

## کتاب 10 اصل اثربخشی استراتژی

نویسنده: دکتر غلامرضا کیانی

ناشر: سازمان فرهنگی فرا

### معرفی نویسنده

غلامرضا کیانی، مدیرعامل سازمان مدیریت فرا، استاد مدعو دانشگاه‌های تهران، صنعتی شریف و الزهراء، دبیر کنگره سالانه مدیریت سلامت، عضو شورای سیاست‌گذاری ماهنامه گزیده مدیریت و موسس و عضو هیات تحریریه ماهنامه تدبیر می‌باشد. وی لیسانس خود را در رشته مهندسی برق و فوق‌لیسانس خود را در مدیریت سیستم‌ها اخذ کرده و دکترای خود را در زمینه مدیریت استراتژیک از انگلستان دریافت نموده است.

دکتر کیانی بورسیه دولت کانادا در شصت‌وهفتمین برنامه مدیریت استراتژیک مدیران ارشد کانادا (BSAM) در دانشکده مدیریت بنف بوده است.

دکتر کیانی بیش از 30 سال تجربه مدیریتی دارد. وی طی این مدت مسئولیت‌های اجرایی متعددی از جمله مدیریت عامل سازمان مدیریت صنعتی و شرکت صنعتی بوتان را برعهده داشته است. دکتر کیانی بیش از 25 سال سابقه تدریس، تحقیق و مشاوره در حوزه مدیریت و مباحث مرتبط با استراتژی دارد. ایشان مشاور عالی شرکت‌های متعددی از جمله کشتیرانی جمهوری اسلامی ایران، نفت پاسارگاد، نفت بهران، نفت جی، گروه صنعتی سدید، شرکت صنعتی بوتان، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، شرکت سایپا دیزل و زامیاد در زمینه استراتژی بوده و یا در حال حاضر نیز می‌باشد. وی مقالات متعددی در مجلات علمی داخل و خارج از کشور منتشر کرده است. کتاب «استراتژی اثربخش»، کتاب «5 فرمان برای تفکر استراتژیک»، کتاب «رویکردهای نوین در مدیریت» و کتاب «رهبری اثربخش» نیز از جمله تالیفات ایشان به‌شمار می‌آید.

### نگاهی کلی به کتاب

کتاب 10 اصل اثربخشی استراتژی در 194 صفحه، به قطع رقعی و با قیمت 4400 تومان، ابتدای سال 89 وارد بازار نشر شده است. در باره هدف از نوشتن کتاب، نویسنده چنین می‌گوید: "نوشتن این کتاب را به یک منظور ساده شروع کردم: این که سازمان‌های زیادی در کشورمان خود را مشغول برنامه‌ریزی استراتژیک کرده‌اند در حالی که بیش‌تر آن‌ها نتیجه مطلوبی از کار خود نگرفته‌اند. هیچ مدیری برای شکست برنامه‌ریزی نمی‌کند ولی بسیار نادرند مدیرانی که برنامه استراتژیک آن‌ها موتور موفقیت آن‌ها شود. نتیجه مطالعات نشان می‌دهد قریب‌به‌اتفاق برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های کشورمان فاقد قدرت لازم برای ایجاد تحول هستند و در واقع برنامه استراتژیک نیستند. نوشتن کتاب دلیل دیگری هم دارد و آن این که سازمان‌های کشور با بحران رهبری مواجهند و به جرات می‌توان گفت که بزرگ‌ترین چالش

پیش روی مدیریت کشور فقدان ظرفیت رهبری است. مدیران در غالب سازمان‌های کشور در واقع مدافعان و سرای‌داران وضع موجودند. درباره این مطلب قبلا در کتاب «رهبری اثربخش» گفته‌ام. رهبری به معنای برقراری نظم نو در ورای قواعد موجود نیاز به اثربخش‌سازی استراتژی دارد. "

کتاب با نگرش خواننده سر و کار دارد و سعی دارد در برابر دیدگان وی پنجره‌ای بگشاید تا از آن جا مفهوم استراتژی و چگونگی خلق و پیاده‌سازی آن را آن گونه که باید بنگرد. کتاب درباره فرایند و روش طراحی استراتژی نیست؛ که در این باره نویسنده به اندازه کافی در کتاب «استراتژی اثربخش» گفته است؛ بلکه فراتر از آن به دنبال راز اثربخشی استراتژی است. مخاطبین کتاب را کلیه مدیران در تمامی سطوح سازمانی در بر می‌گیرد، چرا که درک واقعیت‌های اساسی استراتژی منحصر به قشر خاصی از مدیریت یک سازمان نمی‌شود، لازم است کلیه مدیران با قواعد بازی سازمانی آشنا شوند. از این رو مطالعه این کتاب برای همه مدیران و همچنین مشاوران، کارشناسان و علاقه‌مندان به مدیریت مفید است و به آن‌ها کمک می‌کند تا با نگاهی متفاوت به سازمان خود بنگرند و در خلق و پیاده‌سازی استراتژی‌های موفق، اثربخش‌تر بیندیشند و عمل کنند.



