

استراتژی به عنوان انقلاب

در نظر بگیرید که شرکتها در سراسر جهان در حال به بن‌بست رسیدن در افزون‌گرایی^(۱) هستند. حداکثر کاهش در هزینه‌ها، ارائه محصول به بازار چند هفته زودتر، پاسخ به شکایات مشتریان کمی سریعتر، ارتقا کیفیت و به‌دست آوردن سهمی بیشتر از بازار دغدغه‌های امروزی مدیران است. اما تعقیب سیاست بهبود مستمر محصول در زمانی که رقبا در حال متحول ساختن صنعت هستند، کاری عبث و وقت‌گذرانی بی‌بهره است.

اگر به هر صنعتی نگاه کنید، سه نوع شرکت دیده می‌شود. اول تعیین‌کنندگان مقررات هستند. اربابان صنعت نظیر آی‌بی‌ام، سی‌بی‌اس، یونایتد ایرلاینز، مریل لینچ (MERRILL LYNCH)، سیرز (SEARS)، کوکاکولا و نظایر آنها خلق‌کنندگان و حافظان اصول و مقررات موجود هستند. آنها حاکمان صنعت هستند. دوم، تابعین مقررات هستند. شرکت‌هایی که در برابر «اربابان» (LORDS) صنعت تعظیم و فرمانبری می‌کنند: فوجیتسو (FUJITSU)، ای‌بی‌سی (ABC)، یواس‌ایر، اسمیت بارنی (SMITH BARNEY)، جی سی پنی (J.C. PENNEY) و تعداد زیاد دیگری این گروه «رعیت»^(۲) را تشکیل می‌دهند. به‌عنوان مثال کار و تلاش در فوجیتسو به مدت سی سال در رسیدن به آی‌بی‌ام در تجارت مین فریم، یا مک‌دانل داگلاس در برابر بوئینگ و یا ای ویس (AVIS) در برابر هرتز (HERTS) را در نظر بگیرید.

«ما بیشتر تلاش خواهیم کرد» ممکن است یک شعار تبلیغاتی برجسته باشد، اما به‌عنوان یک استراتژی به طرز ناامیدکننده‌ای بی‌اثر است. تلاش سخت در دنبال کردن اصول و مقرراتی که برخی شرکتها در حال بازنویسی آن هستند، چه حاصلی خواهد داشت؟ شرکت‌های لیکوی آ (IKEA)، بادی شاپ (BODY SHOP)، دل کامپیوتر (DELL COMPUTER)، چارلز شواب (CHARLS SCHWAB)، سواج (SWATCH)، ساوت وست ایرلاینز و بسیاری دیگر قانون‌شکنان هستند. این شرکتها بدون تقید به هنجارها یا حفظ احترام پیشکسوتان قصد دارند نظم صنعت را دگرگون سازند. آنها ناراضیان و تندروان هستند. آنها انقلابیون صنعت هستند.

وضعیت هرگز تاب‌دین حد برای انقلابیون صنعت مناسب نبوده و تا این اندازه نیز با اربابان صنعت دشمنی نورزیده بود. حصارهایی که



استراتژی

به‌عنوان انقلاب

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW

نویسنده: گری هامل*

مترجم: حسین حسینیان

حکیده

چندبار فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با این پرسش توسط مدیران ارشد که بقیه سازمان درباره آینده چه چیز می‌توانند به ما بیاموزند، آغاز شده است؟ گری هامل عقیده دارد که این کار به اندازه کافی صورت نگرفته است.

در بسیاری از شرکتها ایجاد استراتژی توسط اقلیت حاکم (مدیران عالی) صورت گرفته و استراتژی چیزی به جز تابعیت از مقررات صنعت نیست. اما شرکت‌هایی (که تعداد آنها در حال افزایش است) قصد دارند از طریق بازنویسی این مقررات نظم موجود در صنعت را دگرگون سازند. رهبران صنعت چکار می‌توانند بکنند؟ یا آینده را به چالش‌گران انقلاب واگذارند و یا طریقه خلق استراتژی خود را انقلابی کنند. هامل می‌گوید آنچه که ضرورت دارد تغییر جزئی در فرآیند سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک نیست بلکه نیاز به یک مبنای فلسفی جدید است.

هامل ده اصل را برای کمک به شرکتها در رابطه با اندیشیدن درباره چالش خلق استراتژی‌های به واقع انقلابی ارائه می‌کند. شاید اساسی‌ترین اصل، اصلی است که می‌گوید برنامه‌ریزی به اصطلاح استراتژیک، ابداع استراتژیک واقعی به بار نمی‌آورد. فرآیند سنتی برنامه‌ریزی چیزی کمی بیشتر از یک رویه غریزی است که در آن فرضیات قوی و شرایط موجود صنعت به جای آنکه به مبارزه طلبیده شوند، تقویت می‌گردند. چنین فرآیندی فقط بخش کوچکی از پتانسیل خلاقیت سازمان را مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.

اگر قرار است آمیدی به انقلاب در صنعت باشد، مدیران ارشد باید انحصار خود بر خلق استراتژی را بردارند. آنها باید یک روند دموکراتیک را بپذیرند که اجازه ابراز نظر به انقلابیون موجود در سازمان می‌دهد. اگر مدیران ارشد رغبتی به این کار نداشتند، کارکنان باید مصلحان استراتژی گردند.

فرصتها برای انقلاب در صنعت غالباً کشف نشده است. یک چیز مسلم است، اگر شما به انقلابیون فرصت ندهید که از درون با شما چالش کنند، آنها از بیرون و از بازار شما را به مبارزه خواهند طلبید.

خلق کند.

بسیاری از مدیران یک استراتژی را وقتی ببینند، می‌شناسند: وال مارت - WALL (MART استراتژی روشنی دارد، فدرال اکسپرس هم همین‌طور. اما تشخیص یک استراتژی موجود کافی نیست. استراتژیها از کجا می‌آیند؟ چگونه خلق می‌شوند؟ ایجاد استراتژی یک رویه تکراری نیست، یک کاوش است. هر شرکتی با این باور که برنامه‌ریزی می‌تواند منجر به خلق استراتژی شود، خود را در معرض عوارض افزون‌گرایی قرار می‌دهد. در حالی که تازه واردان واجد فکر آزاد (۵) غلبه و تفوق موفقیت‌آمیز را موجب می‌شوند.

اصل دوم: ایجاد استراتژی باید

نه از آینده به قبل. مهم نیست شواهد چه باشند و آینده تا چه حد بیشتر یا کمتر شبیه حال باشد. فقط بخش کوچکی از شرایط صنعت همیشه مورد چالش قرار می‌گیرد و این امر موجب می‌شود تا ایجاد استراتژی تا حد زیادی از روی حدس باشد. مرزهای صنعت ثابت فرض می‌شود و بدین لحاظ پرسش این است که چگونه محصولات و خدمات را در درون این مرزها جا بیندازیم. ایجاد فضای رقابتی بدون رقیب مورد توجه نیست. علاوه بر اینها، فرآیند برنامه‌ریزی عموماً مختص به اقلیتی خاص است و در انجام آن فقط از بخش کوچکی از پتانسیل خلاق سازمان بهره‌برداری می‌شود. شاید آزاددهنده‌ترین موضوع آن است که

امروزه مشکل اساسی سازمانها آن است که در تشخیص برنامه‌ریزی از ایجاد استراتژی سهل‌انگاری می‌شود.

