بازرگانی هاروارد، این حوزه علمی با نام «سیاست کسب‌وکار» یا «سیاست و برنامه‌ریزی کسب‌وکار» نامیده شد. اولین ژورنال استراتژی آکادمیک در همین راستا با عنوان *برنامه‌ریزی دوربرد منتشر شد* (و هنوز هم می‌شود). عبارت استراتژی مدت‌ها بعد وارد این حوزه شد و تا سال ۱۹۷۹، «استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» مورد توجه زیادی قرار نگرفت.

دلیل ۳: کسب‌وکار به ندرت با جنگ سروکار دارد

اگرچه اغلب اوقات پیشنهاد می‌شود که کسب‌وکار به معنای جنگ در یک رقابت است، این تنها در کسر کوچکی از موارد صحت دارد. با این وجود، نزاع‌های بین کوکاکولا و پپسی، بین ارینیر و ایزی جت^{۱۰} و بین اپل

^۴ Mouse؛ به معنای ماوس یا موشواره کامپیوتر هم هست.

^۵ Wharton

^۶ Harvard Business School

^۷ McKinsey

^۸ Dupont and General Motors

^۹ Carnegie, Ford, and Rockefeller

^{۱۰} Ryanair and easyJet

و سامسونگ^{۱۱} شبیه جنگ است و یادگیری و تحلیل آن‌ها جالب به نظر می‌رسد اما کسب‌وکار برای اکثر سازمان‌های روی این سیاره با جنگ یا کشتن در رقابت سروکار ندارد. کسب‌وکار با بقا و شکوفایی سازمان‌ها از طریق ایجاد ارزش افزوده متمایز برای مشتریان در عین فعالیت در محیط چالش‌برانگیز ارتباط دارد.

دلیل ۴: سازمان‌ها به رقبا وابسته هستند

هدف نهایی استراتژی در جنگ از بین بردن قدرت جنگ دشمن است. وقتی استدلال فون کلاسویتز را می‌بینیم، دیگر تردیدی در این مورد باقی نمی‌ماند، «جنگ اقدامی بسیار خشونت‌بار است.» هرچند، داشتن سازمان موفق برخلاف جنگ، معمولاً نیازمند شکست دیگران نیست. اغلب اوقات حتی نیاز به رقبای قوی دارید چرا که سازمان شما به آن‌ها وابسته است؛ برای مثال، برای تعیین جایگاه خود در برابر آن‌ها در بازار، جذب مشتریان، به اشتراک‌گذاری منابع یا ایجاد و حفظ بازار در جایگاه اول به آن‌ها نیاز دارید. به همین دلیل مراکز خرید، مناطقی مثل لدره سیلیکون^{۱۲} که رقبا کنار هم جمع می‌شوند و انجمن‌های صنعت را داریم که نماینده سازمان‌های رقیب بوده و توسط آن‌ها تامین مالی می‌شوند.

دلیل ۵: استراتژی نظامی عمدتاً ارتباطی با جنگ ندارد

البته استراتژی نظامی با جنگ ارتباط دارد. اما این ابتدایی‌ترین و مهم‌ترین ارتباط نیست. نکته اصلی استراتژی نظامی/جنگ از جنگ، ایجاد، حفظ و حفاظت از صلح است. باز هم می‌توانیم به فون کلاسویتز اشاره کنیم که جنگ را «سیاست به روش‌های دیگر» می‌نامد. با سیاست آغاز می‌شود و تنها در موارد استثنایی به جنگ منتهی می‌گردد. بنابراین حتی وقتی استراتژی نظامی را نقطه آغازین استراتژی کسب‌وکار بدانیم، نتیجه این نخواهد بود که جنگ استعاره‌ها درست یا حتی مفید است.

پس چه باید کرد؟

اگر هسته استراتژی جنگ نیست، پس چیست؟ البته پاسخ‌های محتمل فراوانی برای این سوال وجود دارد. و تنها باید به صدها تعریف دردسترس استراتژی نگاهی بیندازیم تا متوجه شویم توافقی درباره آن وجود ندارد. اما اگر تا حد ممکن به موضوع جنگ و تاریخچه استراتژی نزدیک بمانیم، لارنس فریدمن^{۱۳} تعریف خوبی را در کتاب جامع و تخصصی خود *استراتژی: یک تاریخچه*، ارائه می‌کند. او استراتژی را «هنر خلق قدرت»

^{۱۱} Apple and Samsung

^{۱۲} Silicon Valley

^{۱۳} Lawrence Freedman

می‌نامد. قدرت در اینجا به معنای اعمال قدرت نسبت به سایرین نیست، قدرت به عنوان پتانسیل است مشابه توانایی انجام کارها و ساخت چیزهایی که با آن بتوانیم بر زندگی خودمان کنترل داشته باشیم نه این که دیگران این کار را برای ما انجام دهند. من این تعریف را برای استراتژی ترجیح می‌دهم.

۲

باور شماره ۲: استراتژی همان برنامه‌ریزی است

«وقتی برای جنگ آماده می‌شوم، همیشه به این نتیجه رسیده‌ام که برنامه‌ها و نقشه‌ها بی‌فایده هستند اما

ناچار به برنامه‌ریزی هستیم.»

دوایت دی. آیزن هاور^{۱۴}

«برای تعمق وقت بگذارید اما وقتی زمان عمل فرا می‌رسد، دست از فکر کردن بکشید و عمل کنید.»

- ناپلئون بناپارت

باور

فرضیه بسیار رایج این است که استراتژی باید به این روش تهیه شود: تحلیل کاملی از سازمان خود و محیط آن تهیه می‌کنید که طی آن توجه ویژه‌ای به الگوهای جاری می‌کنید. براساس این تحلیل پیش‌بینی‌هایی درباره چیزهایی می‌کنید که انتظار می‌رود رخ دهد یا مجموعه‌ای از شرایط استراتژیک ایجاد کند. و سپس مسیر اقدام خود را انتخاب کرده، براساس آن برنامه‌ریزی می‌کنید و آن را وارد برنامه استراتژیک می‌کنید. در حالی که افق پنج‌ساله از دیدگاه سنتی مناسب بود، حالا معمولاً به سه سال کاهش می‌یابد چرا که به نظر می‌رسد دوره‌ای باشد که هنوز می‌توان در آن برنامه‌هایی را تهیه کرد. بر این اساس سازمان‌ها هر سه سال به شیوه اصولی دوباره درباره استراتژی خود فکر می‌کنند. در سال‌های میانی، براساس برنامه از پیش تعریف‌شده کار می‌کنند و تنها تعدیل‌های اضافی انجام می‌دهند که شرایط آن‌ها را دیکته می‌کند.

چرا این روند اشتباه است

استراتژی از یک نظر درباره برنامه‌ریزی است. همانطور که در فصل قبل توضیح داده شد، در گذشته حتی با عنوان «برنامه‌ریزی کسب‌وکار» یا «برنامه‌ریزی دوربرد» نیز خوانده می‌شود. و هرچه انجام دهید، همیشه نوعی برنامه‌ریزی در آن وجود دارد: همیشه از قبل-آگاهانه یا ناآگاهانه- درباره این که گام بعدی شما چه خواهد بود، فکر می‌کنید. اما فراتر از این سطح بسیار ابتدایی برنامه‌ریزی، این ایده که استراتژی تماماً با برنامه‌ریزی ارتباط دارد به چند دلیل باورای بیش نیست.

دلیل ۱: تعاریف تغییر می‌کند

یکی از گسترده‌ترین تعاریف استراتژی تعریف کلاسیک آلفرد چندلر^{۱۵} است: «تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت اصلی تشکیلات اقتصادی و اقدامات عملی و تخصیص منابع ضروری برای انجام این اهداف.» این تعریف از ۱۹۶۲، بیشتر از نیم قرن قبل، است. از آن زمان دنیا تکامل پیدا کرده و تعاریف هم همین روند را

^{۱۴} Dwight D. Eisenhower

^{۱۵} Alfred Chandler

پیش گرفته‌اند. تعاریف تازه‌تر، حتی تعاریف سنتی مثل آنچه مایکل پورتر^{۱۶} در اوایل دهه ۱۹۸۰ بیان کرد («انتخاب عامدانه مجموعه متفاوت فعالیت‌ها برای ارائه ترکیب منحصر به فردی از ارزش‌ها»)، دیگر این ایده برنامه‌ریزی داخلی استراتژی را ندارد.

دلیل ۲: استراتژی به صورت جایگزینی برای برنامه‌ریزی

وقتی به تاریخچه مفهوم استراتژی در حوزه کسب و کار نگاه می‌کنیم، فوراً مشخص می‌شود که استراتژی به عنوان جایگزین برنامه‌ریزی معرفی شد. عبارت استراتژی در اوایل دهه ۱۹۷۰ به کسب و کار وارد شد چرا که در آن زمان مردم فهمیده بودند مفهوم برنامه‌ریزی دیگر کارگر نبود. فقط به عناوین برخی از مقالات ابتدایی در برنامه‌ریزی دوربرد نگاهی بیندازید: «مدیریت استراتژیک: مفهوم مدیریتی جدید برای عصر تغییر سریع» (۱۹۷۱) و «چرا برنامه‌ریزی شکست خورده است؟» (۱۹۷۲) و مانند آن. بنابراین دقیقاً به این دلیل که برنامه‌ریزی در تحقق وعده‌ها خود با شکست مواجه شد، استراتژی به عنوان یک واکنش به آن معرفی شد.

دلیل ۳: برنامه‌ریزی با امور غیرمنتظره تکمیل می‌شود

دیدگاه دیگری درباره استراتژی به موازات برنامه‌ریزی پدیدار شده است: استراتژی به عنوان سازگاری یا آشکارسازی. کل مکتب استراتژی به رهبری هنری مینتزبرگ^{۱۷} استراتژی را به عنوان فرایند برنامه‌ریزی نمی‌بیند، بلکه آن را فرایند تکاملی آزمون و خطا، یادگیری و سازگاری می‌داند. همانطور که مینتزبرگ در کارهای متنوع خود از دهه ۱۹۷۰ اشاره کرده است، قلب استراتژی در برنامه‌ریزی یا سازگارسازی نیست، بلکه یافتن تعادل درست بین آن در مرکز استراتژی قرار دارد. بر این اساس، استراتژی درباره برنامه‌ریزی نیست، بلکه درباره ایجاد تعادل بین پیروی از برنامه و سازگاری با شرایط و موقعیت‌های متغیر است.