## خلاصه کتاب

چرا استراتژی ما اثربخش نیست؟ و چگونه می‌توان به فعالیت‌های برنامه‌ریزی سازمان‌ها جامه اثربخشی پوشاند؟ این‌ها سوال‌هایی هستند که کتاب در مقام پاسخ به آن‌ها برآمده است. مشاهدات نشان می‌دهد خروجی‌های متعددی برای منحرف‌شدن فرایند خلق و پیاده‌سازی استراتژی از مسیر درست آن وجود دارد. راندن در مسیر درست با توجه به نو شدن همواره قواعد بازی که ویژگی عصر حاضر است، کاری بسیار دشوار است. جاده اثربخشی استراتژی اکنون مسیری مه‌آلود است و بیش از هر زمان دیگر نیازمند اصول راهنماست.

نویسنده حاصل مطالعات و تجارب خود در برنامه‌ریزی استراتژیک و پیاده‌سازی آن را در قالب 10 اصل اساسی در اثربخشی استراتژی بیان کرده است. این اصول که محورهای اصلی کتاب را تشکیل می‌دهند عبارتند از:

اصل یک: استراتژی هنر است و نه تکنیک

اصل دو: جوهره ایجاد استراتژی تفکر استراتژیک است

اصل سه: استراتژی ایجاد مزیت است

اصل چهار: استراتژی بر دو پایه استوار است، فرصت و قوت

اصل پنج: اصل پارتو یا قانون اهرم

اصل شش: استراتژی خریدنی نیست، کار مدیران سازمان است

اصل هفت: ساده‌سازی نه ساده‌انگاری

اصل هشت: جاری دیدن استراتژی

اصل نه: پیاده‌سازی استراتژی کاری رهبرانه است و نه مدیرانه

اصل ده: عامل تحول، انسان است و نه برنامه

ده اصل یاد شده که به درک درست و عمیق ما از ماهیت استراتژی و تحول استراتژیک کمک می‌کند می‌تواند راهنمای راندن در مسیر مه‌آلود اثربخشی استراتژی باشد؛ به شرط آن که آن‌ها را خوب بشناسیم و باور کنیم.

ده اصل اثربخشی استراتژی هر دو بعد خلق و پیاده‌سازی استراتژی را در بر می‌گیرد. دو اصل آخر از این ده اصل تنها به فرآیند پیاده‌سازی مربوط می‌شوند. به عبارت دیگر خلق استراتژی مشمول هشت اصل اول است و پیاده‌سازی استراتژی مستلزم توجه به تمامی ده اصل می‌باشد. بخش اول کتاب به ارائه تعریف روشنی از استراتژی و مفهوم اثربخشی در آن و همچنین تاریخچه‌ای فشرده و مفید از روند تکامل استراتژی پرداخته است. دو بخش بعدی کتاب یکی به 8 اصل در خلق استراتژی اثربخش و دیگری به 2 اصل ویژه پیاده‌سازی استراتژی اختصاص یافته است. از آنجا که اساس کتاب بر تشریح این 10 اصل بنا شده است، آشنایی با آنها می‌تواند مینیاتوری از کل کتاب ارائه دهد؛ اگر چه کتاب به نکات ظریف و جذابی اشاره دارد که این خلاصه خواننده را از خواندن کتاب بی‌نیاز نمی‌کند.



## بخش یک – استراتژی و اثربخشی

### اثربخشی استراتژی

استراتژی در طول زمان از سرشت اصلی خود که همانا خلق، نوآوری و ایجاد تمایز است دور شده و خویش را در تارهای عنکبوتی تنیده از تکنیک‌ها و قواعد بی‌جان منطق تحلیلی گرفتار ساخته است. استراتژی که می‌بایست از نگاه هنرمندانه‌ی استراتژیست، دنیای کسب‌وکار را بنگرد و خالق موقعیت یکتا برای سازمان باشد، خود را به دست کارشناسان دلباخته تکنیک و روش سپرده تا محصول قالبی و همسان خط تولید انبوه شود.

اکنون سوال اساسی در مورد استراتژی این است که آیا استراتژی‌های موجود و روش‌های ایجاد آن با شرایطی که در آن به سر می‌بریم تناسب دارند؟ پاسخ متاسفانه منفی است، به‌ویژه در ایران. نتیجه مطالعات نشان می‌دهد قریب به اتفاق برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های کشور فاقد قدرت لازم برای ایجاد تحول هستند و در واقع برنامه استراتژیک نیستند. سوال اساسی این است که چگونه می‌توان به یک برنامه استراتژیک اثربخش دست یافت. به عبارتی دیگر چه باید کرد تا برنامه‌ریزی استراتژیک یک سازمان بتواند اثربخش و منشا تحول و موفقیت شود.

فارغ از این که چه روش و رویکردی را برای خلق استراتژی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌هایمان به کار می‌بندیم، تا زمانی که به یک سری اصول مشخص برآمده از ذات و طبیعت استراتژی توجه نداشته باشیم، استراتژی ما

اثربخش نخواهد بود. در حقیقت این اصول که نویسنده آن‌ها را اصول اثربخشی استراتژی نامیده است به روش‌ها و فرآیند برنامه‌ریزی معنا و جان می‌بخشد و آن‌را با طبیعت استراتژی پیوند می‌زند.