ویران‌کننده باشد.

گالیه مرکزیت انسان و زمین در منظومه شمسی را در مورد تردید قرار داد. کلتی‌های امریکایی، نهادهای وابسته فئودال و امتیازات موروثی جامعه اروپایی را به مبارزه طلبیدند، پیکاسو و سایر نوگرایان هنر واقع‌گرا را مورد چالش قرار دادند، انیشتین فیزیک نیوتونی را به چالش فراخواند. انقلابیون ویرانگر هستند، اما هدف آنها ویران کردن نیست. آنچه که مدافعان وضعیت موجود به‌عنوان ویرانگری می‌بینند از دید قهرمانان تفکر جدید روشنگری محسوب می‌شود.

اگر قرار است امیدی به انقلاب باشد، خلق‌کنندگان استراتژی باید شرایط موجود صنعت را دور بزنند. به‌عنوان مثال آیتنا رودیک، موسس بادی شاپ، فرمول یکسان (۶) چارلز روسون را از میدان بدر کرد. تا آن زمان فرضیه غالب در صنعت آن بود که زنان فاقد اعتمادبفرض هستند و اگر باور کنند که با استفاده از لوازم آرایش جذاب‌تر به‌نظر خواهند آمد، هر قیمتی را برای آن پرداخت خواهند کرد، رودیک مزاح

تاکنون از حاکمان صنعت محافظت می‌کردند بر اثر مقررات‌زدایی، خیزش فن‌آوری، جهانی شدن و تغییرات اجتماعی در حال فرو ریختن هستند. اما این فقط نیروهای تغییر نیستند که ساختار سنتی صنعت را دگرگون می‌سازند، بلکه عمل این شرکتها در بهره‌برداری از این نیروها برای ایجاد انقلاب نیز در آن موثر است. چه خواهد شد اگر شرکت شما در زمره شرکت‌های انقلابی نباشد؟ در این صورت یا باید آینده را به رقبای انقلابی واگذارید یا طریقه خلق استراتژی را در شرکت خود انقلابی کنید. چیزی که لازم است تغییری جزئی در فرآیند سنتی برنامه‌ریزی نیست، بلکه زیربنای فلسفی جدیدی است: استراتژی انقلاب است و به غیر آن چیزی جز تاکتیک نیست.

ده اصل زیر می‌توانند به یک شرکت در رهاسازی روح انقلابی آن کمک کرده و شانس آن در یافتن استراتژیهای به واقع انقلابی را کاملاً افزایش دهند. شرکت‌های فعال در صنایع مختلف از محصولات بهداشتی، خدمات اطلاع‌رسانی، مواد غذایی و بیمه گرفته تا ارتباطات، این اصول را درونی ساخته و بر مبنای آنها عمل می‌کنند. مع‌هذا باید این اصول را تفسیر کرده و به طریق خاص خود به کار بست. این اصول دستورالعمل‌های اجرایی گام به گام نیستند، بلکه روشی برای تفکر درباره چالش خلق استراتژی هستند: چالش «انقلابی صنعت» شدن.

اصل اول: برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژیک نیست

فرآیند برنامه‌ریزی شرکت خود را در نظر بگیرید. کدام یک بهترین توصیف درباره آن هستند: ستون سمت چپ یا ستون سمت راست.

کنجکاو	سنت‌گرا
فعال	ساده‌انگار
بصیر	عمل از روی حدس و گمان
ابداع‌گر	ایستا
دوراندیش	مستبد
خستگی‌ناپذیر	بی‌مبالات

در اکثر قریب به اتفاق شرکتها برنامه‌ریزی استراتژیک مراسمی دوره‌ای است نه کشف و یافتن پتانسیل انقلاب. فرآیند ایجاد استراتژی تمایل به ساده کردن داشته و مبنای آن مقررات ساده و تجارب شخصی است. به‌طور تلویحی کارکرد آن از امروز به بعد در نظر گرفته می‌شود،

تصور می‌شود ایجاد استراتژی به ویژه در مقایسه با اجرای استراتژی کاری آسان است. اما البته ایجاد استراتژی آسان است، زمانی که فرآیند آن، حیطه کشف و وسعت گستره آن را محدود ساخته و تلاش مستدل (۳) حذف شود. البته فرآیند ایجاد استراتژی آسان است وقتی که هدف آن چیزی بسیار کمتر از انقلاب باشد. چندبار نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک ابداع استراتژیک بوده است؟ جای تعجب نیست که فعالیت بسیاری از سازمانها واحدهای برنامه‌ریزی متوقف شده‌اند. جای تعجب نیست که موسسات مشاوره‌ای کمتر و کمتر کاری در زمینه استراتژی انجام می‌دهند و بیشتر و بیشتر در زمینه اجرا فعالیت می‌کنند.

امروزه مشکل اساسی در سازمانها آن است که در تشخیص برنامه‌ریزی از ایجاد استراتژی سهل‌انگاری می‌شود. برنامه‌ریزی ربطی به کشف کردن ندارد. برنامه‌ریزی متعلق به تکنوکراتها است نه رویا پردازها (۴). دادن مسئولیت خلق استراتژی به برنامه‌ریزان همانند آن است که از بنایی بخواهید یکی از مجسمه‌های میکل آنژ را

نمی‌کرد وقتی گفت: «نگاه کردم که صنعت لوازم آرایشی به کدام سمت می‌رود و سپس جهت مخالف را انتخاب کردم.»

ده یا بیست باور اساسی مشترک بین «آریابان» (۷) صنعت خود را مشخص کنید. اگر این باورها را کنار بگذارید چه فرصتهای جدیدی خود را نشان خواهند داد. تعریف صنعت هتلداری از یک «روز» را در نظر بگیرید. طبق این تعریف روز با ورود شما به هتل آغاز و ظهر (زمانی که باید هتل را ترک کنید) پایان می‌یابد. اما اگر شما پس از یک سفر خسته‌کننده در ساعت یک بامداد به هتل وارد شوید، چرا باید هتل را در ساعتی مشابه با شخصی که در ساعت پنج بعدازظهر روز قبل وارد شده است، ترک کنید و یا مجبور شوید هزینه بیشتری پرداخت کنید. اگر یک موسسه کرایه اتومبیل می‌تواند ناوگانی از اتومبیل‌ها را بر مبنای زمانی شناور در بیست و چهار ساعت اداره کند، چرا واقعاً یک هتل نمی‌تواند همین کار را برای تعدادی اتاق انجام دهد؟

صنعت را تعیین‌کنندگان مقررات و تابعان آنها شکل می‌دهند. قانون‌شکنان تلاش می‌کنند تا صنعت را برای ایجاد «نو» از طریق به مبارزه طلبیدن «کهنه» مجدداً تعریف کنند. از خودتان پرسید چه شرایط اساسی را در شرکت خود بررسی و کنار گذاشته‌اید؟ آیا تعداد آنها بیش از یکی یا دوتا است؟ آیا اصلاً چنین چیزی وجود دارد؟ اگر نه چرا؟ به عنوان یک مدیر ارشد آیا مایل هستید، یک فرآیند ایجاد استراتژی ویرانگر را بپذیرید؟

اصل سوم: گلوگاه در سمت بالای بطری است.