دلیل ۴: پیش‌بینی تنها روش برای حفظ کنترل نیست

همانطور که رابرت ویلتبانک^{۱۸} در مقاله ۲۰۰۶ در ژورنال مدیریت استراتژیک اشاره کرد، بحث برنامه‌ریزی در برابر سازگارسازی تنها نیمی از داستان است. بعد دومی نیز وجود دارد که باید به آن توجه کرد: میزان کنترل یا تاثیرگذاری ما بر آینده. در راستای این ایده که «تا جایی که بتوانیم آینده را کنترل کنیم، نیازی به پیش‌بینی آن نیست»، استراتژی نیز درباره کمک به رخ دادن رویدادها با استفاده از منابع، توانایی‌ها و قدرت شماسست.

^{۱۶} Michael Porter

^{۱۷} Henry Mintzberg

^{۱۸} Robert Wiltbank

نیازی به پیش‌بینی و برنامه‌ریزی این جنبه‌ها نیست چرا که می‌توانید همین حالا بر آن‌ها تاثیر بگذارید.

دلیل ۵: برنامه‌ریزی وقتی به بهترین شکل کار می‌کند که کمترین نیاز به استراتژی باشد

برنامه‌ریزی تنها در موقعیت‌های قابل پیش‌بینی کارگر است. تا وقتی مسیری که صنعت در آن پیشروی می‌کند قابل پیش‌بینی باشد و تا وقتی به آنچه در گذشته انجام شده پایبند باشیم، برنامه‌ریزی جواب می‌دهد. در این موارد می‌توانیم الگوهای گذشته را در آینده مجسم کنیم. هرچند این موقعیت‌ها علاوه بر نادر بودن، دقیقا آن مواردی را منعکس می‌کنند که در آن کمترین نیاز به استراتژی حس می‌شود. استراتژی بیشتر از همه وقتی مورد نیاز است که مسائل تغییر کنند، درهم‌گسیخته و غیرمطمئن باشند یا وقتی می‌خواهید چیز جدیدی را آغاز کنید. اگرچه در این موارد برنامه‌ریزی واقعا کمکی نمی‌کند چرا که هیچ مبنای قابل اعتمادی برای پیش‌بینی آینده وجود ندارد.

پس چه باید کرد؟

نقل قول معروفی از دوايت دی. آیزن هاور می‌شود که «برنامه‌ها چیزی نیستند؛ برنامه‌ریزی همه چیز است.» این نشان می‌دهد که برنامه‌ها بی‌فایده هستند چرا که به محض نوشته شدن -یا پیش از آن- منسوخ می‌شوند. اگرچه عمل برنامه‌ریزی مفید است چرا که چارچوب مبنای مشترکی مهیا می‌کند تا وقتی مسائل تغییر می‌کنند، همه بدانند چه چیزی متفاوت است.

ایجاد این چارچوب مبنای مشترک یکی از کارکردهای کلیدی استراتژی است. بنابراین اهمیت دارد. اما این بدین معنا نیست که برنامه‌ریزی باید این چارچوب مبنای مهیا کند. درک مشترک وضع کنونی استراتژیک سازمان همین هدف را برآورده می‌کند- و به روشی کارآمدتر این کار را می‌کند چرا که نیازمند گمانه‌زنی نیست. وقتی آنچه سازمان امروز انجام می‌دهد را به خوبی درک کنیم، می‌توانیم به صورت ویژه به جایی که تغییرات باید انجام شود و چگونگی آن در آینده اشاره کنیم.

این کار نیازمند برنامه‌ریزی دقیق بلندمدت نیست. وقتی به اطراف خود نگاه می‌کنیم، رویکردهای هوشیارانه‌تر انطباقی را می‌بینیم: در توسعه نرم‌افزار، در مدیریت پروژه، در نوآوری، در کارآفرینی و مانند آن. این رویکردها از رویکرد «آبشاری» نسبت به برنامه‌ریزی که هنوز هم در استراتژی وجود دارد، فاصله گرفته است. استراتژی با بکارگیری اجزایی از این نوع رویکردهای هوشیارانه‌تر، به شیوه کارآمدتر خود را از تاریخچه مبتنی بر برنامه‌ریزی رها می‌کند. نتیجه یک رویکرد نسبت به استراتژی است که نقش برنامه‌ریزی را به کوتاه‌مدت

محدود می‌کند و برای بقیه چیزها بر ترکیبی از سازگاری با شرایط متغیر و اثرگذاری بر چیزهایی که می‌توانید بر آنها تاثیر بگذارید، تکیه می‌کند.

۳

باور شماره ۳: استراتژی با اهداف آغاز می‌شود

«استراتژی بدون فرایند چیزی بیشتر از یک فهرست آرزو نیست.»

- رابرت فیلک^{۱۹}

«هدف بدون خط زمانی فقط یک رویاست.»

- رابرت هرجاوک^{۲۰}

باور

^{۱۹} Robert Filek

^{۲۰} Robert Herjavec

اعتقاد قوی وجود دارد که استراتژی باید با تدوین اهداف شفاف آغاز شود. آن را به شیوه کاملاً شفاف در تعریف کلاسیک شندلر از استراتژی می‌بینیم: «تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت اساسی تشکیلات اقتصادی و انجام اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای تحقق این اهداف.»

ایده در راستای این تعریف بدین صورت است که هر استراتژی باید با تدوین وضعیت آینده جذاب، چالش‌برانگیز و شفافی آغاز شود که سازمان هدف محقق‌سازی آن را دارد. ایده بدین صورت پیشروی می‌کند که این وضعیت آینده شفاف به کارمندان انگیزه می‌دهد، اقدامات آن‌ها را هدایت کرده و هر کاری که سازمان انجام می‌دهد را هم‌تراز می‌کند.

در گذشته این اهداف را آرمان، نشانه، ماموریت و نگرش می‌نامیدیم. امروزه آن‌ها را «هدف» یا به بیان سیمون سینک «چرایی» سازمان، می‌نامیم. اما ایده یکسان است: باید مقصد را پیش از آغاز سفر تعیین کنیم.

چرا این ایده اشتباه است؟

آغاز کار از اهداف- در هر نسخه‌ای که در بالا اشاره شد- عالی و طبیعی به نظر می‌رسد. و مثل برنامه‌ریزی در سطح بنیادی، همیشه نوعی هدف یا نیت وجود دارد که رفتارهای ما را هدایت می‌کند. اما فراتر از آن، مشخص است که اهداف نقطه شروع جامع استراتژی هستند. چند دلیل وجود دارد که این ایده واقعاً درست نیست.

دلیل ۱: اهداف به آنچه فکر می‌کنیم امکان‌پذیر است، بستگی دارد

آنچه می‌خواهیم تا حد زیادی به آنچه فکر می‌کنیم امکان‌پذیر است بستگی دارد. این در تحقیقات مشتری مشخص است. نقل قول هنری فورد آذر این مورد مشهور است که گفت «اگر از مردم می‌پرسیدم چه چیزی می‌خواستند، می‌گفتند اسب‌های سریع‌تر.» مردم از قبل نمی‌دانند چه چیزی می‌خواهند و نیاز دارند. تنها وقتی جواب این سوال را می‌دانند که مثال بدیهی یا فرصتی را ببینید. این یعنی هر هدفی تدوین شود، همیشه براساس آنچه است که امکان‌پذیر می‌دانیم. این نشان می‌دهد استراتژی درست همانطور که با توانایی‌های ما و فرصت‌هایی که می‌بینیم آغاز می‌شود، با اهداف از پیش تعیین شده نیز مشخص می‌گردد.

دلیل ۲: اقدامات انسانی با اهداف شروع نمی‌شود

استراتژی قویاً تحت تاثیر آنچه است که «تفکر غایت‌شناختی»^{۲۱} خوانده می‌شود. ایده این است که هر چیزی

^{۲۱} Simon Sinek

^{۲۲} Henry Ford

^{۲۳} Teleological

به دلیلی نهایی با نتیجه خاصی در ذهن انجام می‌شود. این ایده فقط در زمینه استراتژی شایع نیست. به بخشی از روش هرروزه تفکر تبدیل شده است. اما بدین معنا نیست که صحیح است. آنچه می‌خواهیم یا هدف می‌گیریم همراه با آنچه انجام می‌دهیم پیشروی می‌کند. اهداف پیش از فعالیت انسانی نمی‌آیند؛ آن‌ها در طول اقدام انسان و بوسیله آن ایجاد می‌شوند. ماموریت‌ها، دیدگاه‌ها و اهداف در این راستا براساس اقدامات ما توسعه یافته و منسجم‌تر می‌شوند. آن‌ها نقطه آغازین جامعی برای استراتژی نیستند.

دلیل ۳: استراتژی شروع یا تمام نمی‌شود

این ایده که استراتژی باید با هر فرم از اهداف ازپیش‌تعیین‌شده آغاز شود فرض می‌کند نقاط آغاز و پایان در قدم اول وجود دارد. این که استراتژی به صورت روش دستیابی به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده سازمان دیده می‌شود استراتژی را به پدیده‌ای شبیه یک رویداد تبدیل می‌کند. اما سازمان‌ها- و بنابراین استراتژی- پیوسته هستند. هیچ آغاز، پایان یا بازنشانی طی هر سه سال وجود ندارد. فقط در همان مسیر پیشین یا در مسیر تعدیل‌شده مترقی یا اصولی‌تر ادامه می‌یابند. در این راستا مشخص نیست تدوین اهداف متقاعدکننده از قبل مفید واقع شود.

دلیل ۴: اهداف توجه را از واقعیت دور می‌کنند

تاکید زیاد بر اهداف به معنای تاکید زیاد بر ایده‌آل- وضعیت خیالی آینده مطلوب- است. در حالی که ممکن است این وضعیت برای کارمندان بلندپروازانه و انگیزه‌بخش بوده و تمرکز بر آن مایه آرامش باشد، توجه را از تنش‌ها، اختلاف‌ها، موانع واقعی یا سایر انواع مشکلاتی که امروزه بقا و موفقیت سازمان را متوقف می‌کند، دور می‌نماید. و شاید حل این موارد از لحاظ استراتژیکی برای سازمان مهم‌تر و ضروری‌تر از دستیابی به برخی اهداف سطح بالا باشد.