## مفهوم استراتژی

در یک بازار رقابتی، سازمانی که بتواند نیازهای مشتری را بهتر از رقیب تامین کند، ماندگار خواهد بود. این منطق مهم، اساس ایجاد استراتژی رقابتی و مستلزم انتخاب در سه زمینه زیر است:

- سازمان چه کسانی را به‌عنوان مشتری هدف قرار می‌دهد؟ (چه کسی)
- سازمان چه محصولات و خدماتی را برای مشتریانی که هدف گرفته است عرضه می‌کند؟ (چه چیز)
- سازمان چگونه ارزش افزوده ممتاز برای مشتریان خود ایجاد می‌کند؟ (چگونه)

به تعبیر پورتر، جوهره استراتژی «**تعیین مرز**» است. یک شرکت باید مرز کاری که می‌خواهد در بازار انجام دهد، نوع ارزشی که می‌خواهد ارائه دهد و مشتری خود را تعیین کند. پورتر این‌ها را «**مرزهای ژنریک**» می‌نامد. مرز اول، محدودساختن تنوع کالا یا به تعبیر وی مرزبندی «تنوع کالا» است. مرز دوم، محدودساختن مشتریان برحسب نیازهای ایشان است و مرز سوم محدودساختن مشتریان برحسب چگونگی «دسترسی» آن‌ها به محصول است.

شرکت کامپیوتری دل Dell، مثال خوبی برای مرز سوم است. بسیاری از شرکت‌های کامپیوتری بر مشتریان بزرگ و برخی دیگر بر مشتریان کوچک متمرکز بودند، اما دل بر طیف میانی تمرکز کرد که مشتریان مطلع را در بر می‌گرفت و در مورد این گروه از مشتریان با ویژگی‌های خاصی که داشتند، نیازی به خدمات پس از فروش وجود نداشت. از همین‌جا بود که مدل «فروش بی‌واسطه» شکل گرفت.

استراتژی حاصل تفکر استراتژیک است و برنامه‌ریزی، تفکر استراتژیک را تسهیل نموده و به عملیاتی کردن استراتژی می‌اندیشد.

## چرخ استراتژی در جاده زمان

جاده‌ای که گذشته استراتژی را به حال آن پیوند می‌زند از محیط بسیار ساده ابتدای نیمه قرن بیستم شروع و در محیط بسیار پیچیده امروز ادامه یافته است. در این مدت چرخ استراتژی جاده زمان را درنوردیده و بسیاری از سازمان‌های قرار گرفته در محیط‌های ساده‌تر و ثابت‌تر گذشته را به سلامت به محیط‌های پیچیده‌تر و متغیرتر رو به حال آورده است. در این سفر، استراتژی خود نیز بسیار متحول شده است؛ از تجارب راه آموخته و البته بر پیچیدگی محیط نیز افزوده است.

بیش از 50 سال پیش، استراتژی بخشی از دروس عمومی مدیریت در مدرسه بازرگانی هاروارد و سپس دیگر مدارس بازرگانی بود. چه در دانشگاه و چه در محیط کار، استراتژی مهم‌ترین وظیفه مدیرعامل به‌شمار می‌رفت. این اساتید همچنان به توسعه و تدریس استراتژی مشغول بودند و استراتژی به تدریج جای خود را در سازمان‌ها باز می‌کرد. در این بین صنعت نوینی هم پیرامون موضوع استراتژی پا گرفت. سازمان‌های مشاوره مانند گروه مشاوره بوستن، که خالق تکنیک ماتریس BCG بود و شرکت مشاوره مکنزی که ماتریس 9 خانه‌ای GE را در شرکت جنرال‌الکتریک خلق کرد و تکنیک 7S خود را به جامعه کارشناسان استراتژی عرضه نمود پا به میدان گذاشتند. استراتژی راه خود را به سمت حوزه‌هایی مانند تنوع‌بخشی<sup>۱</sup> به کسب‌وکار، اتحاد استراتژیک<sup>۲</sup>، تملیک<sup>۳</sup> و دیگر اشکال توسعه می‌گشود.

زمانه رونق برنامه‌ریزی برای برتری رقابتی بود و به سبب آن جعبه‌ابزار استراتژی بسی بزرگ‌تر شد. مدل پنج نیروی رقابتی پورتر که ماهیت تعامل رقابتی در درون یک صنعت را بیان می‌کرد، نسلی از پژوهش‌های دانشگاهی و تجربه‌اندوزی‌های کسب‌وکار را شکل داد. گسترش استفاده از روش و فرایند در خلق استراتژی و سیطره به‌کارگیری مدل‌ها و تکنیک‌های کمی و ریاضی در آن، بسیاری از مدیران را به ورطه غفلت از روح و عنصر اصلی روش یعنی خلق تمایز کشاند. بدین‌سان اگرچه روش در ابتدا در نقشی تسهیل‌کننده ظاهر شد ولی به تدریج خود منشا انحراف گسترده‌ای در مفهوم استراتژی شد.