در اغلب شرکتها مدیران ارشد مدافعان قدرتمند اصول و قواعد استراتژیک هستند. هر سازمانی را با مدیران ارشد. در قله آن در نظر بگیرید. (اینطور معمول شده که این هرمها را با مشتریان در قله و مدیران در قاعده نشان دهند. اما تازمانی که مدیران ارشد امتیازات خود مثل هواپیمایی اختصاصی، سوئیت‌های وسیع و نظایر آن حفظ کرده‌اند، ترجیح می‌دهم تا آنها را همان در قله هرم در نظر بگیرم.) در کجا احتمال دارد افرادی با کمترین تنوع در تجربه، بیشترین سرمایه‌گذاری در گذشته و عمیق‌ترین احترام نسبت به اصول و عقاید صنعت بیابید؟ در قله و کجا می‌توانید افراد مسئول خلق استراتژی را

بیابید؟ باز هم در قله.

هرم سازمانی هرم تجربه است. اما تجربه تا آنجایی ارزشمند است که آینده شبیه گذشته باشد. در همه صنایع شرایط و وضعیت آنقدر سریع تغییر پیدا می‌کند که تجربه نه تنها بی‌ثمر بلکه حتی خطرناک می‌شود. اگر فرآیند ایجاد استراتژی از سیطره تجربه رها نگردد، شانس کمی برای انقلاب در صنعت وجود خواهد داشت. اگر شما مدیر ارشد هستید، از خود سئوالات زیر را پرسید: ده یا بیست سال تجربه من چه اثری بر میزان تمایلم در زمینه چالش با شرایط موجود صنعت دارد؟ آیا عطش شما در مورد آنچه که فراتر از مرزهای سنتی صنعت می‌گذرد، بیشتر شده یا کمتر؟ صادق باشید. همانطور که رالف والد و امرسون نوشته است: همیشه دو گروه وجود دارند، گروه متعلق به گذشته و گروه متعلق به آینده. ایستایی و حرکت. شما به کدام یک از این گروه‌ها تعلق دارید؟

اصل چهارم: انقلابیون در هر شرکتی وجود دارند

اغلب گفته می‌شود که نمی‌توان در یک شرکت موفق پشتیبان و حامی برای تغییر یافت. من موافق نیستم. دقیق‌تر است که بگویم در یک شرکت موفق یافتن پشتیبان تغییر در بین مدیران عالی غیرمحمول است.

اشتباه نکنید، انقلابیون در شرکت شما هستند. اگر در داخل سازمان خود به جستجو پردازید، (به طور مثال در رده میانی و بین مدیران منتقد لجباز) افرادی را خواهید یافت که از قواعد و مقررات موجود صنعت ناراضی هستند. مع‌هذا اکثراً هیچ فرآیندی که اجازه شنیده شدن صدای این انقلابیون را بدهد، وجود ندارد. رده‌های مختلفی از بوروکراتهای محتاط از شنیده شدن صدای آنها توسط مدیران ارشد جلوگیری می‌کنند. آنها منزوی و غیرموثر شده و ارتباطشان با سایرینی که با آنها هم‌دل و هم‌صدا هستند، قطع است. بنابراین مثل پنهانده‌های اقتصادی در جستجوی فرصتهای بهتر در وادیهای جدید، انقلابیون صنعت اغلب کارفرمایان خود را برای یافتن پشتیبان‌هایی با قدرت ادراک بالاتر ترک می‌کنند.

هیچ‌کس تردید ندارد که جک ولش از جنرال الکتریک، پرسری پارونیک (PERCY BARNEVIK از اسبی براون باوری (ASEA BROWN BOVERI) و ری اس‌میت از بسل آلتاتیکی رهبران زمینه‌ساز تغییر هستند. اما به

جای تحسین این استثناها (افراد معدودی که به‌واقع مجریان انتقال بوده و نامشان در همه کتابهای قطور رهبری آورده شده است). آیا کمک به پشتیبانان تغییر (که در هر شرکتی وجود دارند) در رساندن صدای آنها به گوش دیگران چالش بزرگتری نیست؟ با اطمینان می‌توان گفت بعضاً رهبران سازمانی تندرویی نیز وجود دارند. اما چرا آنها در عمل همیشه انقلابی نیستند؟ چرا نتوانسته‌اند در ابتدای خدمت خود تاثیر بیشتری بر شرکت‌هایشان داشته باشند؟ شاید آنها نیز چالش در برابر ترکیبی از نیروهای سلف خود، موقعیت و قدرت را دشوار یافته‌اند؟ متأسفانه می‌توان نتیجه گرفت که یک شرکت فقط زمانی می‌تواند از انرژی احساسی و روشنفکری یک انقلابی بهره‌برداری کامل کند که وی راه پرنشیب و فراز رسیدن به قله سازمان را با موفقیت طی کرده باشد. چه تعداد از انقلابیون حوصله انتظار کشیدن برای به دست آوردن چنین فرصتی را دارند؟

به‌عنوان یک رهبر شرکت، آیا می‌دانید انقلابیون را در کدام بخش سازمانتان می‌توانید بیابید؟ آیا به آنها فرصت ابرازنظر در فرآیند ایجاد استراتژی داده‌اید؟ یک چور مسلم است. اگر شما به انقلابیون فرصت ندهید که از درون با شما چالش کنند، نهایتاً آنها از بیرون و در بازار شما را به مبارزه خواهند طلبید.

اصل پنجم: تغییر، مسئله نیست، جلب مشارکت و درگیر کردن مسئله است.

دو فرضیه و ذهنیت مدیران ارشد درباره تغییر بر استراتژیهای انقلابی تاثیر نامطلوب می‌گذارند. فرض اول آن است که افراد (یعنی مدیران میانی و سایر کارکنان) با تغییر مخالفند. فرض دوم که از فرض اول نشأت گرفته این است که فقط یک رهبر - قهرمان می‌تواند سازمان محتاط و گذشته‌نگر را مجبور به توجه به آینده کند. اغلب تصویر معمول، مدیرعامل را در حال کشان‌کشان بردن سازمان برای ورود به قرن بیست و یکم نشان می‌دهد، در حالی که اکثر گروه مدیران عالی همانند تماشاگران فقط نظاره‌گر اوضاع هستند. بشر اگر می‌خواست تغییر یا مسئولیت تغییر را به گروه خاصی (از لحاظ اجتماعی سیاسی) واگذارد، هرگز به پیشرفتهایی که در هزاره گذشته بدان نایل گردیده، دست نمی‌یافت.

فرض کنیم آدمی معمولی و شهری که

می‌گیرد و لذا برای گرفتن آن باید تور را در تمام سازمان گسترانید.

در بسیاری از شرکت‌هایی که با آنها همکاری داشتیم، صدها و بعضاً هزاران نفر در خلق استراتژی مشارکت داشتند. از آنها خواسته می‌شود عمیقاً وقفه‌های بالقوه در فرآیند کار را مورد بررسی قرار دهند، در تعریف و تفصیل قابلیت‌های بارز شرکت همکاری کنند، اصول و قواعد موجود شرکت را دریابند و در جستجوی گزینه‌های استراتژیک غیرمتعارف برآیند.

در یکی از این شرکتها ایده‌ای که یک فرصت چند میلیون دلاری ایجاد کرد، توسط یک منشی حدوداً بیست ساله ارائه شده بود. در شرکتی دیگر بهترین ایده‌ها درباره قابلیت‌های بارز سازمان

مشارکت در فرآیند ایجاد استراتژی ترغیب کرده‌اند.