دلیل ۵: اهداف آنچه نیستند که بیشترین اهمیت را دارند

شاید از خود بپرسید چرا اهداف بنیانگذار، مدیرعامل، هیات مدیره یا سازمان در سطح بزرگ مهم‌تر از هر چیز دیگر است. اگر فرض کنیم درست باشد، در اصل نقطه آغاز خودپسندانه‌ای داریم. برای مثال چرا اهدافی مثل رهبر بازار بودن، ۱۰ درصد افزایش سود، دوبرابرسازی اندازه یا «تغییر بزرگ دنیا» به مدل استیو جابز،^۴ اینقدر اهمیت دارد؟ آن‌ها فقط خواسته خالق خود برای دستیابی به چیزی را منعکس می‌کنند. به نظر من، مهم‌تر از

آن سوال ارزشی است که سازمان خلق می‌کند، این که آن ارزش را برای چه کسی و چطور خلق می‌کند. در حالی که این خود می‌تواند به هدفی جذاب تبدیل شود، هدفی نیست که در اینجا نقطه آغازین باشد، بلکه می‌تواند معنای سازمان برای دیگران باشد.

پس چه باید کرد؟

هیچ یک از موارد بالا بدین معنا نیست که اهداف اهمیت ندارد. آن‌ها مهم هستند چرا که بدون نوعی هدف، هیچ پیشرفت عمده‌ای وجود ندارد. اگرچه باورای که سعی داریم آن را بشکنیم این است که اهداف باید نقطه آغاز جامعی برای استراتژی باشند. همانطور که استدلال‌های بالا نشان می‌دهد، ما با جدیت این ایده را از دیدگاه فلسفی، ابزاری و هنجاری زیر سوال می‌بریم.

اما اگر اهداف نباشند، پس باید چه کرد؟ فکر می‌کنم نقطه آغازین درک این است که اهداف به اندازه هر چیز دیگر، پویا هستند. فردریک لالوکس^۵ در کتابش با عنوان *اختراع دوباره سازمان‌ها*، از مفهوم «هدف تکاملی» برای پوشش این ایده استفاده می‌کند. این یعنی اهداف را از قبل تعریف و مشخص نکنیم و در عوض، اجازه دهیم حین پیشروی در سازمان و بوسیله آن پدیدار شوند.

همچنین فریدمن در قرارداد خود با عنوان *استراتژی: یک تاریخچه* که قبلاً هم به آن اشاره کردم، بینش مفیدی ارائه می‌کند. همانطور که پیشنهاد می‌کند، استراتژی باید با «ارزیابی دوباره استراتژی اصلی» هدایت شود که «با نقطه آغازین، و نه نقطه پایانی، هدایت می‌شود.» او استدلال می‌کند استراتژی در آن راستا با تفکر پیشین درباره اقدامات و با توجه به اهداف و ظرفیت‌ها، ارتباط دارد. بنابراین اهداف مهم هستند اما استراتژی و قابلیت‌های جاری شما نیز اهمیت دارند. و تمرکز نهایی بر اقدامات، و نه نیت‌ها، است.

باور شماره ۴: استراتژی باید سطح بالا باشد

«استراتژی بدون تاکتیک به گُندترین مسیر به سوی پیروزی تبدیل می شود. تاکتیک‌ها بدون استراتژی مثل شلوغی‌های پیش از شکست هستند.»

- سان ژو

«هلیکوپتر روش خوبی برای سفر است، اما دیدی از دنیا را القا می‌کند که تنها بین خدا و مدیر عامل‌ها مشترک است.»

- مورلی ساfer^{۲۶}

باور

از آنجایی که استراتژی با مسیر جامع سازمان سروکار دارد و باید شامل آنچه در کل سازمان می‌شود باشد و آن را هدایت کند، این ایده القا شده که استراتژی باید به فرمی نسبتاً کلی، انتزاعی و سطح بالا تدوین شود.

بهترین استراتژی دیدگاه هلیکوپتری دارد و به کل تصویر نگاه می‌کند نه به جزئیات.

البته ای ایده بیان می‌کند جزئیات اهمیت دارند اما بخشی از استراتژی نیستند. استراتژی باید سطح بالا باشد چرا که به افراد سطح پایین‌تر در سازمان فرصت می‌دهد استراتژی را به زمینه ویژه خود منتقل کنند. این روند مورد نیاز است چرا که زمینه‌ها متفاوت هستند. به علاوه، دادن این آزادی به افراد برای تعبیر و ترجمه استراتژی در زمینه خاص خود باعث افزایش مشارکت آن‌ها می‌شود.

به محض این که استراتژی بیش از حد منسجم و جزئی شود، دیگر استراتژیک نیست. پس آن را «تاکتیکی» یا «عملیاتی» می‌نامیم. بنابراین استراتژی براساس این تعریف باید سطح بالا باشد.

چرا این دیدگاه اشتباه است؟

در نگاه اول به نظر می‌رسد منطقی باشد اگر استدلال کنیم استراتژی براساس تعریف خود باید سطح بالا باشد. بالاخره هسته استراتژی باعث می‌شود با هر چیز دیگری در سازمان که جامع و ترکیبی است، تفاوت داشته باشد. و این یعنی استراتژی نمی‌تواند فقط با جزئیات مهم سروکار داشته باشد. اما چندین دلیل وجود دارد که عدم واقعیت این روش تفکر را نشان می‌دهد.

دلیل ۱: استراتژی را پیچیده می‌کند

استراتژی بسیار پیچیده است. هیچ‌کس واقعا نمی‌داند چیست اما همگی باور داریم که اهمیت دارد- و همه ما دیدگاه‌های خود را درباره آن داریم. استراتژی در اتاق‌های تاثیرگذار و معمولا مخفی مدیریت توسط افرادی خلق می‌شود که کت‌وشلوارهای گران می‌پوشند و مشاورین پرخرج از آن حمایت می‌کنند. حفظ حالت انتزاعی استراتژی به حفظ این پیچیده‌سازی کمک می‌کند. در حالی که برخی افراد از پیچیده‌سازی سود می‌برند، این روند برای سازمان خوب نیست. این پیچیده‌سازی در فیلم‌ها و کتاب‌ها خیلی خوب جواب می‌دهد اما در سازمان‌هایی که واقعا می‌خواهند کار تاثیرگذاری انجام دهند کارگر نیست.

دلیل ۲: جوابدهی را به حاشیه می‌راند

حفظ سطح بالای استراتژی راحت است. اگر چیزی خیلی شفاف به نظر نرسد، وقتی شرایط آنطور که می‌خواستیم پیش نرود، واقعا نمی‌توان کسی را پاسخگوی آن دانست. در شرایط افراطی‌تر، انتزاعی و کلی نگه داشتن استراتژی باعث می‌شود به روشی بسیار انعطاف‌پذیر تفسیر شود. اگر مسائل بد یا حتی فاجعه‌بار پیش برود، افراد می‌توانند در این شرایط با بهانه‌ها یا استدلال‌های هوشمندانه از ابراز دلیل عدم موفقیت طفره ببرند.

اگر از ابتدا مشخص نباشد استراتژی چیست، نمی‌توان هیچ‌کس را پاسخگو نگه داشت.

دلیل ۳: شیطان در جزئیات است

برای استراتژی هم درست همه چیزهای دیگر، شیطان در جزئیات است. برای مثال استدلال این که استراتژی شما برای سال آینده «برتری عملیاتی»، «رهبری محصول» یا «صمیمیت با مشتری»- به بیان تریسی و ویرسما^{۲۷} است، چیز زیادی نمی‌گوید (جزئیات زیادی را بیان نمی‌کند). فقط بدین معناست که دنیای استراتژی را به سه بخش تقسیم می‌کنید و یکی از آن‌ها را انتخاب می‌کنید. هرچند استراتژی واقعی شما داخل این واژه‌هاست، در این که دقیقاً چگونه قرار است از لحاظ عملیاتی عالی باشید، رهبر محصول بوده یا صمیمیتی با مشتری ایجاد کنید که متمایز از رقبای شما باشد. این یعنی استراتژی شما اساساً در جزئیات منسجم است، نه در نام سطح بالایی که به آن می‌دهید.

دلیل ۴: بر سطح اشتباه تمرکز می‌کند

این ایده وجود دارد که هرچه سطح در سازمان بالاتر باشد، مسائل مهم‌تر می‌شوند. استراتژی سطح شرکتی در این راستا مهم‌تر از سطح کسب‌وکار یا حتی سطوح پایین‌تر استراتژی، تصور می‌شود. اما این درست نیست. اگر درباره این فکر کنید که بازی واقعی کسب‌وکار در کجای سازمان روی می‌دهد، متوجه می‌شود در سطح پیشنهادات سازمان- محصولات و خدمات آن- برای بازارها و مناطق ویژه است. مشتریان اینجا هستند، رقابت در اینجا برقرار است، پول اینجا حاصل می‌شود، اکثر منابع در اینجا صرف می‌شود و مانند آن. و استراتژی بیشتر از همه در این سطح اهمیت دارد و باید بسیار منسجم و دقیق باشد. سطوح بالای انتزاع در سطح بالاتر سازمان عالی است اما اهمیت ثانوی دارد.

دلیل ۵: کارگر نیست

این ایده که باقیمانده سازمان می‌توانند استراتژی نسبتاً مبهم را به زمینه ویژه خود تعبیر کنند بیشتر یک باور است. گاهی جواب می‌دهد اما در اکثر سازمان‌هایی که دیده‌ام اینطور نیست. تنها منجر به آشفتگی، بازی‌های سیاسی و استراتژی اجرانده منجر می‌شود. البته برخی تعبیرها مورد نیاز و مفید است اما برای این که کارگر باشد باید حداقل مشخص شود آنچه قرار است تعبیر شود، چیست. و این امر نیازمند نسخه نسبتاً منسجم و دقیق استراتژی برای شروع کار است.

پس چه باید کرد؟

جایگزین استراتژی انتزاعی سطح بالا استراتژی در سطح سازمان است که با دقت زیاد توصیف شده باشد. از مدت‌ها قبل می‌دانیم که تلاش برای تدوین برنامه‌های استراتژیک دقیق جامع جواب نمی‌دهد. آن‌ها پیش از تهیه شدن بسیار بدون انعطاف، بسیار پیچیده و منسوخ هستند.