استراتژی در طول زمان به تدریج ژرفا گرفت، لیک گستره آن از چند جنبه که کتاب به تفصیل در باره آنها صحبت می‌کند تنگ و تنگ‌تر شد.



## بخش دو – اصول اثربخشی در خلق و پیاده‌سازی استراتژی

اگر هدف استراتژی را تحول بدانیم، در این صورت نمی‌توانیم نسبت به کیفیت اجرای آن بی‌تفاوت باشیم. از طرفی دستیابی به تحول در سازمان بدون تحقق تحول در عوامل ایجاد آن یعنی انسان‌ها امری ناشدنی است. بر این اساس می‌توان گفت ارزش واقعی خلق استراتژی در فرایند آن حاصل می‌شود و نه صرفاً در محصول نهایی آن یعنی «استراتژی». این بخش شامل هشت اصل اساسی در خلق و پیاده‌سازی استراتژی به شرح زیر می‌باشد:

---

<sup>1</sup>. Diversification  
<sup>2</sup>. Strategic alliance  
<sup>3</sup>. Aquisition

## اصل اول: استراتژی هنر است و نه تکنیک

نویسنده معتقد است: "استراتژی در طول زمان از سرشت اصلی خود که همانا خلق، نوآوری و ایجاد تمایز است دور شده و خویش را در تارهای عنکبوتی تنیده از تکنیک‌ها و قواعد بی‌جان منطق تحلیلی گرفتار ساخته است. استراتژی که می‌بایست از نگاه هنرمندانه‌ی استراتژیست، دنیای کسب‌وکار را بنگرد و خالق موقعیت یکتا برای سازمان باشد، خود را به دست کارشناسان دلباخته تکنیک و روش سپرده تا محصول قالبی و همسان خط تولید انبوه شود." در حالیکه استراتژی هنر است و نه تکنیک: استراتژی هنر متفاوت دیدن است. هنر فهم شرایط و کشف فرصت‌ها و خلق راهکارهای استفاده از این فرصت‌هاست. دیدن به شیوه‌ای نو و متفاوت از دیگران جوهره اصلی خلق استراتژی اثربخش است. بسیارند سازمان‌هایی که با اتکا به تکنیک‌های کمی و روش‌های تحلیلی و ریاضی قصد استخراج استراتژی از یک فرایند قدم‌به‌قدم را دارند. این سازمان‌ها استراتژی را یک پدیده تحلیلی دیده که می‌باید با نیم کره چپ مغز با آن روبه‌رو شد. این رویکرد که متأسفانه در سطحی بسیار گسترده مورد استفاده سازمان‌های ایرانی قرار می‌گیرد فاقد قابلیت لازم برای خلق استراتژی اثربخش است. کتاب در ادامه این بخش به تشریح جایگاه درست تکنیک در خلق و پیاده سازی استراتژی می‌پردازد.

## اصل دو: جوهره استراتژی، تفکر استراتژیک است

بدون شک استراتژی حاصل تفکر انسان است و تفکر نیز وجه ممتاز انسان با سایر موجودات است. فکرکردن به قول فیلسوف معروف انگلیسی، برتراند راسل «کاری است بسیار دشوار و بسیارند انسان‌هایی که حاضرند بمیرند ولی فکر نکنند.» با این وجود هر فکری به استراتژی منتهی نمی‌شود. این تفکر استراتژیک است که زاینده استراتژی است. برنامه‌ریزی استراتژیک بدون تفکر استراتژیک در خلق استراتژی اثربخش عقیم است.

تفکر استراتژیک آن نوع از اندیشیدن است که حاصل آن فهم فرصت‌ها و خلق راهکارهای استفاده از این فرصت‌هاست. چنین قابلیتی مجهز به نگاهی هدف‌دار (پاسخ‌جو) و انتخاب‌گر است. به عبارت دیگر، توان تشخیص موضوعات اساسی از غیراساسی را داراست. لازمه این کار فهم درست قواعد بازی است.

چگونه می‌توان تفکر استراتژیک را در خود تقویت کرد؟ تفکر استراتژیک در ماهیت از جنس بصیرت و فهم است. بنابراین در جواب به این سوال باید پاسخی نیز به این پرسش یافت که چگونه می‌توان بصیرت و فهم خود را نسبت به پدیده‌ها افزایش داد؟ برای توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک در خود باید بیش‌تر از زاویه فهم با محیط کسب‌وکارمان رابطه برقرار کنیم و در قالب یک برنامه خودسازی سعی در توسعه و پرورش قابلیت‌های بینشی خود داشته باشیم. کتاب به مثالهایی در این زمینه می‌پردازد و چنین ادامه می‌دهد که: اگرچه حساس بودن به اتفاقات و اطلاعات اطرافمان نقشی مهم و سازنده در توسعه بصیرت و فهم ما دارد ولی برای توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک به‌تنهایی کافی نیست و در این ارتباط راهکارهایی را ارائه می‌دهد.