اما اگر مدیران ارشد خود به تنهایی قادر به چالش در زمینه بهبود عملیات نیستند، چه دلیل وجود دارد که قادر به چالش در زمینه انقلاب صنعت باشند. به غیر از این، چهل یا پنجاه مدیر عالی شرکت چه چیزی برای آموختن از یکدیگر دارند؟ آنها سالها با هم گفتگو کرده‌اند. نقشایشان بخوبی تمرین شده و می‌توانند جملات یکدیگر را کامل کنند. در واقع نوعی از بده بستان زیرکانه بین مدیران عالی شرکت‌های بزرگ وجود دارد.

ظرفیت تفکر خلاق درباره استراتژی در یک سازمان بسیار پراکنده است. امکان ندارد دقیقاً پیش‌بینی شود که یک ایده انقلابی کجا شکل

همیشه فقط در خیابانهای صاف و اسفالت قدم زده و راه رفته است را ترغیب به رفتن به قله یک کوه پوشیده از برف کنیم و بعد از آنکه یک جفت اسکی براق به پایش پوشانیم، این فرد ناآشنا با فن اسکی که حالت اضطراب نیز دارد را با حرکتی تند به پایین هل بدهیم. وی هر حلقه‌ای که دلد و فریاد می‌کند به سمت پرتگاه می‌رود. قطعاً مردی به چشم یک جانی و قاتل نگاه خواهند کرد. همه به خوبی می‌فهمند که یک فرد مبتدی با «تغییری» که من به دنبال ایجاد آن هستم، موافقت و همراهی نخواهد کرد. اما یک اسکی‌چیز تازه کار ممکن است از قله بالا رفته و داوطلبانه آنجا به پایین سرازیر شود. (البته با رعایت کامل جوانب احتیاط). چه چیز تغییر کرده است؟ حتی با کمی تمرین هم اسکی کردن خالی از خطر نیست. اما در سناریو دو اسکی باز قدرت کنترل نسبی (توانایی تاثیرگذاری بر سرعت و جهت) دارد.

همیشه وقتی مدیران ارشد درباره تغییر

سخن می‌گویند، منظورشان تغییر وحشت‌زایی است که آن را برای تحمیل به کارکنان که آمادگی آن را ندارند، برنامه‌ریزی کرده‌اند. همیشه تغییر به عنوان واژه تلویحی برای یک چیز نامطلوب است. این نوع تغییر برای گشودن فرصتهای تازه نیست، بلکه پرداخت هزینه بخاطر اشتباهات گذشته رهبران شرکت است.

هدف این نیست که افراد را وادار به حمایت از تغییر کنیم. بلکه هدف دادن مسئولیت به آنها برای ایجاد تغییر (با کمی قدرت کنترل بر سرنوشتشان) است و شما باید انقلابیون را درگیر گفتگو درباره آینده کنید. فرقی نمی‌کند که آنها در کجای شرکت شما هستند.

آیا در فرآیند ایجاد استراتژی شما این مشخصه وجود دارد؟ آیا در ضمیر خود این باور را دارید که تغییر در سازمان مشتاق^(۸) بهتر انجام می‌شود تا در سازمانی که به دنبال جنجال و هیاهوست؟ وقتی مدیران ارشد، سازمان خود را در جستجو برای یافتن استراتژیهای انقلابی به مشارکت می‌طلبند، همیشه از میزان واقعی حمایت از تغییر متعجب می‌گردند.

اصل ششم: ایجاد استراتژی باید دموکراتیک باشد

علی‌رغم سالها خواهش و تمنا از افراد برای اینکه فکر خود را به کار اندازند و در دواير کيفی و مهندسی مجدد فرآیند و نظایر آن مشارکت کنند، مدیران ارشد به ندرت کارکنان را به



—————

قرار گرفت. کمیته مدیران توان خود را در بی‌انگیزه‌سازی و ترساندن (غیر عمدی) نشان داد و در عوض چیزی نیز عایدش نگردید.

بعد از این شکست کامل، افراد در تلاش برای تسهیل گفتگوی دو جانبه سعی کردند تا محیط برای ملاقات بعدی متفاوت باشد. اولاً ملاقات در یک محل بی‌طرف برگزار شد. ثانیاً تمام بیست و پنج عضو تیم خلق استراتژی دعوت شدند و از این رو تعدادشان بر تعداد مدیران شرکت‌کننده فزونی یافت.

ثالثاً کمیته مدیران روی صندلی‌های معمولی و دور میزی نیم دایره نشستند و بدین ترتیب دیگر میزی نبود که پشت آن پنهان شوند. نهایتاً از کمیته مدیران خواسته شد تا از طرح سؤال در

سنگاپور و برزیل باشد و برای یک شرکت ژاپنی، اندونزی یا آمریکا. در حاشیه یک سازمان افراد مسجورند خلقت را باشند، زیرا معمولاً منابع کمتری در اختیار دارند و در معرض ایده‌ها و پیشرفتهای جدیدی هستند که با اصول و قواعد موجود شرکت همخوانی ندارند. اگر یک شرکت، کسب چهل یا پنجاه درصد از درآمد خود را از بازار بین‌المللی تعیین کرده در این صورت برای همخوانی، نظرات بین‌المللی باید سهمی در فرآیند ایجاد استراتژی داشته باشند.

سومین گروه واحد حق نسبی، افراد جدیدالاستخدام هستند، کسانی که هنوز جذب اصول پذیرفته شده و لایتغیر صنعت نشده‌اند. شاید شما در خارج از شرکت یا صنعت خود در

توسط یک راننده لیفت‌تراک عرضه شد. برای کمک به ظهور استراتژیهای انقلابی مدیران ارشد باید سلسله مراتب تخیل (۹) را به سلسله مراتب تجربه (۱۰) اضافه کنید. این امر می‌تواند با گسترش کامل حق اظهارنظر درباره استراتژی صورت پذیرد.

سه گروه که معمولاً کمتر در فرآیند ایجاد استراتژی دخالت دارند، باید فرصت بیشتری برای اظهارنظر بیابند. گروه اول افراد جوان هستند (یا دقیق‌تر افرادی که دارای نگرش جوان هستند). البته برخی از افراد در سی سالگی هم فکری قدیمی دارند اما طرز زندگی اکثر افراد جوان نسبت به افراد مسن به آینده نزدیک‌تر است. مضحک است که گروهی که بیشترین سهم و منافع را در آینده دارند، کمترین نقش را در فرآیند خلق استراتژی ایفا می‌کنند.

مثالی در ارتباط با تعریف من از موفقیت در فرآیند خلق استراتژی، کمیته‌ای اجرایی است که نصف روز وقت برای یادگیری چیزی تازه از یک جوان بیست و پنج ساله صرف کرد. اخیراً یک کارمند فنی جوان در یک موسسه حسابداری اثرات واقعیت مجازی (۱۱) را برای شرکای ارشد توضیح داد. حرفهای وی چیزی شبیه این بود: «مجموعه پیچیده‌ای از حسابهای شرکت را در نظر بگیرید. چطور به سادگی و سرعت می‌توانید روابط پیچیده بین اعداد که ممکن است نشانگر یک مسئله یا یک فرصت باشند را کشف کنید؟ واقعیت مجازی به شما این امکان را می‌دهد تا درکی از حسابهای شرکت (نظیر آنچه که از منظر یک هواپیما نسبت به جغرافیای طبیعی یک محل حاصل می‌شود) به‌دست آورید.