اما استراتژی در سطح پیشنهادات سازمان- ترکیب‌های بازار-محصول آن- بسیار منسجم است. در آن سطح می‌توانید به صورت دقیق مشخص کنید محصولات و خدمات شما چیست و چه ارزشی را برای چه کسی خلق می‌کنند. و می‌توانید مشخص کنید کدام منابع و قابلیت‌ها را برای آن نیاز دارد، باید زنجیره تامین شما به چه شکل باشد، چقدر و چطور برای ارزشی که پیشنهاد کردید هزینه می‌کنید و سولاتی مشابه آن. بنابراین کلید زدودن پیچیدگی استراتژی و منسجم‌سازی کافی آن تا قابل اجرا باشد تدوین آن در سطح پیشنهادات و واحدهای کسب‌وکار به جای سطح کل سازمان است.

۵

باور شماره ۵: استراتژی باید ساده باشد

«اگر گیج نشده‌اید، پس توجه نمی‌کنید.»

- تام پیترز^{۲۸}

«اگر مغز ما به اندازه کافی برایمان ساده بود تا درکش کنیم، آنقدر ساده می‌بودیم که نمی‌توانستیم درکش کنیم.»

- یان استوارت^{۲۹}

باور

برای این که استراتژی کارآمد باشد، باید ساده باشد، این ایده هم بر همین مبناست. بالاخره اگر نتوانیم استراتژی را در یک یا چند جمله معدود جای دهیم، درک و یادآوری آن برای افراد بیش از حد پیچیده می‌شود. بنابراین استراتژی باید به اندازه کافی شفاف باشد تا بتوان آن را در یک یا چند جمله قوی و الهام‌بخش بیان کرد.

^{۲۸} Tom Peters

^{۲۹} Ian Stewart

استراتژی تدوین شده نه تنها باید ساده باشد، بلکه روش خلق آن نیز باید آسان باشد. نیازمند چارچوب‌ها و تیپ‌شناسی‌های ساده هستیم که به ما کمک کند دنیا را به روشی ساده و آسان منطقی‌سازی کنیم. بویژه ماتریس‌های دودردو مثل SWOT و ماتریس BCG مفید هستند چرا که دنیا را به شیوه کارآمد به چهار کادر تبدیل می‌کنند که درک آن‌ها آسان است.

نیاز به استراتژی‌های ساده همیشه وجود داشته است اما همانطور که این ایده بیان می‌کند، در دنیای پیچیده امروز این سادگی بیشتر از همیشه مورد نیاز است. همانطور که برخی استدلال می‌کنند، دنیای دیروز به اندازه کافی ساده بود تا استراتژی‌های پیچیده داشته باشد اما دنیای امروز آنقدر پیچیده است که استراتژی‌های ما باید بسیار ساده و سریع باشد.

چرا این ایده اشتباه است؟

مثل باورهای پیشین، این ایده مبتنی بر درک و معقول به نظر می‌رسد. می‌خواهیم مسائل را ساده کنیم و مطمئناً وقتی افراد به ما می‌گویند ساده‌سازی چیزی است که نیاز داریم، این ایده را می‌پسندیم. این ایده خیالمان را راحت می‌کند. و البته ساده‌سازی همیشه مورد نیاز است. هیچ روشی برای دور زدن آن وجود ندارد. اما سطوح افراطی که سادگی در استراتژی در آن تقویت می‌شود، مشکل‌زا است. پنج دلیل زیر چرایی آن را توضیح می‌دهد.

دلیل ۱: عنوان را با محتوا اشتباه می‌گیریم

عنوان کتاب مشابه محتوای آن نیست. عنوان کوتاه‌ترین خلاصه ممکن از کتاب است. اما خود کتاب نیست. البته این را می‌دانیم اما به نظر می‌رسد این حقیقت را در زمینه استراتژی فراموش می‌کنیم. بلکه ممکن است داشتن نامی عالی برای استراتژی یا خلاصه یا نتیجه، عبارت تبلیغاتی، شعار، مانترایا هرچه آن را می‌نامید، مفید باشد اما خود استراتژی نیست. درست مثل محتوای کتاب، استراتژی خوب بسیار پیچیده‌تر و پیشرفته‌تر از عنوان یا خلاصه صرف آن است.

دلیل ۲: استراتژی دُوْبعَدی نیست

تلاش برای ساده‌سازی استراتژی با چارچوب‌های ساده ای مثل ماتریس‌های دو در دو ساده‌سازی بیش‌از حد

خطرناک استراتژی است. از آنجایی که استراتژی همه چیز را در سازمان به هر چیز دیگر و محیط مرتبط می کند، یکی از پیچیده ترین موضوعات در کسب و کار است. بنابراین در حالی که روش ها، ابزارها و تکنولوژی های بسیار پیچیده ای برای تقریباً هر جنبه دیگر کسب و کار داریم، این فکر که می توان استراتژی را با ابزارهای این چنین ساده تهیه کرد، عجیب به نظر می رسد.

دلیل ۳: تفکر نامنظم را ترویج می کند

کل این ایده که استراتژی باید ساده باشد و روش دستیابی به آن از طریق مدل ها و رویکردهای ساده است، تفکر نامنظم را ترویج می کند. وقتی استراتژی با شکوفایی ایده هایی که به نظر عالی می رسند، و نه ایده ها و مفاهیم پشتیبانی شده، سروکار دارد، به یکی از آلوده ترین حوزه ها تبدیل می شود. خواه استراتژی از نوع عمومی، استراتژی اقیانوس آبی یا مدل دایره طلایی باشد، پیام اصلی این است که استراتژی می تواند و باید ساده باشد. این ایده آرامش بخش است اما توجه را از کار بسیار دقیق، دشوار و هوشمندانه شناسایی و تحقق استراتژی ارزش زایی دور می کند که به بقا و شکوفایی سازمان کمک می کند.

دلیل ۴: براساس بلاغت هوشمندانه است

ایده های ساده انگارانه درباره استراتژی به همان دلیلی خریدار هستیم که وسایل را براساس تبلیغات خریداری می کنیم: با بلاغت هوشمندانه ای متقاعد می شویم که نقش ناخودآگاه مغز ما را ایفا می کند. سیمون سینک (مرد پشت ایده دایره طلایی) استاد این فن است. مهارت های بلاغت و فن بیان او عالی است. وقتی کتابش را می خوانید یا سخنرانی های او را با دقت تماشا می کنید، می بینید چطور از حقه های فن بیان هوشمندانه خود استفاده می کند تا اشتیاق درباره ایده هایش ایجاد کند. آن ها جذاب و خوشایند به نظر می رسند و چیزهایی را تحریک می کنند که می خواهیم باور کنیم و با ما مطابقت دارند. اما این لزوماً آن ها را درست یا مفید نمی کند.

دلیل ۵: الهام بخشی به معنای کارایی نیست

استراتژی حوزه ای که با آنچه «الهام بخش» است، و نه با آنچه کارگر است و جواب می دهد، هدایت می شود. این یعنی معیار اصلی استراتژی و ابزارهای سازمان و مفهومی که براساس آن ساخته شده بدین صورت است که آن ها الهام بخش باشند و اشتیاق عالی را حاصل کنند. الهام بخشی عالی است اما تنها بخش کوچکی از آنچه است که نیاز داریم. باقیمانده آن سخت کوشی است. این کار نیازمند فعالیت های معمولی زیاد، تفکر عمیق و آزمایش است تا استراتژی موثر درک شود. و در حالی که الهام بخشی ساده است، باقیمانده استراتژی - و بنابراین

بخش اصلی آن - اینطور نیست.

پس چه باید کرد؟

ساده‌سازی مفید است. همیشه باید مسائل را ساده کنیم تا آن‌ها را منطقی‌سازی کنیم. اما ساده‌سازی بیش از حد یک مشکل است. به نقل از آلبرت انیشتن، «همه چیز باید تا حد ممکن ساده شود، اما نه ساده‌تر از یک حد مشخص.» اگرچه آنچه در استراتژی انجام می‌دهیم ساده‌سازی فراتر از حد امکان‌پذیری است.

نتیجه شکستن این باور بدین صورت است که باید بار دیگر به پذیرش پیچیدگی در استراتژی تن دهیم. باید اجازه دهیم استراتژی‌ها پیچیده باشند و از ابزارها و روش‌های استراتژی پیچیده‌تر استفاده کرده و آن‌ها را توسعه دهیم تا به درک پیچیدگی سازمان‌ها و دنیای اطراف آن‌ها کمک کرده و با آن روبرو شویم.

با تفسیر جزئی از نظریه علوم سایبری و سیستم‌ها، ما نیازمند «پیچیدگی ضروری» هستیم. این یعنی برای این که بتوانیم با پیچیدگی اطراف خود برخورد کنیم، باید سطح کافی از پیچیدگی را در سازمان‌ها، ابزارها و روش تفکر خود بپذیریم. تنها آن زمان می‌توانیم درک کنیم چه چیزی در جریان است و پاسخ‌های موثر را تدوین کنیم. به بیان دیگر، برای برخورد با پیچیدگی به پیچیدگی نیاز داریم.

باور شماره ۶: استراتژی در راس قرار دارد

«استراتژی باید در بطن بازار تکامل یابد، نه در گوشه‌ای خلوت.»

- الریز^{۳۲}

«هیچ کس نمی‌تواند با سوت سمفونی بزند. برای نواختن آن یک ارکستر لازم است.»

- هالفورد ای. لاکوک^{۳۳}

باور

همانطور که در باور شماره ۱ اشاره شد، «استراتژی مشابه جنگ است»، عبارت استراتژی به معنای چیزی مثل «هنر یک ژنرال» است. این نشان می‌دهد استراتژی چیزی است که با افرادی در بالاترین رده سروکار دارد. بر این اساس بسیاری از تعاریف استراتژی نشان می‌دهد استراتژی «کاری است که مدیران ارشد انجام می‌دهند» (استینر در برنامه ریزی استراتژیک). مطالعه نگ، هامبریک و چن^{۳۴} ژورنال مدیریت استراتژیک (۲۰۰۷) نشان می‌دهد هر تعریف سومی از استراتژی حاوی این نوع ارجاع به مدیران سطح بالا مثل مدیرعامل‌ها، مدیران اجرایی، رهبران، مدیریت ارشد و تیم‌های مدیریت ارشد است.

^{۳۲} Al Ries

^{۳۳} Halford E. Luccock

^{۳۴} Nag, Hambrick and Chen

ایده این است که افراد راس سازمان مسئول تعیین استراتژی هستند که سپس به سمت پایین جاری شده و در سطوح پایین تر سازمانی که در آن اجرا می‌شود، تعبیر می‌گردد. این کار جواب می‌شود چرا که مدیران سطح بالا بررسی کرده و دوراندیشی می‌کنند و بنابراین می‌توانند مسیرهای کلی سازمان را مشخص کنند. و باقیمانده سازمان مسئول جزئیات و اجرای استراتژی است.