## اصل سه: استراتژی ایجاد مزیت است

سازمان‌هایی که در طول زمان با یکدیگر رقابت می‌کنند باید با ایجاد یک امتیاز منحصر به فرد، خود را نسبت به دیگران متمایز سازند؛ مدیریت این تمایز اساس استراتژی کسب‌وکار را تشکیل می‌دهد. هر چند هیچ موقعیتی را نمی‌توان به‌طور کامل منحصر به فرد دانست، اما منظور **خلق موقعیتی هر چه متمایزتر است**. آن چه سبب می‌شود تا مشتری به محصول شما اقبال نشان دهد، همان وجه تمایزی است که محصول شما را در چشم مشتری از رقیب‌تان ممتاز می‌سازد. بنابراین تمایز باید از دید مشتری تعریف شود.

کتاب در این بخش به مفهوم و مدل کسب و کار می‌پردازد و ضمن روشن سازی این مفاهیم بیان میدارد که: یکی از موثرترین استراتژیها وقتی است که شما به مفهوم کاملا جدیدی از کسب‌وکار می‌رسید. نویسنده این استراتژی را **استراتژی زرافه** می‌نامد. چرا که زرافه‌ها به دلیل گردن درازی که دارند می‌توانند به برگ‌های یک درخت ااقیا در ارتفاع 6 متری دست یابند و از این منبع غنی بدون مزاحمت هیچ رقیبی ارتزاق کنند. دسترسی به قلمرو بدون رقیب. وقتی مدل کسب‌وکار شما بر مبنای یک مفهوم جدید و کاملا متفاوت از کسب‌وکار ایجاد شود، به‌جای رودررویی با رقیب آن‌ها را دور می‌زنید. در این صورت شما به‌جای قاعده‌روی، قاعده‌شکنی کرده‌اید؛ به‌جای نبرد با رقیب در اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی راه یافته‌اید. در اقیانوس آبی رقابتی وجود ندارد و اگر هست، رقابت بین مدل‌های کسب‌وکار است.

## اصل چهار: استراتژی بر دو پایه استوار است؛ فرصت و قوت

بسیارند سازمان‌هایی که استراتژی‌های خود را بدون توجه به فرصت‌ها تدوین می‌کنند. این شرکت‌ها بدون توجه به قابلیت‌های رقابتی، به قابلیت‌های تولید متمرکز شده‌اند. درحالی‌که در بازار برای تولید به کسی پرداخت نمی‌کنند بلکه به‌خاطر ارزش بیشتری که محصول شما نسبت به رقیب دارد مورد توجه و برتری قرار می‌گیرید. این قاعده‌ی بدون استثنای بازی است. استراتژی را می‌توان به یک «سکوی شیرجه» (دایو) بر روی استخر تشبیه کرد؛ مسلماً این سکو را بر فراز ژرف‌ترین منطقه استخر بنا می‌کنند. استراتژی نیز می‌باید فرصت‌های پرمنفعت را نشانه گیرد. از طرفی دیگر سکوی شیرجه بر پایه‌هایی محکم و بی‌لرزش بنا می‌شود. استراتژی نیز می‌باید بر نقاط قوت سازمان بنا شده تا هم اطمینان لازم از توان اجرای آن توسط سازمان حاصل شود و هم شرایطی را فراهم آورد که تقلید رقیب را مشکل سازد. کتاب به مثالهای متعددی از سازمانهایی کشور می‌پردازد که استراتژیهای خود را بدون توجه به این اصل خلق کرده اند و از اینروست که اثربخش نمیباشند.

## اصل پنج: قاعده بیست – هشتاد یا اصل پارتو

اصل پارتو می‌گوید: در بسیاری از پدیده‌ها حدود هشتاد درصد از معلول‌ها، نتیجه بیست درصد از علت‌هاست. این واقعیت در دل خود پیامی کاربردی برای مدیران دارد و آن این‌که همه امور، سهمی مساوی در نتیجه کار ندارند و بنابراین ضروری است که در تخصیص منابع محدود سازمان به این واقعیت اساسی توجه داشته باشند. مدیران نه‌تنها باید هوشمندانه

برای مسایل چاره‌جویی کنند بلکه مهم‌تر از آن، باید هوشمندانه مسایل را انتخاب کنند. بسیاری سازمان‌هایی که وقت و توان زیادی را صرف مسایلی می‌کنند که به فرض حل شدن، کمک چندانی به تحقق هدف نهایی آن‌ها نمی‌کند. چگونه می‌توان موضوعات اساسی یا استراتژیک را تشخیص داد؟ نویسنده ضمن بیان روشهای مختلف در این ارتباط معتقد است که: موضوعات استراتژیک همگی در نهایت به‌گونه‌ای به رفع تنگنایی اساسی بر سر استفاده از یک فرصت و یا تحقق چشم‌انداز شرکت مربوط می‌شوند. بنابراین شناخت این موضوعات به شناخت فرصت‌ها و تنگناهای اساسی بر سر راه استفاده از این فرصت‌ها و همچنین تشخیص تنگناهای دست‌یابی به چشم‌انداز سازمان برمی‌گردد. وی می‌گوید: موضوعات استراتژیک در پاسخ به سوال «چگونه؟» جلوه نمی‌کنند. سوال‌هایی نظیر: چگونه کارایی سازمان را افزایش دهیم؟ یا چگونه عمل کنیم؟ ما را به موضوعات استراتژیک رهنمود نمی‌کند. بلکه این موضوعات را باید در پاسخ به سوال «چه؟» جست‌وجو کرد. سوال‌هایی مانند: چه فرصت‌هایی را دنبال کنیم؟ یا چه همکاری‌هایی را به‌وجود آوریم؟