فقط تعداد کمی از شرکتهای کوچک در مورد کاربرد واقعیت مجازی فعالیت کردند. آیا ما با این روند هماهنگی داریم و یا در معرض این خطر هستیم که از قافله عقب بمانیم؟ و آن روز شرکای شرکت واقعاً چیز تازه‌ای آموختند.

آخرین باری که در شرکت ما یک کارمند از نسل جوان در مورد ایده‌های خود با کمیته مدیران تبادل نظر کرد، چه‌زمانی بود؟ دومین گروه از کسانی که در ایجاد استراتژی حرف بیشتری برای گفتن دارند، افرادی هستند که در حاشیه جغرافیایی (۱۲) سازمان به سر می‌برند. ظرفیت خلاقیت استراتژی با هر قدم فاصله از دفتر مرکزی افزایش می‌یابد. برای یک شرکت آمریکایی حاشیه ممکن است هند،

**اگر فرآیند
ایجاد استراتژی
از سیطره تجربه رها نشود
شانس کمی
برای انقلاب در صنعت
وجود خواهد داشت.**

حین ارائه گزارش خودداری شود. سپس هر عضو کمیته مدیران با دو عضو از تیم خلق استراتژی به مدت چهار ساعت در ارتباط با چگونگی حصول به نتایج تیم به مباحثه پرداختند. صبح روز بعد مدیران اذعان داشتند که چیزهای زیادی آموختند و پیشنهادات مفیدی نیز به اعضای تیم در خصوص تعمیق و گسترش ارائه کردند.

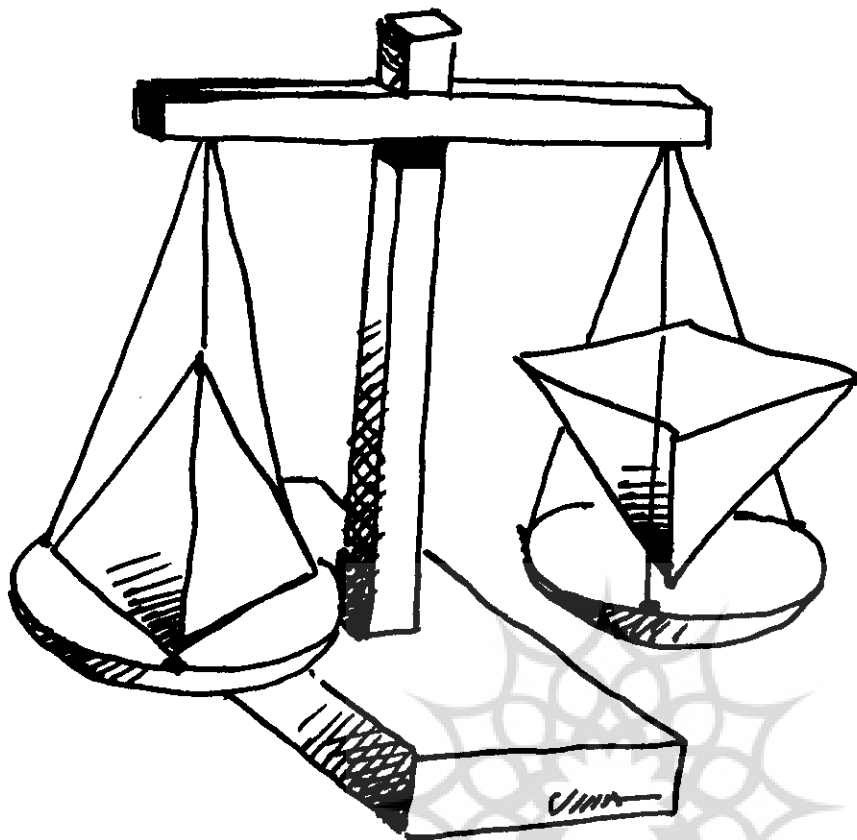
این را می‌توان به عنوان فرآیند دموکراتیک ایجاد استراتژی دانست. افراد باید در سرنوشت خود سهم باشند و به آنها این فرصت داده شود که در مسیر سازمانی که اثری خود را صرف آن می‌کنند، تاثیرگذار باشند.

ایده دموکراسی و حس مسئولیت فردی نسبت به جامعه آنقدر تضعیف شده است که هر دو این مفاهیم را می‌توان در شعار یک فرد، یک رای خلاصه کرد. این مفهوم نشانه کاملی از دموکراسی مطلوب نیست، بلکه کمترین پیش شرط آن است. لنگر کسی حقوق شهروندی خود را هر چهار سال، یکبار اعمال کند، آیا می‌تواند واقعاً خود را یک شهروند بداند؟

در فضای سازمانی، نظام‌های پیشنهاد و

جستجوی مدیران ارشدی با دیدگاههای نو بوده‌اید. اما آیا بطور نظام‌مند دریافت پیشنهاد از جدیدالاستخدامها یعنی کسانی که هنوز اسیر پنجه‌های اصول و قواعد موجود نشده باشند را پیگیر بوده‌اید؟ سال گذشته در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک چند مورد سخن تازه شنیده شد؟ تا چه حد تلاش کرده‌اید فرصت برای ابراز عقاید تازه ایجاد کنید؟ با وجود این فراخوانی عقاید نو در فرآیند ایجاد استراتژی کافی نیست. مدیران ارشد باید از ساکت شدن افرادی که ذاتاً کم‌گو هستند، جلوگیری کنند.

در یک شرکت، نماینده جوان تیم خلق استراتژی یافته‌های گروه را به کمیته مدیران ارائه می‌کرد. وقتی که این کارمند جوان مضطرب در جایگاه سخنرانی قرار گرفت با پوزخندهای مایوس‌کننده‌ای مواجه شد. دوازده مدیر که اغلب آنها بیش از بیست سال سابقه خدمت داشتند، در صندلی‌های چرمی خود دور یک میز بزرگ لم داده بودند. مدیر جوان شجاع هیچ شانس نداشت، در ظرف مدت کمتر از پنج دقیقه از شروع گفتگوی چهارساعته زیر بمباران اظهارنظرهای بدبینانه و ناشی از عدم پذیرش



سالنهای جلسه وجود دارند اما این فضای عاری از فرآیندی با حقوق همسان برای کلیه کارکنان دارای ایده‌های خلاق است. دموکراسی فقط در مورد حق اظهارنظر نیست، بلکه درباره فرصت تاثیرگذاری بر عقاید و اعمال نیز هست. دموکراسی به کم طاقتی، دلزدگی، مطلع و دخیل بودن نیز ربط دارد. قدرت دموکراسی به این است که فقط گروه حاکم نیست که دستوری را تعیین کند. سخن و کلام یک نفر ممکن است مهمتر از رأی باشد. سوزان بی. آنتونی، سارترین لوترکینگ، رالف ندر (RALPH NADER)، راش لیما (RUSH LIMBAUGH) و جسی جکسون همگی بر تفکر و عمل سیاسی تأثیری داشتند که فراتر از صرف یک رای بود.

چند درصد از کارکنان شرکت شما تاکنون نسخه‌ای از استراتژی شرکت را دیده‌اند؟ (البته به غیر از کسانی که در خلق استراتژی دخالت داشتند).