چرا این ایده اشتباه است

مثل بسیاری از باورها، این ایده تا حدودی واقعیت دارد. منطقی است که برخی افراد سازمان را کنترل کنند و همان افراد نسب به سایرین صدای قوی‌تری در بیان این داشته باشند که سازمان به کجا می‌رود. و منطقی است که این افراد مدیریت ارشد باشند. اما این ایده که استراتژی چیزی انحصاری یا حتی اساس برای سطوح بالاست، به دلایل متنوع اشتباه است.

دلیل ۱: خلق و اجرای استراتژی با هم پیش می‌رود

این باور براساس این ایده است شکل‌گیری و اجرای استراتژی طی زمان و در سازمان از هم جدا می‌شود. تشکیل استراتژی ابتدا و در راس روی می‌دهد و اجرا پس از آن و توسط بقیه سازمان انجام می‌شود. اما این روند کارگر نیست. این شرایط در گذشته جواب نداده و مطمئناً امروزه هم در این دنیای بسیار متغیر، نامطمئن، پیچیده و مبهم (VUCA)، کارگر نخواهد بود. حتی استدلال می‌کنم این جداسازی مهم ترین دلیل شکست‌های زیاد در زمینه استراتژی است. باید این دو تعامل پیوسته‌ای داشته باشند تا چرخه خوبی پدیدار شود که در آن ایده‌ها و اقدامات به صورت پیوسته یکدیگر را تغذیه کنند.

دلیل ۲: استراتژیست‌های ماهر انگشت‌شمار هستند

ما طرفدار قهرمان‌ها هستیم- افرادی با مهارت‌های قابل توجه و فراتر از مهارت‌های ما که آن‌ها را مدل خود می‌دانیم. اما حقیقت این است که این افراد در زمینه استراتژی هم مثل هر جای دیگر، بسیار انگشت‌شمار هستند. فریدمن این شرایط را «باور استراتژیست ماهر» می‌نامد. بیشتر مدیران اجرایی رهبران رویایی همه‌چیزدانی که ما انتظار داریم، نیستند. برعکس، اغلب اوقات آن‌ها نیز از این جریان خبر ندارند. و این حقیقت که از آن‌ها انتظاراتی داری برای ما و نیز برای آن‌ها بد است. ما ناامید می‌شویم چرا که آن‌ها انتظارات ما را برآورده نمی‌کنند و آن‌ها نیز حس می‌کنند تحت فشار هستند و استرس دارند چرا که انتظار خیلی زیادی از آن‌ها داریم.

دلیل ۳: هوش و ایده‌ها با جایگاه همبستگی ندارد

برای این که فرد به استراتژیک ماهر تبدیل شود، نیازمند هوش و ایده‌های عالی است- باور اینطور پیش می‌رود. بنابراین ایده این است که افراد در راس از نظر هوش و خلق ایده بهتر از افراد دیگر سازمان هستند. اما هیچ شواهدی برای آن وجود ندارد. هیچ تحقیقی نشان نداده که هوش و ایده‌ها با جایگاه یا رده فرد همبستگی دارد. البته همه سطح هوش و ایده یکسانی ندارند. با این وجود، ممکن است در برخی سازمان‌ها افراد متعددی باشند که باهوش‌تر بوده و ایده‌های استراتژی بهتری نسبت به افراد راس سازمان دارند.

دلیل ۴: شبکه‌ها و گروه‌ها افراد را شکست می‌دهند

وقتی گروهی از افراد در مسیر درست مشغول به کار شوند، تحلیل‌ها و تصمیمات بهتری نسبت به افراد به تنهایی، خواهند داشت. این برای تیم‌ها و سازمان‌ها و نیز جمعیت‌های بزرگ صادق است. عدم پیروی از این روند منجر به آنچه می‌شود که آلوسون و اسپایسر^{۴۵} آن را «پارادوکس حماقت» می‌نامند- این حقیقت که سازمان می‌تواند به روشی بسیار احمقانه‌تر از افراد عمل کند. اگرچه وقتی گروه‌ها به شیوه مناسب درگیر شوند، باهوش‌تر از افراد هستند. عدم استفاده از این دیدگاه در استراتژی از نظر من مثل از دست دادن پتانسیلی خاص است.

دلیل ۵: مسائل پیچیده‌تر از آن هستند که بر عهده راس سازمان گذاشته شوند

سازمان‌ها و دنیایی که در آن فعالیت می‌کنیم به صورت فزاینده‌ای پیچیده است. سطح پیچیدگی بسیار بالاتر از آنچه است که روسای هر سازمانی بتوانند آن را درک کرده و با آن برخورد کنند. مسائل پیچیده‌تر از آن است که تعداد افراد معدود در راس سازمان بتوانند آن‌ها را درک کنند. این فرض که آن‌ها می‌توانند این کار را انجام دهند یک باور است. سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در بازارهای بسیار رقابتی که اکثرشان در آن‌ها فعال هستند، باید همه را در هیات مدیره خود داشته باشند. این مسئله نه فقط برای تهیه و ارائه محصولات و خدمات، بلکه برای خلق و اجرای استراتژی نیز صادق است. در دنیایی که اینقدر پیچیده است، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند چیزی به اهمیت استراتژی را فقط به افراد در راس واگذار کنند.

پس چه باید کرد؟

البته بسیاری از سازمان‌ها متوجه شده‌اند که استراتژی فقط فعالیت مدیریت ارشد نیست. آن‌ها مدیریت میانی

را وارد کار می‌کنند، با افراد دیگر در سازمان مشورت کرده و رویکرد مشارکتی‌تری را نسبت به رویکرد نظام تراوشی^۶ کسنتی حاصل می‌کند. با این وجود، فرضیه اصلی هنوز این است که در اصل مدیریت ارشد مسئول خلق استراتژی است.

اما اگر کاملاً این ایده را کنار بگذاریم و فرض کنیم استراتژی وظیفه همه است چطور؟ شاید در نگاه اول کمی عجیب به نظر برسد اما فکر می‌کنیم جایگزین کنونی باز هم عجیب‌تر به نظر می‌رسد. ایده جاری که مدیریت ارشد مسئول استراتژی است نشان می‌دهد هرچه موضوع مهم‌تر (با فرض این که استراتژی را بسیار مهم بدانیم) باشد، افراد کمتری باید درباره آن تصمیم بگیرند (فقط هیات مدیره). با توجه به این موضوع، می‌گوییم تبدیل استراتژی به بخشی از وظیفه و شغل هر فرد خیلی هم عجیب به نظر نمی‌رسد.

توضیح این که چطور افراد را در سراسر سازمان مشغول این قضیه کنیم فراتر از هدف این فصل کوتاه است. اما برای این که بدانید این روند چطور کار می‌کند، بهتر است به مدیریت کیفیت و انواع متنوع آن نگاهی بیندازید: مدیریت کیفیت جامع، بهبود پیوسته، مشتری ناب، شش سیگما و غیره. یکی از اجزای اصلی همه این رویکردها این است که هرکسی در سازمان مسئول کیفیت است و فقط دپارتمان کارمندان این مسئولیت را به عهده ندارد. همه و از هر چشم‌اندازی مسئول هستند. همین مسئله برای استراتژی هم کارگر است. درباره آن فکر کنید.

باور شماره ۷: مشاورین می‌توانند استراتژی خلق کنند

«هر مدیر اجرایی ارشدی که مشاور استخدام می‌کند تا به او استراتژی بدهد، باید اخراج شود.»

- هنری مینتزرگ^{۳۷}

«با گفته‌های متخصصین و نخبه‌ها گیج نشوید. اغلب اوقات متخصصین داده‌هایی بیشتر از آنچه دارند که برای

قضاوت لازم است.»

- کالین پاول^{۳۸}

باور

استراتژی یکی از آن زمینه‌هایی است که مشاورین در آن شکوفا می‌شوند. شرکت‌های تاثیرگذار مثل مکنزی، شرکت بین و^{۳۹} گروه مشاور بوستون^{۴۰} تا حد زیادی با کمک مشتریان خود از طریق تحلیل، ارزیابی، طراحی، تدوین، تفسیر، اجزا و نظارت استراتژی آن‌ها، رشد کرده‌اند. آن‌ها به این دلیل استخدام شده‌اند که سازمان‌ها نمی‌توانند به تنهایی استراتژی خلق کنند و از تخصص ویژه شرکت‌های مشاور بهره ببرند.

این ایده بیان می‌کند حضور مشاور به این دلیل جواب می‌دهد که شرکت‌های مشاور با سرویس‌دهی مشتریان

Henry Mintzberg^{۳۷}

Colin Powel^{۳۸}

Bain & Company^{۳۹}

Boston Consulting Group^{۴۰}

خود، تجربه دقیق و گسترده‌ای در زمینه خلق استراتژی کسب می‌کنند که هیچ سازمان مستقلی نمی‌تواند به تنهایی آن را کسب کند. از آنجایی که سازمان‌ها تنها گاهی اوقات در استراتژی‌سازی درگیر می‌شوند، بهتر است از تخصص شرکت‌های مشاور استفاده کنند تا به آن‌ها کمک کند. به علاوه دقیقاً به این دلیل که شرکت‌های مشاور در زمینه استراتژی متخصص هستند، بکارگیری آن‌ها باعث می‌شود هر استراتژی جدیدی معتبرتر به نظر برسد.

چرا این ایده اشتباه است

شکی نیست که دعوت طرف خارجی برای بررسی آنچه شما و سازمان‌تان انجام می‌دهید، مفید است. آن‌ها چشم‌انداز تازه‌ای حاصل می‌کند، شما را به فرضیات مخفی‌تان هدایت می‌کنند، شما را در فرایند استراتژی هدایت کرده و حتی برخی ایده‌های جدید مطرح می‌کنند. اگر من به عنوان مشاور استراتژی استدلال متفاوتی داشته باشم، ریاکار به نظر می‌رسم. هرچند این بدان معنا نیست که استراتژی می‌تواند و باید به مشاورین در سطحی واگذار شود که در حال حاضر شاهد هستیم یا مشاورین باید کسانی باشند که استراتژی را مطرح می‌کنند. حداقل پنج دلیل برای باور بودن این ایده وجود دارد.