### **اصل شش: استراتژی خریدنی نیست، کار مدیران سازمان است**

استراتژیست در دو بستر عینی و ذهنی در پی خلق استراتژی است. بستر عینی استراتژی شرایط محیطی و سازمان و بستر ذهنی آن، ذهنیت استراتژیست است. بر این اساس استراتژی نمی‌تواند با ذهنیت مدیران کلیدی سازمان یعنی آن‌هایی که نقش اساسی در پیاده‌سازی استراتژی به‌عهده دارند در تقابل باشد و صرفاً از مسیر فرایندی که اطلاعات را تجزیه و تحلیل می‌کند، استخراج شود. از طرفی دیگر استراتژی یک باور است و نه یک کتابچه؛ باوری که می‌باید در ذهن کلیه مدیران سازمان و افرادی که در پیاده‌سازی و اجرای آن نقش دارند تسری یابد. از این‌رو استراتژی را نمی‌توان از بیرون خرید و یا به یگان برنامه‌ریزی در شرکت سفارش داد. مشارکت افراد کلیدی سازمان در فرایند خلق استراتژی یک ضرورت اساسی است. یکی از موانع بزرگی که در غالب سازمان‌های کشور بر سر راه مشارکت مدیران در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مشاهده می‌شود، وجود «فاصله قدرت»<sup>۴</sup> در بین افراد سازمان است. کتاب همچنین روشهایی را برای کاهش فاصله قدرت ارائه می‌دهد.

### **اصل هفت: ساده سازی، نه ساده انگاری**

نویسنده معتقد است که: نگاه «علت و معلولی» به رخدادها به دنبال کشف و تعیین علتی مشخص و معمولاً یکتا برای پدیدآمدن رویداد است. ما در نگاه «علت و معلولی» خود موضوع را ساده‌سازی می‌کنیم و عوامل عدیده تشکیل آن را به یک یا دو علت کاهش می‌دهیم. درحالی‌که در نظام‌های اجتماعی رویدادها تک‌علتی نیستند و از تاثیر یک مجموعه عوامل شکل می‌گیرند. معلول نیز یکتا نیست و با چگونگی آمیختن این عوامل نتایج متفاوت حاصل می‌شود. از طرفی دیگر یک ایده ساده شانس بیشتری برای موفقیت دارد. علت روشن است، مردم نمی‌توانند با چیزهایی که نمی‌فهمند رابطه برقرار کنند. قدم اول برای قبولاندن یک ایده فهماندن آن است. باید ایده‌ها و راه‌حل‌هایتان را آن قدر ساده

---


4. Power Distance

کنید تا به دایره فهم افراد راه یابند. این موضوع علت دیگری هم دارد و آن این که یک استراتژی و یا راه حل پیچیده درگیر عوامل بیش تری است و این احتمال موفقیت را کاهش می دهد.

بنابراین در انتخاب راه حل ها و یا خلق استراتژی ها ساده گزینی کنید به قدری که شدنی باشد و تا آن جا که ممکن است ساده سازی کنید تا در انتقال و تبدیل آن به باور افراد مشکل نداشته باشید. در پیاده سازی راه حل نیز به برنامه های ساده بیاندیشید. می توانید حتی کار را فزیندی کنید.

## اصل هشت: جاری دیدن استراتژی

در عصری که پدیده ها به سرعت تغییر می کنند و انسان و جوامع انسانی در ترسی آکنده از عدم تطابق با این تغییرات زیست می کنند، دیگر نمی توان استراتژی را فرایندی مقطعی و تلاشی سالانه و هر از چند گاه پنداشت. در چنین شرایطی اگر استراتژی نتواند خود را با مسیر «تحول» پدیده ها وفق دهد، محکوم به زوال است. استراتژی حاصل مجموعه ای از کنش و واکنش ها با جهان است. همچنان که تغییر در جهان همواره جاری است، استراتژی نیز باید به صورت یک جریان مستمر سازمان را با تغییرات محیط تطبیق دهد. در زمانه حاضر هر شرکتی می باید به موتور نوآوری و خلق استراتژی های جدید تبدیل شود. شرکت هایی که خود را قادر به خلق همواره استراتژی نساخته اند بیش از طول عمر استراتژی های موجود خود دوام نمی آورند. در چنین شرایطی وظیفه مدیریت ارشد سازمان خلق استراتژی نیست، بلکه خلق سازمانی است که در آن پیوسته استراتژی های جدید خلق می شود. سازمانی که فرایند خلق استراتژی در آن همواره جاری است. این بخش از کتاب همچنین حاوی پاسخ به این سوال اساسی است که: چگونه می توان سازمانی همیشه نوآور ایجاد کرد؟



## بخش سه – اصول اثربخشی ویژه پیاده سازی استراتژی

بر خلاف تصور غالب مدیران، اشکال اساسی در پیاده سازی استراتژی مربوط به روش و تکنیک های مورد استفاده نیست، مشکل به درک ناقص یا نادرست از ماهیت تغییر و ضرورت های وابسته به آن در یک نظام اجتماعی (سازمان) مربوط می شود. هر روشی برای پیاده سازی استراتژی به کار گرفته شود لازم است همراه با درکی ژرف از مفهوم تغییر در سازمان و توجه کافی به ضرورت های مربوط به آن مورد استفاده قرار گیرد.