جای تعجب نیست که هر آنچه استراتژی قلمداد می‌شود، معمولاً ابتر و غیرالهام بخش است. سال آلینسکی (SAL ALINSKY)، یکی از موثرترین مصلحان اجتماع امریکا در قرن حاضر درباره محصول برنامه‌ریزی خودکامه بالا - پاتین^(۱۳) چنین نوشته است: «این یک برنامه دموکراتیک نیست، بلکه یادواره‌ای است از عدم اعتماد به توانایی و هوشمندی توده‌های مردمی دریافتن راه‌حلهای موفقیت‌آمیز برای مسائل و مشکلاتشان مردمی که نمی‌توانند کار زیادی در این مورد انجام دهند».

چیزی که تحمیل شود به ندرت مقبولیت می‌یابد. نتیجه رویکرد خودکامه در خلق استراتژی چیزی در حدود تسلیم و فرمانبری است.

اصل هفتم: هرکس می‌تواند مصلح استراتژی^(۱۴) باشد

شاید مدیران ارشد رغبتی به از دست دادن انحصار خود بر خلق استراتژی نداشته باشند. به هر حال بعید است که حاکم، مشوق و راهنمای عصیانگر باشد. کارکنان به اصطلاح عادی برای اطمینان از اینکه شرکت آنها مولف انقلاب صنعت باقی بماند یا شود، چه می‌توانند کنند؟ آنها می‌توانند مصلحان استراتژی شوند. امروزه کارکنان اجرایی و مدیران (میانی) ترغیب می‌شوند خود را بیشتر قربانی بدانند تا مصلح. آنها اعتماد به نفس نسبت به توانایی در

شکل‌دهی آینده سازمانهای خود را از دست داده‌اند. آنها فراموش کرده‌اند که از گانندی تا ماندلا و کسانی که انقلابها را به وجود آوردند، هیچ یک از روسا و افراد مافوق نبودند. علی‌رغم همه نغمه‌های مایوس‌کننده آیا واقع‌بینانه است که توقع داشته باشیم در درصد قابل قبولی از موارد، مدیران ارشد انقلاب صنعت را آغاز خواهند کرد؟

در یک شرکت بزرگ، گروه کوچکی از مدیران میانی که مجاب شده بودند شرکت آنها در معرض خطر از دست دادن آینده در برابر رقبای غیررسمی قرار دارد، تیمی را تشکیل دادند که خود آن را «گروه دلتا» می‌نامیدند. این مدیران هیچ یک از مدیران عالی شرکت نبودند. هیچ اختیاری برای ایجاد تغییر در شرکت نداشتند و کسی نیز آنها را مجاز به اینکار نکرده بود. طی چند ماه آنها بطور مداوم و مخفیانه همکاران خود را قانع کردند که زمان بررسی مجدد اصول اساسی شرکت فرا رسیده است. این اعتقاد کم‌کم در میان مدیران ریشه دوانید و شروع به طرح پرسشهای دشواری از مدیران ارشد کردند: آیا شرکت واقعاً کنترلی بر سرنوشت خود دارد؟ آیا شرکت دیدگاهی منحصر به فرد و آگاهانه از آینده

خود دارد؟ شرکت در خط مقدم منحنی تغییر صنعت است یا در عقب آن؟ آیا شرک در مرکز اختلافی^(۱۵) است که صنعت را مجدداً شکل می‌دهند و یا در حاشیه آن؟ نهایتاً مدیران ارشد اعتراف کردند که قادر به پاسخگویی به این سئوالات نیستند. نتیجه، فعالیتی هماهنگ شامل ماهها تلاش با مشارکت صدها تن از کارکنان در یافتن فرصتهایی برای خلق انقلاب در صنعت بود. پی آمد این تلاش تغییری اساسی در درک سازمان از فلسفه وجودیش، امتیازی تازه، فرصتهای غیرمتعارف و دو برابر کردن درآمد طی پنج سال بود.

مصلحان هرج و مرج طلب نیستند. هدف آنها در هم ریختن نیست، اصلاح است. آنها واقفند که هر اتفاقی هم که بیفتد، سرپذیر بودن موجب جان بدر بردن است و این کاری است که مدیران میانی عاقبت طلب و تسلیم انجام می‌دهند. افزاید که دغدغه کشور (یا سازمان) خود را دارند برای عمل منتظر اجازه نمی‌نشینند، مصلحان عقاید خود را بر مبنای زبان کسانی که در خدمت آنها هستند، شکل نمی‌دهند. آنها میهن‌پرستانی هستند که قصد دارند سازمان خود را در برابر بی‌تفاوتی، خودپسندی و تفاخر

مرا باهوشتر نکرده اما عینک تازه‌ای به من داد تا از پشت آن دنیا را بنگرم. چیزهای زیادی را که نمی‌دیدم (رابطه بین پس‌انداز و سرمایه‌گذاری، بین نرخهای بهره و نرخهای مبادله و بین عرضه و تقاضا) ناگهان قابل رویت گردیدند. نگاه به سازمان به عنوان مجموعه‌ای از قابلیت‌های بارز به جای گروهی از واحدهای سازمانی، دیدگاه جدیدی است. نگاه به کمبودها و خلاء به عنوان اهرم‌های تغییر به جای تهدیدی نسبت به وضوحیت موجود دیدگاه جدیدی است. این دیدگاه که خلاقیت، تعیین‌کننده ظرفیت سازمان برای استراتژیک بودن است نه سرمایه‌گذاری، دیدگاه جدیدی است.

هر شرکتی که قصد انقلاب در صنعت دارد، چهار کار باید انجام دهد: اول باورهای محکم که با (شرایط) صنعت در تضاد هستند را مشخص کند. دوم، باید خلاء در فن‌آوری، سبک زندگی، عادات کاری یا ژئوپلتیک را جستجو کرده و فرصتهایی برای بازنویسی مقررات صنعت خلق کند. سوم، شرکت باید درک عمیقی از قابلیت‌های بارز خود داشته باشد. چهارم، شرکت باید همه این دانش را برای یافتن ایده‌های انقلابی و بدیل‌های استراتژیک غیرمعارف که می‌تواند آنها را در حوزه رقابتی خود به کار بندد، مورد استفاده قرار دهد. چیزی که از قله کوه دیده می‌شود بسیار متفاوت از آن چیزی است که از دشت به چشم می‌آید. هیچ نوآوری در خلق استراتژی بدون تغییر در دیدگاه امکان‌پذیر نیست.

اصل نهم: رویکردهای بالا - پائین و پائین - بالا جایگزین هم نیستند.

معمولاً در خلق استراتژی یکی از فرآیندهای بالا - پائین یا پائین - بالا به کار برده می‌شود. استراتژی یا در رده بالا به عنوان طرحی کلی ظاهر می‌شود (همانند حلقه‌های سه‌گانه معروف جک ولش (JACK WALSH) که نقطه تمرکز آینده کسب و کار جنرال الکتریک را تعیین کرده است) یا توسط کارآفرینان منفرد معرفی می‌شود. (مثلاً فردی که روش یادداشت پستی^(۱) را در شرکت سهام (3M) ارائه کرد)

اما اکثر استراتژی‌های بالا - پائین متعارف هستند تا خلاق. در بسیاری از شرکتها خاموش شدن جرقه کارآفرینی توسط موجی از اصول و قواعد موجود شرکت بسیار محتملتر از تقویت آن با منابع و حمایت مدیران ارشد است. طبق تجربه من بخشهای جدید سازمانی، فعالیتهای

ناسامقول دربارہ گذشته، محافظت کنند. هر مصلحتی نیز قهرمان نمی‌شود.