دلیل ۱: مشاورین به اندازه کافی نمی‌دانند

استراتژی پس از دانش استراتژی‌سازی، نیازمند دو نوع دانش بسیار ویژه-درباره سازمان و درباره محیط خارجی- است. این شرایط نیازمند تجربه عمیق در راستای ویژه کسب‌وکار شما و دانستن همه جزئیات مهم درباره چگونگی کار سازمان شماست. مشاورین این دانش را ندارند. آن‌ها چیزی درباره استراتژی (و گاهی چیزهای بسیار زیادی) و الگوهای کلی صنعت می‌دانند اما این ویژگی‌ها را نمی‌دانند. تنها شما و سازمان‌تان از آن‌ها آگاه هستند. این یعنی مشاورین می‌توانند به شما کمک کنند سوالات مرتبط بپرسید و شما را طی فرایند هدایت کنند- و گاهی حتی ایده‌های خوبی بدهند- اما پاسخ‌ها را ندارند.

دلیل ۲: استراتژی مهم‌تر از آن است که برون‌سپاری شود

همانطور که تحقیقات و عقل سلیم می‌گوید، سازمان‌ها تنها باید آن فعالیت‌هایی را برون‌سپاری کنند که در کسب‌وکار آن‌ها حیاتی نیستند. این ایده کلی «دیدگاه منبع‌بنیان» و «رویکرد شایستگی اصلی» است که بویژه

در حوزه دانشگاهی توجه زیادی کسب کرده و ما آن را به واسطه برون‌سپاری^۱ و دورسپاری^۲ می‌شناسیم. با توجه به این استدلال، اگر توانایی وجود داشته باشد که برای سازمان حیاتی باشد، همان استراتژی است. توانایی‌های ویژه مرتبط با محصولات و خدمات سازمان، بویژه در دنیای VUCA امروزی به سرعت فرسوده می‌شود. این شرایط باعث می‌شود توانایی استراتژی‌سازی - جهت‌دهی مجدد، مطابقت، تمرکز، همترازسازی و غیره - به مهم‌ترین توانایی انحصاری تبدیل شود که سازمان نیازمند آن است. در این راستا برون‌سپاری استراتژی‌سازی یا وابستگی زیاد به دیگران برای آن، بسیار عجیب به نظر می‌رسد.

دلیل ۳: مسئولیت و پاسخگویی رهبران را محدود می‌کند

برون‌سپاری اثراتژی به شرکت‌های مشاور بسیار وسوسه‌انگیز است چرا که این یعنی می‌توانید پشت آن‌ها پنهان شوید و آن‌ها را بلاگردان تصمیمات نامطلوب یا اشتباه کنید. البته آن‌ها در پایان اطمینان حاصل می‌کنند شما هستید که تصمیم می‌گیرید (در غیر این صورت می‌توان آن‌ها را بخاطر مشاوره‌شان مسئول دانست و مطمئناً نمی‌خواهند که اینطور شود...). اما مشاورین برا ایجاد اعتبار استخدام می‌شوند و کسی را دارند که به او اشاره کنند و بگویند «مکنزی این را گفت، بنابراین باید درست باشد.» در حالی که این شرایط به استراتژی یا تصمیم جدید وزن و اعتبار بیشتری می‌دهد، بدین معنا هم هست که رهبران مسئولیت را به دیگر محول می‌کنند. اما اگر رهبران مسئول و پاسخگوی استراتژی سازمان نباشند، پس هدف از حضور رهبران چیست؟

دلیل ۴: استراتژی از سازمان جدا نیست

این ایده که می‌توان استراتژی را تا حد زیادی به افراد خارج سازمان محول کرد براساس این فرض است که استراتژی چیزی متفاوت از آنچه است که سازمان «معمولاً» انجام می‌دهد و می‌توان آن را از بقیه جدا کرد. این در رویکرد آبشار سنتی در برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود و در موقعیتی که استراتژی چیزی است که تنها متعلق به مدیریت ارشد است. اما وقتی جداسازی بین استراتژی‌سازی و اجرا طی زمان و در سازمان فع شود، دیگر این شرایط صادق نیست. وقتی استراتژی بخش ذاتی آنچه باشد که افراد در سازمان انجام می‌دهند و وقتی استراتژی‌سازی و اجرا ارتباط ناگسستنی داشته باشند، نمی‌توان استراتژی را برون‌سپاری

^{۴۱} Outsourcing

^{۴۲} Offshoring

کرد.

دلیل ۵: بهترین روش‌هایی که از جای دیگر آمده، کارگر نیست

دلیل اصلی وجود شرکت‌های مشاوره این بود که روش‌های فراگرفته در یک سازمان را به دیگری منتقل می‌کردند. بر این اساس، شرکت‌های مشاور با کسب تجربه در زمینه استراتژی در سراسر سازمان‌ها و صنایع، به متخصصین استراتژی تبدیل شده و بهترین روش‌ها را به بازه وسیعی از شرکت‌ها وارد می‌کنند. هرچند امروزه سازمان‌ها آنقدر تخصصی، پویا و متفاوت هستند که این ایده انتقال بهترین روش‌ها واقعا دیگر کارگر نیست. هر سازمانی نیازمند استراتژی متناسبی است که برای آن‌ها، در زمینه خاص‌شان و در این زمان ویژه جواب می‌دهد. شرکت‌های مشاور می‌توانند به خلق این نوع استراتژی‌ها کمک کنند اما باید استراتژی‌ها را از خود سازمان‌ها بیایند.

پس چه باید کرد؟

همانطور که قبلا در بالا اشاره شد، مطمئنا مشاورین در تسهیل و کمک به ایجاد و اجرای استراتژی شرکت‌ها نقش ایفا می‌کنند. این شغل من هم هست و دلم می‌خواهد فکر کنم آنچه انجام می‌دهم درست و مناسب است. اما معنای گفته‌های بالا این است که استراتژی باید بیشتر از آنچه امروز هست، توانایی اصلی سازمان باشد. به جای این که تلاش‌های استراتژی‌سازی شما در دستان افراد خارجی باشد، باید بخش اصلی استراتژی‌سازی به دست خود سازمان انجام شود. شما باید رهبر باشید نه آن‌ها- و البته در این مورد من (که خودم مشاور هستم).

این برای بسیاری از شرکت‌ها بیانگر دگرگونی است. این یعنی ایجاد توانایی استراتژی در سطح سازمان که افراد در داخل سازمان شما در آن مهارت یابند. این یعنی آموزش افراد- و شاید خود شما- تا به هر آنچه انجام می‌دهند به شیوه استراتژیک فکر کنند. و بالاتر از همه به معنای به دست گرفتن مالکیت استراتژی بجای محول کردن آن به دیگران است.

باور شماره ۸: استراتژی از داده‌ها حاصل می‌شود

«هرگز پیش از این که کسب‌وکارم را آغاز کنم، حسابدار جذب نمی‌کنم. این یک حس درونی است، مخصوصاً اگر بدانم آن‌ها مشتری را به سخره می‌گیرند.»

- ریچارد برانسون^{۴۳}

«اگر داده‌ها را شکنجه کنید، به هر چیزی اعتراف خواهند کرد (یعنی داده‌ها هر چه بخواهیم را نشان می‌دهند.»

- رونالد کوآس^{۴۴}

باور

رویکرد سنتی گسترده استراتژی به صورتی که آن را می‌شناسیم، قویاً بر جمع‌آوری و تحلیل داده تکیه دارد. ما با کمک چارچوب‌هایی مثل چارچوب پنج نیروی پورتر و تحلیل PESTEL، داده‌های گسترده‌ای درباره فرصت‌ها و تهدیدهای بازار خود کسب می‌کنیم. در همین راستا باید اطلاعاتی درباره نقاط قدرت و ضعف داخلی سازمان خود جمع‌آوری کنیم. و سپس براساس این تحلیل‌ها می‌توانیم ماتریس SWOT ایجاد کنیم

^{۴۳} Richard Branson

^{۴۴} Ronald Coase

که گزینه‌های استراتژیکی برای انتخاب به ما ارائه می‌کند.

با توجه به محبوبیت روبه‌رشد کلان‌داده^{۴۵}، علوم تحلیل داده^{۴۶} و هوش مصنوعی^{۴۷} در دنیای امروز، شاهد احیای رویکردهای داده‌گرا در استراتژی هستیم. برای مثال، بسیاری از شرکت‌های مشاور درباره چیزهایی مثل «استراتژی کلان‌داده»، «استراتژی مبتنی بر شواهد» و «استراتژی داده‌گرا» صحبت می‌کنند. این ایده اینطور پیشروی می‌کند که با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیکی امروز، می‌توانیم داده‌های بیشتری را جمع‌آوری و تحلیل کنیم و بدین وسیله استراتژی‌های بهتر و دقیق‌تری نسبت به گذشته به دست بیاوریم.

چرا این ایده اشتباه است؟

البته داده اهمیت دارد. بدون داده هر استراتژی به خیال صرف تبدیل می‌شود. شاید این نوع استراتژی بدون داده جالب به نظر برسد اما برای سازمان واقعی مفید نیست. هرچند حداقل پنج دلیل برای اهمیت کمتر داده برای استراتژی مطرح می‌شود.

دلیل ۱: استراتژی درباره آینده است اما داده‌ها درباره گذشته‌اند

داده براساس تعریف با گذشته ارتباط دارد. می‌توانیم براساس تحلیل و برون‌یابی الگو، نتایج قطعا مخالف به دست بیاوریم. شاید با رویارویی با این حقیقت که هرکسی صندل بپوشد در بیابان است، نتیجه بگیریم هیچ بازاری برای کفش وجود ندارد چون هیچ‌کس کفش نمی‌پوشد. از طرف دیگر ممکن است شما نتیجه بگیرید بازار عظیمی برای کفش وجود دارد چرا که هیچ‌کس کفش نمی‌پوشد. این مثال ساده نشان می‌دهد علاوه بر داده، آنچه من و شما در این داده‌ها می‌بینیم و چگونگی تفسیر و قضاوت آن نیز اهمیت دارد. فرصت- و نیز تهدید- در چشم ناظر است نه در داده‌ها.