## نقش پیاده سازی استراتژی

استراتژی ها تدوین می شوند تا به مرحله اجرا درآیند. استراتژی خوب یا بد، در عمل خود را اثبات می کند. مهم نیست استراتژی چقدر قوی و اثربخش باشد، اگر شانس پیاده شدن نیابد. بنابراین اجرای استراتژی حتی بیش از خلق آن اهمیت دارد و کاری به مراتب زمان برتر می باشد.

هر فرایندی برای خود فلسفه و منطقی دارد، اگر بخواهید تغییری در فرایند بدهید و یا مثلاً آن را برون‌سپاری کنید باید به فلسفه آن توجه کنید. در غیر این صورت به اندازه یک جُک مضحک می‌شود؛ مانند طنز آن روستایی که وصیت کرد فقط ده سال وضو برایش بگیرند، چون خود نمازش را خوانده است.

در فرآیندهای تخصصی و پیچیده مانند اجرای استراتژی، مسلماً بدون درک درستی از موضوع (یعنی تغییر و تحول) و زمینه موضوع (یعنی سازمان) و تعامل بین این دو نمی‌توان از روش‌های موجود پیاده‌سازی استراتژی به درستی استفاده نمود. این درک در عین حال می‌تواند ما را در ارزیابی کارآمدی روش‌های مختلف نیز کمک کند.

این بخش از کتاب به معرفی دو اصل اساسی در پیاده‌سازی استراتژی می‌پردازد. این اصول که به‌طور ویژه مربوط به فرآیند پیاده‌سازی می‌شود و در خلق استراتژی موضوعیت نمی‌یابد، به همراه هشت اصل قبلی که در بخش دو معرفی شدند می‌توانند ما را از گزند انحراف از مسیری درست و اثربخش در پیاده‌سازی استراتژی با هر روشی که به کار می‌گیریم مصون بدارند. مسلماً روش‌هایی که با طبیعت این اصول سازگارترند در عمل کارایی بیشتری می‌یابند.

### **اصل نه: پیاده‌سازی کاری رهبرانه است نه مدیرانه**

پیاده‌سازی در ماهیت از جنس رهبری است و نه مدیریت. بنابراین می‌باید از این زاویه و در قالب این نقش با آن مواجه شد. این اشتباه بزرگی است که پیاده‌سازی را از جمله امور جاری سازمان ببینیم و انتظار داشته باشیم سازمان با ساخت و بافت و امکانات و منابع موجودش استراتژی جدید را نیز در خود بپذیرد. پیاده‌سازی استراتژی نیازمند قابلیت است که همسان با نقش رهبری است و آن عبارت است از توانایی فراهم‌سازی زمینه در سازمان، برای تحقق تغییرات لازم. بر خلاف تصور غالب مدیران، اشکال اساسی در پیاده‌سازی استراتژی مربوط به روش و تکنیک‌های مورد استفاده نیست، مشکل به درک ناقص یا نادرست از ماهیت تغییر و ضرورت‌های وابسته به آن در یک نظام اجتماعی (سازمان) مربوط می‌شود. نویسنده چالش اساسی مدیریت کشور را فقدان ایفای نقش رهبری در مدیران میدانند و معتقد است که مدیریت بدون رهبری چیزی جز سرایداری وضع موجود نیست.

نکته بسیار مهم در اینجا این است که استراتژی جدید نمی‌تواند در نظم سازمانی موجود مستقر شود. بی‌توجهی به این نکته اساسی باعث شکست استقرار استراتژی می‌شود. چرا که هر استراتژی‌ای باید توسط ارکانی که نظم سازمانی را شکل می‌دهند پشتیبانی شود. نظم سازمانی متشکل از 4 رکن اساسی است که در زیر به آن‌ها اشاره شده و درباره ارتباط آن‌ها با استقرار استراتژی خواهیم پرداخت.

### **1 - ساختار سازمانی: ساختارها ایجاد می‌شوند تا از اجرای استراتژی‌ها پشتیبانی کنند و لذا استراتژی‌های**

جدید نیازمند ساختار متناسب خود می‌باشند. مشکل وقتی ایجاد می‌شود که ساختار متناسب با استراتژی نیست یا به اندازه کافی آن را حمایت نمی‌کند و یا حتا خود مانعی اساسی بر سر راه اجرای استراتژی می‌باشد.