خروشچف کمی پس از آنکه صدر هیات رئیسه اتحاد جماهیر شوروی شد، در برابر عده زیادی از رهبران حزب کمونیست سخنرانی و طی آن زیاده‌رویهای استالین را نکوهش کرد. هنگام مکشی کوتاه از ته سالن صدایی به گوش رسید که: «شما که آنجا بودید چرا جلواش را نگرفتید؟» خروشچف که از این گستاخی شوکه شده بود، فریاد زد: «چه کسی این حرف را زد؟» سؤال‌کننده در صدایش فرو رفته و ساکت شد. خروشچف پس از آنکه در فضایی بهت‌زده چشمانش را در میان حاضران چرخاند، پاسخ داد: «حالا فهمیدی چرا؟»، اغلب ساکت بودن بی‌خطرتر است.

مخالفان مستقیماً به علت عدم موافقت مورد ملامت قرار نمی‌گیرند، از آنها خواسته می‌شود تا شغل‌های کم‌اهمیت و حاشیه‌ای را برعهده بگیرند.

به این حرف توماس پین (THOMAS PAINE) گوش فرا دهید: «بگذارید آنها مرا شورش خطاب کنند، برایم مهم نیست، چرا که اگر اجازه دهم روحم را به پستی بکشانند، دچار عذاب وجدان می‌شوم.» در محیط سازمانی این حرف مبالغه‌آمیز به نظر می‌رسد اما شرکت‌های بزرگی را بخاطر آوردن که ناامیدانه در انتهای منحنی تغییر قرار گرفته‌اند. چرا که مدیران میانی و کارکنان اجرایی جرأت اظهارنظر نداشتند. برای مصلح بودن باید دغدغه جامعه را داشت تا موقعیت خود در سلسله مراتب سازمانی. هدف برانداختن مدیریت عالی نیست، اما وقتی که مدیران ارشد تمرکز خود را از دست داده‌اند و برنامه‌ریزی جایگزین ایجاد استراتژی شده است و زمانی که انرژی بیشتری به حفظ گذشته اختصاص داده شده تا خلق آینده، مصلحان باید گام پیش بگذارند.

اصل هشتم: دیدگاه، ارزشی برابر پنجاه امتیاز ضریب هوشی (IQ) دارد.

بدون آگاهی، انقلاب میسر نمی‌شود. برای کشف فرصتهای ایجاد انقلاب در صنعت باید به دنیا به طریقی تازه با عینکی جدید نگریست. هوشمندتر کردن افراد ناممکن است اما می‌توانید به آنها کمک کنید دنیا را جور دیگری ببینند. آیا زمانی را که برای اولین بار درس اقتصاد خواندید، به یاد می‌آوردید؟ من به یاد می‌آورم. درس اقتصاد

**ایجاد استراتژی
یک رویه تکراری نیست،
یک کاوش است.**

حصارهایی

که تاکنون

از حاکمان

صنعت محافظت

می‌کردند

در نتیجه مقررات زدایی

خیزش فن‌آوری

جهانی شدن

و تغییرات اجتماعی

در حال فروریختن

هستند.



می‌شود در نطفه خفه کنند. زیرا بسیاری از آنها راغبتر هستند که شهرت خود را در مدبر بودن حفظ کنند تا به‌عنوان حامی ایده‌ها و نظارت غیرمعارف و غریب شناخته شوند. راه‌های مختلفی برای ایجاد ارتباط بین کارکنان رده پائین با مدیران ارشد وجود دارد. مدیران ارشد می‌توانند از فرآیند اندیشه عمیق درباره کمبودها و خلاها، قابلیت‌های بارز و مقررات جدیدی که دربرگیرنده تمام بخش‌های سازمان باشد، حمایت کنند. مدیران ارشد می‌توانند در تیم‌هایی (به همراه روسای واحدها، کارکنان فروش و مهندسان تولید) برای یافتن فرصت‌های انقلابی به عنوان عضو شرکت کنند. یک کمیته مدیریتی می‌تواند یک هفته در ماه وقت بگذارد تا خود را با سرعت خلق ایده‌های جدید که در بدنه سازمان پرورش می‌یابند، هماهنگ سازد.

کاری که مدیران ارشد نباید انجام دهند آن است که از یک گروه کوچک و یا «مغزهای جانشین»^(۱۷) یک موسسه سنتی مشاوره استراتژی بخواهند آینده شرکت را ترسیم کنند. بدون مشارکت سازمان، نتایج حاصله از سوی سایرین (البته به استثنای خلق‌کنندگان آن) مقبولیت نخواهد داشت.

البته، در نهایت مدیران ارشد باید تصمیمات دشواری در انتخاب استراتژی‌های انقلابی و پشتیبانی از آنها و تامین منابع اخذ کنند. اما باید از شیفتمگی و قضاوت زود هنگام پرهیز کرد. در تکاپو برای استراتژی‌های انقلابی یک مدیر ارشد باید بیشتر دانشجو باشد تا قاضی. در یک شرکت مدیرعامل اعتقاد داشت که تیم ایجاد استراتژی باید وی را در مورد نتیجه بخش بودن فعالیتش مجاب سازد. این نگرشی اشتباه است. وظیفه مدیرعامل است که خود را به اندازه کافی به فرآیند یادگیری سازمان نزدیک کند تا بتواند با بیش کارکنان سهم بوده و اعتقاد و باور در حال ظهور آنها را درک کنند. در فرآیند سنتی برنامه‌ریزی نتایج حاصله احتمالاً بسیار شبیه به تمایلات مدیران ارشد بوده و تفاوت بین توصیه‌ها و علایق و پیش‌بینی‌های موجود احتمالاً بسیار کم خواهد بود.

اما این مسئله در مورد فرآیند با انتهای باز^(۱۸) مصداق ندارد. اگر هدف تضمین این است که صاحبان اختیار منابع و انقلابیون با هم هماهنگی داشته باشند، مدیران ارشد باید در فرآیند یادگیری به همراه افرادی که در بطن انقلاب صنعت هستند، دخیل باشند.

معارف و دستاورد واحد تحقیق بیشتر یک فرآیند برنامه‌ریزی سالیانه است، نه سبب‌سازی برای انقلاب در صنعت.

درست همانند یک مصلح سیاسی که به علت عدم موفقیت در تاثیر بر افرادی که قدرت قانونگذاری را در دست دارند، تنها تفاوت‌های جزئی زودگذری را موجب می‌شود، یک مصلح استراتژی نیز که در به‌دست آوردن اعتماد مدیران ارشد با ناکامی مواجه شده است، هیچ نتیجه‌ای عایدش نخواهد شد. ممکن است مدیران ارشد انحصاری بر تخیل و تصورات ذهنی نداشته باشند اما بی‌شک دارای قدرت انحصاری در تخصیص منابع هستند.