دلیل ۲: استراتژی خلق می‌شود، پیداکردنی نیست

این ایده که می‌توان استراتژی را از داده‌ها و آنالیز به دست آورد نشان می‌دهد استراتژی از قبل وجود داشته و منتظر بوده با کشف الگوهای درست، آشکار شود. اما استراتژی از آنجا نمی‌آید. مطمئنا داده‌ها اطلاعاتی برای استراتژی فراهم می‌کنند اما استراتژی واقعی توسط افراد خلق شده و طراحی می‌گردد. افراد تصورات و خلاقیت خود را به فرایند خلق استراتژی اضافه می‌کنند. هرچه استراتژی اصیل‌تر و نوآورتر باشد، بیشتر براساس تخیل،

^{۴۵} Big data

^{۴۶} Data analytics

^{۴۷} Artificial intelligence

احساسات درونی و خلاقیت خواهد بود و کمتر می‌تواند بر داده تکیه دارد.

دلیل ۴: استراتژی درباره آنچه است که باید وجود داشته باشد

استراتژی فقط جمع‌بندی الگوها یا تمرین تحلیل استنتاجی نیست- و حتی افزودن خلاقیت و تخیل به آن کافی نیست. از آنجایی که استراتژی درباره چگونگی تفکر ما درباره مسائل صحبت می‌کند، هرگز نمی‌توان این جنبه اصلی استراتژی را از داده‌ها به دست آورد. مهم نیست چقدر سخت تلاش کنیم، راهی معقولانه برای ترجیح یک استراتژی نسبت به دیگری وجود ندارد. همیشه چارچوب‌های اصلی ما نقش ایفا می‌کنند که باعث می‌شود یک استراتژی را به دیگری ترجیح دهیم. این یعنی تدوین استراتژی در قلب خود کار بسیار اصولی است چرا که شامل توصیف وضعیت ایده‌آل و مطلوب آینده براساس ایده‌های ما درباره آنچه است که ترجیح می‌دهیم و نمی‌دهیم. داده‌ها نمی‌توانند این اطلاعات را برای ما فراهم کنند.

دلیل ۵: استراتژی اجتماعی است، داده‌ها اینطور نیستند

استراتژی‌سازی فرایندی ذاتا اجتماعی است. سازمان‌ها نیازمند استراتژی هستند که نه تنها خوب به نظر برسد- بلکه افراد به آن متعهد شده و میل به اجرای آن داشته باشند. این یعنی افراد باید حس کنند این استراتژی متعلق به آن‌هاست، استراتژی که می‌خواهند به آن متعهد باشند. حتی وقتی تحلیل داده در تئوری استراتژی کاملی حاصل کند، استراتژی ترجیح داده می‌شود که خیلی کامل نباشد اما چگونگی تفکر افراد شما را منعکس کند چرا که شامل اجرای موفقیت بسیار بالاتر خواهد بود. بالاخره استراتژی عالی استراتژی است که افراد بتوانند و بخواهند آن را اجرا کنند، نه استراتژی که فقط روی برگه عالی باشد.

پس چه باید کرد؟

نادیده گرفتن داده‌های مرتبط با عقلا نه نیست. اما وابستگی بسیار زیاد به داده هم عاقلانه نیست- حتی اگر داده مرتبط باشد. همانطور که پنج دلیل بالا نشان می‌دهد، استراتژی فقط یک فرایند رسمی، استنتاجی، منطقی و تحلیلی نیست. این فرایند شامل افراد، تخیلات و خلاقیت آن‌ها، هنجارها و ارزش‌های آن‌ها و توانایی و میل آن‌ها به اجراست. این شرایط باعث می‌شود اهمیت داده‌ها از آنچه اغلب تصور می‌شود، کمتر باشد.

رویکرد استراتژی که از این گفته حاصل می‌شود یک رویکرد مشارکتی است که در آن کمک فردی، حسی و خلاقانه افراد و نیز تفکرات آن‌ها درباره آنچه درست و اشتباه است، نقش اساسی ایفا می‌کند. منطقی‌سازی^{۴۸}

مشارکتی نقش اساسی در این نوع رویکرد ایفا می‌کند. این یعنی افراد در کنار هم درکی از آنچه استراتژی جاری خوانده می‌شود، آنچه ممکن است باشد، آنچه باید باشد و آنچه خواهد بود، به دست می‌آورند. می‌توانید رویکردی مثل این را تصور کنید؟

۹

باور شماره ۹: استراتژی نیازمند فعالیت خارج از محل کار است

«بزرگ‌ترین مانع در برابر اکتشاف، غفلت نیست بلکه توهم دانستن است.»

- دیوید جی. بورستین^{۵۰}

«ذهن‌های کوچک به چیزهای خارق‌العاده و ذهن‌های بزرگ به چیزهای معمولی توجه می‌کنند.»

- بلایس پاسکال^{۵۱}

باور

روند نسبتاً استاندارد استراتژی‌سازی پدیدار شده که در سراسر دنیا به کار می‌رود. وقتی آن را برای دانشجویان MBA اجرایی توصیف می‌کنم، اغلب اوقات نشانه‌های شناخت فوری و تقریباً مخفی مثل لبخندهای نیمه‌کاره می‌بینم که می‌گویند آن‌ها کمی شرمنداند که روش کار شرکت آن‌ها در زمینه استراتژی هم از این روند پیروی می‌کند.

این روش بدین صورت است. رهبران کلیدی شرکت یک بار در سال برای یک روز یا بیشتر به هتل یا اقامتگاهی عالی می‌روند. در طول روز، در صبح‌هنگام، کمی کار جدی انجام می‌دهند. با حضور مشاور که کار آن‌ها را تسهیل می‌کند، یک جلسه حل مشکل یا بیشتر که حول تحلیل SWOT یا- برای چند سال- «بوم مدل

Offsites^{۴۹}

David J. Boorstin^{۵۰}

Blaise Pascal^{۵۱}

کسب و کار^{۵۲} می‌چرخد، تشکیل می‌دهند. عصرهنگام یا روز بعد، اگر فعالیت خارج از محل کار چندروزه باشد، کمی تمرین تشکیل تیم انجام می‌دهند تا کنار هم جمع شوند و خوش بگذرانند. بعد از آن همه پر از انرژی و خوش بینی به خانه بازمی‌گردند. روز بد همه به سر کار بر می‌گردند و فعالیت خارج از محل کار را تا دوره سال بعد، فراموش می‌کنند.

البته انواع متعددی وجود دارد و این توصیف نسبتاً کاریکاتوری است- اما در بسیاری از موارد دور از روند پیشروی مسائل نیست. بنابراین باور این است که استراتژی می‌تواند در طول فعالیت های گاه‌بیگاه یک یا دوروزه خارج از محل کار حاصل شود یا حتی باید اینطور باشد. باید فعالیت خارج از محل کار در جایی عالی و دور از دفتر کار باشد چرا که افراد در این شرایط از حالت عادی دور می‌شوند و بدین وسیله خلاقیت و تمرکز تحریک می‌شود.

چرا این ایده اشتباه است

این ایده که می‌توان با این روش استراتژی کارآمد ساخت، جذاب به نظر می‌رسد. این کار باعث می‌شود استراتژی‌سازی جالب و فعالیتی کنترل شده به نظر بیاید که با کسب و کار معمول تداخل نمی‌کند. اما پنج دلیل وجود دارد که چرا این ایده باورای بیش نیست.

دلیل ۱: استراتژی را از کسب و کار روزانه جدا می‌کند

آنچه اغلب به عنوان یکی از قدرتهای کلیدی فعالیت خارج از محل کار در زمینه استراتژی دیده می‌شود- این حقیقت که آنها خارج از محل کار، دور از بنیادهای سازمان است- یکی از ضعفهای کلیدی آن است. این شرایط در واقع استراتژی را از کسب و کار معمول جدا می‌کند و بدین وسیله استراتژی را چیزی خاص، چیزی غیرعادی، می‌کند. اما اغلب اوقات استراتژی بخاطر ارتباط ناکافی با عملیات روزانه سازمان، عقب می‌ماند. فعالیت خارج از محل کار فقط این شرایط را بدتر می‌کند. بنابراین طرفدار سرسخت اینم که همه چیز در محل (یعنی در سازمان) انجام شود. البته با قواعدی که افراد حاضر و متمرکز باشند و همین قواعد در فعالیت خارج از محل کار هم وجود دارد.

دلیل ۲: همه نمی‌توانند آنجا باشند

فعالیت خارج از محل کار مثل این، نوعی تقسیم‌بندی مصنوعی بین افرادی که حضور دارند (ممتازها) و افرادی

که حضور ندارند (بقیه) ایجاد می‌کند. همانطور که قبلا استدلال شد، استراتژی همه را در سازمان درگیر می‌کند. با بردن یک گروه از افراد به جای دیگر برای بحث درباره استراتژی، این تقسیم‌بندی باز هم بزرگ‌تر می‌شود. ای مسئله بویژه وقتی صادق است که به این گروه داخلی بگوییم درباره آنچه در فعالیت خارج از محل کار رخ داد صحبت نکنند چرا که هیچ تصمیمات رسمی هنوز گرفته نشده است. این کار شایعه، گمانه‌زنی و سخت‌چینی را به جای گفتگوی موثر، القا می‌کند.

دلیل ۳: براساس توهم دانش است

وقتی درباره آن فکر می‌کنید، این فرضیه عجیب است که گروه انتخابی افرادی که در اتاق نشسته‌اند، می‌توانند استراتژی را به شیوه موثر طی یک یا چند روز خلق کنند. استراتژی از جمله پیچیده‌ترین موضوعات در سازمان است. مشکل ساده‌سازی افراطی که قبلا به آن اشاره شده تنها با تظاهر به این که یک دوره کار خارج از سازمان یا بیشتر برای خلق استراتژی کافی خواهد بود، فعال باقی مانده است. هرچند استراتژی‌سازی موثر نیازمند تعامل پیوسته با دنیای خارج است- تا گوش فرا دهیم و ببینیم و نیز تجربه کرده و یاد بگیریم.

دلیل ۴: ایده‌های خوب به یکباره ظاهر نمی‌شوند

فعالیت خارج از محل کار براساس این ایده است که بهترین ایده‌ها از طوفان فکری کوتاه مدت و کارگاه‌های زودگذر حاصل می‌شود. مطمئنا این ایده‌ها الهام‌بخش و جالب هستند اما معمولا بهترین ایده‌ها به این شکل خلق نمی‌شوند. نمی‌توان آن‌ها را زمانبندی کرد تا دقیقا در طول فعالیت خارج از محل کار ظاهر شوند. آن‌ها به تدریج طی زمان و با تجربه ساخته می‌شوند. آن‌ها به صورت اثر جانبی کار روزانه افراد پدیدار می‌شوند. بویژه استراحت‌های کوتاه پس از دوره‌های کار سخت لحظات بارزی است که بهترین ایده‌ها پس از مدتی عمل آمدن در ناخودآگاه ما، در مغز خودآگاه ما آشکار می‌شوند. فعالیت خارج از محل کار زمینه درستی برای این عمل‌آوری مهیا نمی‌کند. و حتی اگر ایده‌های عالی در طول فعالیت خارج از محل کار حاصل شود، باز هم نیازمند زمان پیشروی، اصلاح و تقویت ایده‌ها به صورت چیزی است که می‌تواند واقعا کارگر باشد.