**2 - فرآیندها و سیستم‌ها:** فرآیندها و سیستم‌های موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی می‌شوند تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مشتری را تامین نمایند. حدود دوازده سال پیش وقتی شرکت سازه‌گستر سایپا استراتژی «هسته کوچک- شبکه بزرگ» را اختیار کرد و در این ارتباط برون‌سپاری در بخش‌های مختلف عملیاتی و حتی پشتیبانی را در دستور کار خود قرار داد، می‌دانست که بسیاری از فرایندهای اصلی و پشتیبانی شرکت باید متناسب با استراتژی جدید تغییر کند. دیگر استخدام مثلا کارشناس کامپیوتر برای یگان تکنولوژی اطلاعات مانند گذشته ساده نبود.

**3 - منابع:** مسلما هر استراتژی‌ای برای پیاده شدن و اجرا نیاز به منابعی دارد که می‌باید برای تامین آن‌ها برنامه‌ریزی شود. نیاز به این منابع در اشکال مختلف آن یعنی انسانی، مالی، تکنولوژی و تجهیزات و تاسیسات می‌باید تامین شود.

**4 - فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی به معنی باورها و ارزش‌های مشترک میان افراد یک سازمان، بستری است که اجرای استراتژی را تسهیل می‌کند. مشکل اساسی در مورد فرهنگ اینجاست که تغییر باورهای بنیادین یک سازمان، به قول ادگار شاین بین پنج تا پانزده سال یا حتی بیش‌تر به درازا می‌کشد. عوامل بنیادین فرهنگ غالبا همان ارزش‌ها و باورهای متناسب با شرایط عصر حاضر هستند که نویسنده آن‌را «فرهنگ استراتژیک» می‌نامد و به تفصیل به معرفی آن پرداخته است.

### **اصل ده: عامل تحول، انسان است و نه برنامه**

چگونه می‌توان از برنامه‌ریزی استراتژیک انتظار تحول داشت بدون آن که افراد سازمان متحول شوند؟ اگر کارکنان متحول شوند خود عامل تحول خواهند بود. استراتژی قبل از این که در سازمان مستقر شود می‌باید در ذهن افراد کلیدی سازمان، آنان که در پیاده‌سازی آن نقش دارند بنشینند. بنابراین ایجاد باور به استراتژی و به اهمیت پیاده‌سازی آن از جایگاهی ویژه برخوردار می‌باشد. استراتژی باور نشده مانند نوزاد بی‌سرپرست می‌ماند و همواره در معرض خطر خواهد بود.

در فرایند پیاده‌سازی استراتژی، کارکنان باید به احساس «پذیرفته‌شدن» برسند، در این صورت است که میزان آمادگی برای تغییر بالا می‌رود. از اینروست که نویسنده برای پیاده‌سازی استراتژی به دو بستر "ذهن" و "سازمان" اشاره و تاکید می‌کند.

در میان موجودات عالم خلقت، تنها انسان است که فقط یک «مخلوق» نیست بلکه «خالق» نیز هست. قدرت خلاقه او در کنار قدرت‌ها و قابلیت‌های دیگر چون اختیار، انتخاب، انتزاع، برقراری ارتباط و آرمان‌جویی وی از انسان موجودی بی‌نظیر و بسیار پیچیده ساخته است. او شاید تنها موجودی است که از پایان زندگی خود اطلاع دارد. او می‌داند که می‌داند. اعتراف بشر به این که کم‌تر خود را می‌شناسد دور از واقع نیست. انسان تنها موجودی است که می‌تواند برخلاف طبیعت هستی که رو به زوال و بی‌نظمی دارد (قانون دوم ترمودینامیک) سازنده و نظم‌آفرین باشد. نظام‌های اجتماعی مانند سازمان که از

اجزایی صاحب اختیار و خلاق تشکیل شده‌اند به قول بولدینگ اندیشمند و نظریه‌پرداز تئوری عمومی سیستم‌ها، پیچیده‌ترین سطح سیستم‌ها به‌شمار می‌آیند.

در برخورد با چنین موجود توانمند و باارزشی مشکل و مصیبت آن‌گاه آغاز می‌شود که وی را در سطح یک ماشین ساده تنزل جایگاه می‌دهیم. قابلیت‌ها و نیازهایش را نادیده می‌گیریم. به خواستش وقعی نمی‌گذاریم و عملکردش را غیرمنصفانه زیر سوال می‌بریم. بیش‌تر پروژه‌های پیاده‌سازی یا ایجاد دگرگونی در سازمان مشمول چنین نگرشی به کارکنان می‌شود. هرگونه اعمال تغییر اگر از دایره انسان‌محوری خارج شود و شکلی فرمایشی و تحمیلی به خود بگیرد با واکنشی منفی مواجه می‌شود. این واکنش یا به‌شکل مقاومت در برابر تغییر و یا در بهترین شکلش به صورت انفعال و بی‌تفاوتی بروز می‌کند. بنابراین پیاده‌سازی استراتژی نمی‌تواند یک فرایند فرمایشی باشد و لازم است کارکنان خود عاملان و شرکت‌کنندگان اصلی در این فرایند باشند. فقط در یک فرایند مبتنی بر مشارکت است که تحول صورت می‌گیرد.