دلیل ۵: استراتژی فرایندی پیوسته است نه یک رویداد ناگهانی

فعالیت خارج از محل کار نشان می‌دهد استراتژی‌سازی یک رویداد ناگهانی است، چیزی که گاهی روی می‌دهد و آغاز و پایان مشخصی دارد. در حالی که شاید این گفته را باور کرده باشیم، استراتژی اصلا اینطور نیست. یک فرایند پیوسته است که ۳۶۵ روز سال در جریان است. سازمان‌ها و دنیا هم به صورت پیوسته حرکت

می‌کنند. تضمین پیوسته این که استراتژی شما به‌روز است و به شیوه کارآمد اجرا می‌شود نیازمند نگاهی پیوسته به استراتژی است. فعالیت خارج از محل کار این نگاه را حاصل نمی‌کند.

پس چه باید کرد؟

جلسه با گروهی از افراد برای صحبت درباره استراتژی به‌خودی‌خود مشکلی ندارد. استراتژی به هر روشی حاصل شود، آن روش کار ارزشمند است و عملاً استراتژی با همین روش شکل خواهد گرفت. بالاخره استراتژی فرایندی با حضور افراد است که نیازمند تعامل آن‌هاست و وقتی گروهی از افراد همزمان تعامل می‌کنند، آن را جلسه می‌نامیم. اما همانطور که پنج دلیل بالا نشان می‌دهد، این بدان معنا نیست که استراتژی‌سازی باید در طول فعالیت ایزوله و گاه‌وبیگاه خارج از محل کار پدیدار شود.

با توجه به این دلایل و نیز دلایلی برای هشت باور گذشته، رویکرد جایگزین برای دستیابی به استراتژی به‌آرامی پدیدار می‌شود. استراتژی در این رویکرد جایگزین فرایند پیوسته‌ای شامل افراد در سراسر سازمان است. به جای این که استراتژی مسئله‌ای خاص باشد، به بخشی از فعالیت‌های روزانه افراد تبدیل می‌شود.

باور شماره ۱۰: استراتژی باید تدوین شود

«استراتژی هرچقدر هم زیبا باشد، باید گاهی نتایج آن را بررسی کنید.»

- سر وینستون چرچیل

«ساخت شرکتی الهام‌بخش نیازمند یک درصد بینش و ۹۹ درصد همترازی است.»

- جیم کالینز و جری پوراس^{۵۳}

باور

ایده بسیار پذیرفته‌شده‌ای وجود دارد که هر سازمانی برای عملکرد مناسب نیازمند استراتژی است که مکتوب شده و به کارمندان و دنیای خارجی منتقل گردد. این استراتژی باید براساس تحلیل جامع باشد و به صورت کامل و دقیق تدوین شده باشد تا مشخص شود استراتژی سازمان برای چند سال آینده چیست. گاهی این یعنی نوشتن استراتژی در گزارش پرحجم و تاثیرگذار که تصاویر و اعداد زیادی داشته باشد. این گزارش حاوی همه مدارک مبنای استراتژی است و باید خوانندگان را متقاعد کند که استراتژی درست است. بعد از آن پیشنهاد می‌شود جمله ماموریت و نگرش خلاصه‌ای هم تدوین شود تا عبارتی آسان برای به خاطر سپردن بیان شود که همه افراد در شرکت بتوانند به آن اشاره کنند.

چرا این ایده اشتباه است

البته نوشتن استراتژی هدف خود را دارد. این کار به بهبود استراتژی، الهام‌بخشی به افراد، مسیردهی به آنچه

سازمان باید انجام دهد و ایجاد هماهنگی و درک مشترک کمک می‌کند. اما این ایده که استراتژی باید همیشه تدوین شود- یا اصلاً باید تدوین شود- به دلایل زیر اشتباه است.

دلیل ۱: تدوین استراتژی باعث ثابت شدن آن می‌شود

وقتی استراتژی تدوین شود، برای دوره تدوین خود نسبتاً ثابت باقی می‌ماند- مگر این که دوباره تدوین شود. در حالی که شاید این شرایط در گذشته مفید واقع می‌شد، در این دنیای VUCA اغلب بدین معناست که استراتژی روزی منسوخ می‌شود که این روز ممکن است حتی پیش از تدوین آن باشد. این یعنی ممکن است فرصت‌های جالب و مسیرهای جدید نویدبخش نادیده گرفته شود چرا که خارج از استراتژی تدوین شده قرار می‌گیرند. هرچه زمان و انرژی بیشتری به تدوین استراتژی اختصاص یابد، در عمل ثابت‌تر و بدون انعطاف‌تر خواهد بود.

دلیل ۲: توجه را از آنچه واقعاً مهم است دور می‌کند

استراتژی تدوین شده به خودی خود سازمان شما را به جایی نمی‌رساند. بینش‌ها، تصمیمات و اقدامات است که سازمان‌ها را هدایت کرده و به سطح بعدی می‌برد. این یعنی هر دقیقه و پول صرف شده برای تدوین و تکمیل استراتژی، برای چیزی که واقعاً به سازمان اعتبار دهد، خرج نشده است: بینش‌ها، تصمیمات و اقدامات. بنابراین هزینه‌های فرصت از دست‌رفته و عدم فعالیت که با تاکید افراطی بر تدوین استراتژی حاصل می‌شود، قابل توجه است. ممکن است «مرگ با تدوین استراتژی» نتیجه این اقدام باشد.

دلیل ۳: ممکن است نقطه ایده‌آل بهترین نقطه آغاز نباشد

تدوین استراتژی باعث می‌شود سازمان بر نوعی وضعیت آینده مطلوب ایده‌آل تمرکز کند که قصد دستیابی به آن را دارد. شاید این کار از لحاظ انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی مفید باشد- اگرچه توجه را از چیز دیگری که بسیار مهم است نیز پرت می‌کند: زمان حال. شاید بهتر باشد استراتژی به جای توجه به وضعیت ایده‌آل آینده، در جهت حل مشکلات، معضلات و عدم همترازی در استراتژی حقیقی سازمان پیش برود، همانطور که امروزه این شرایط وجود دارد و انجام می‌شود- و بر بهبود و تقویت قابلیت‌ها و قدرت‌های فعلی سازمان تمرکز نماید. مزیت تمرکز بر زمان حال این است که نیازمند تفکر و باور نیست بلکه واقعیت جاری را به صورتی که تجربه می‌شود، به عنوان نقطه آغازین در نظر می‌گیرد.

دلیل ۴: فرایند مهم‌تر از محتواست

تاکید زیاد بر تدوین استراتژی به معنای تاکید بسیار زیاد بر محتوا، بر خود استراتژی و آنچه است که باید باشد. البته که این مسئله مهم است اما آنچه بیشتر اهمیت دارد، فرایند استراتژی است. سازمان برای موفقیت، بویژه در این دنیای VUCA، نیازمند فرایند استراتژی قوی و سازگار است که تضمین کند همیشه کارهای درست را انجام می‌دهد. و این فرایند چیزی بیشتر از تدوین صرف استراتژی است. باید تمرکز اصلی آن بر اجرا باشد- بر انجام کارها و تضمین پیوسته این که استراتژی سازمان به‌روز است.

دلیل ۵: فرایندهای دیگر می‌توانند بدون تدوین و قاعده‌سازی انجام شوند

اگرچه این باور پذیرفته‌شده‌ای است که استراتژی باید تدوین شود، فرایندهای کلیدی دیگر کسب‌وکار می‌توانند بدون این نوع تدوین و قاعده‌سازی پیش بروند. مهم‌تر از همه، مدیریت کیفیت جامع، مشتری راغب، شش سیگما و سایر فرایندهای متمرکز بر بهبود پیوسته، نیازمند وضعیت آینده تدوین‌شده نیستند. در حالی که استراتژی جهت‌گیری متفاوتی دارد- ارزش‌زایی^۴ به جای کارایی یا کیفیت- دلیل روشنی وجود ندارد که چرا استراتژی نمی‌تواند بدون تدوین و قاعده‌سازی پیش برود. شاید در نگاه اول پذیرش آن سخت به نظر برسد، اما درباره‌اش فکر کنید. آیا واقعا نیازمند استراتژی تدوین‌شده هستید تا بدانید چطور بهتر از امروز عمل کنید؟

پس چه باید کرد؟

رویکرد استراتژی که از شکستن باور دهم حاصل می‌شود با تفسیر دوباره گفته دوایت دی. آیزنهاور خلاصه می‌شود. همانطور که در باور شماره ۲ به آن اشاره شد، «استراتژی برابر با برنامه‌ریزی است.» آیزنهاور طرفدار برنامه‌ریزی بود اما علاقه زیادی به برنامه‌ها نداشت. بر این اساس، از گفته‌های بالا نتیجه می‌گیریم: «استراتژی‌ها اهمیت ندارند؛ استراتژی‌سازی همه چیز است.»

وقتی بادقت به این جمله نگاه می‌کنیم، به معنای کنار گذاشتن کامل اسم «استراتژی» است. پس سازمان‌ها باید به جای تمرکز بر تدوین و اجرای «یک» استراتژی، با حل عدم همترازی‌ها و معضلات در استراتژی حقیقی امروز و بهبود نقاط قدرت آن، در فرایند پیوسته استراتژی‌سازی درگیر شوند که متمرکز بر نگاه به جلو باشد- باید بر استراتژی تمرکز کنند که در واقعیت در حال اجرای آن هستند، نه بر استراتژی ایده‌آل‌شده تدوینی. این نشانگر فرایند استراتژی است که هدفش ایجاد بینش، تصمیمات و اقدامات استراتژیک است، استراتژی که اولویت‌دهی آن‌ها را آسان می‌کند تا سه تا از پنج زمینه مهم انتخاب شوند و استراتژی که بیشترین اهمیت را

به اجرای آنها می‌دهد- و سپس به سوی ایجاد مجموعه دیگری از بینش‌ها، تصمیمات و اقدامات کلیدی پیش می‌رود.