برای تامین مالی انقلاب، مدیران ارشد باید قلباً و منطقیاً به هدف‌های انقلاب اعتقاد داشته باشند. بدین لحاظ هرچند لازم نیست انقلاب در قله سازمان آغاز شود، اما نهایتاً باید توسط مدیریت عالی درک و پشتیبانی شود. در مدل سنتی، خلق‌کنندگان استراتژی در رده عالی و اجراکنندگان در رده‌های پائین‌تر فرض می‌شوند. اما در عمل، خلق‌کنندگان استراتژی اغلب در عمق سازمان قرار داشته و مدیران ارشد صرفاً ابزار اجرای آن را کنترل می‌کنند.

برای نیل به تنوع در دیدگاه، فرآیند ایجاد استراتژی باید برشی اریب از سازمان را دربرگیرد. فرآیند بالا - پائین اغلب به وحدت در هدف نایل می‌شود. افراد معدودی که در فرآیند دخالت دارند، دارای عقیده و نظر مشترک در مورد طرحها و اقدامات مناسبی که می‌تواند تا حدی تبعیت و پیروی رده‌های پائین‌تر را تضمین کند، هستند. فرآیند پائین - بالا می‌تواند به تنوع در دیدگاه منجر شود. نظرهای مختلفی شنیده شده و بدیل‌های بسیاری کشف می‌شود. اما وحدت بدون تنوع منجر به اصول‌گرایی انعطاف ناپذیر و تنوع بدون وحدت موجب تفرق در موضوعهای مورد توجه و پراکندگی در منابع می‌شود. فقط یک فرآیند ایجاد استراتژی که هم عمیق و هم وسیع است، می‌تواند به تنوع و وحدت توأم نایل شود.

مشارکت فعال رده‌های بالا و پائین در خلق استراتژی به حذف فرآیندهای غیرضروری و کاربرک‌مک کرده و از این طریق کارکنان رده پائین قادر خواهند بود از ایده‌های خود در برابر رده‌های بالاتر سازمان دفاع کنند. بسیار محتمل است مدیران عقاید انقلابی را که به آنها عرضه

در بخش صنعت

شرایط آن چنان سریع تغییر می‌کند

که تجربه نه تنها بی‌فهر

بلکه حتی خطرناک

می‌شود.

هدف این نیست

که افراد را وادار

به حمایت از

تغییر کنیم

بلکه هدف دادن مسئولیت

به آنها برای

ایجاد تغییر است.



برخی از مسئولان کلیدی به راهی که در پیش روست، اعتقاد دارند. اکثراً آخرین مرحله فرآیند برنامه‌ریزی به دست آوردن پشتیبانی و وارد کردن آنچه که در مغز روسا می‌گذرد به فکر و ذهن کارکنان اجرایی است. اما زمانی صدها کارمند در وظیفه تعیین و ترکیب مجموعه‌ای از بدیلهای غیرمتعارف استراتژی سهمی باشند، نتایج قطعیت می‌یابند. در چنین فرآیندی وظیفه مدیران ارشد «فروش» استراتژی نیست بلکه تضمین آن است که سازمان بر مبنای اعتقاداتی که بروز کرده است، فعالیت می‌کند.

چندبار فرآیند برنامه‌ریزی با این پرسش توسط مدیران عالی آغاز شده است که بقیه سازمان چه چیزی می‌توانند درباره آینده به آنها بیاموزند؟ بی‌شک تعداد این موارد بسیار اندک است.

استقبال از نظرات تازه در فرآیند ایجاد استراتژی، ترغیب دیدگاههای جدید، آغاز گفتگویی تازه که مرزهای سازمانی را گسترش دهد و سپس به ترکیب بدیلهای غیرمتعارف و رسیدن به نظری واحد درباره سمت و سوی حرکت سازمان کمک کند، اینها چالشهایی است که مدیران ارشدی که باور دارند استراتژی باید انقلاب باشد، با آنها مواجه هستند. □

* گری هامل (GARY HAMEL) استاد مدعو استراتژی و مدیریت بین‌الملل در مدرسه عالی بازرگانی لندن و رییس یک شرکت مشاوره بین‌المللی واقع در منلوپارک (MENLO PARK) کالیفرنیا است.

1 - INCREMENTALISM

پانوشتها

2 - PEASANTS

3 - INTELLECTUAL EFFORT

4 - DREAMERS

5 - FREETHINKING NEWCOMERS

6 - HOPE - IN - A - BOTTLE

7 - INCUMBENTS

8 - COMPLICANT ORGANIZATION

9 - HIERARCHY OF IMAGINATION

10 - HIERARCHY OF EXPERIENCE

11 - VIRTUAL REALITY

12 - GEOGRAPHIC PERIPHERY

13 - TOP - DOWN

14 - STRATEGY ACTIVITIST

15 - COALITIONS

16 - POST - ITNOTES

17 - SUBSTITUTE BRAINS

18 - OPEN - ENDED PROCESS

**استقبال
از نظرات تازه
در فرآیند
ایجاد استراتژی
ترغیب دیدگاههای
جدید و رسیدن
به نظری واحد
درباره سمت و سوی
حرکت سازمان
چالشهایی است
که مدیران ارشدی که باور دارند
استراتژی باید انقلاب باشد
با آنها**

مواجه هستند.



اصل دهم: دیدن نتیجه نهایی در شروع کار ممکن نیست

یک فرآیند ایجاد استراتژی که بخش اعظم کارکنان شرکت در آن دخیل باشند، عمیقاً خلاءها و قابلیتها را بررسی کرده و کارکنان را ترغیب می‌کند که در چهارچوب شرایط سنتی صنعت محصور نباشند، بی‌شک به نتایج جالب توجهی خواهد رسید. در شرکت ایسی دی اس (EDS) چنین فرآیندی بسیاری را در سازمان مجاب کرد که کافی نیست فقط به موسسات و شرکتهای ارائه خدمات کنند، زیرا تمایز بین حدود زندگی حرفه‌ای و شخصی در حال محو بود. ایسی دی اس متوجه شد که باید قابلیت سرویس دهی به افراد راه همزمان با موسسات، داشته باشد. در نتیجه یک فرآیند ایجاد استراتژی باز و خلاق، ایسی دی اس مسائلهای خودکار در بسیاری از فروشگاههای سون لون (ELEVEN - 7) نصب کرد. چندماه قبل از آن کمتر کسی چنین حرکتی را تصور می‌کرد.

هیچ‌کس از اتفاقات غیرمنتظره لذت نمی‌برد. مدیران ارشد نمی‌توانند پیش‌بینی کنند یک فرآیند ایجاد استراتژی با سرانجامی نامعین به کجا خواهد انجامید. اما نمی‌شود فقط بخشی از راه رسیدن به انقلاب صنعت را طی کرد. اگر مدیرانی عجول و کم‌جنبه گفتگویی دو جانبه را آغاز و سپس نتایج آن را نادیده بگیرند، قطعاً فضای کار را مسموم کرده‌اند. در یک شرکت، مدیران ارشد عدم تمایل خود به تامین نیروی انسانی جوان و منتخب را برای تیم ایجاد استراتژی به وضوح بیان کردند. مدیرعامل قانع شده بود که او باید حیطه کار انقلابیون مشتاق را به وضوح مشخص کند. در دفاع از تصمیمات ایجاد شده در فرآیند خلق استراتژی سؤال وی این بود که اگر نتیجه کار تیم، ایده‌های گنگ باشد چه باید کرد؟ پاسخ این بود که اگر مسئله این است، شما مشکل بزرگتری دارید: مدیران گنگ. مدیران ارشد نباید نگران دریافت پیشنهادهای عجیب و نامتعارف باشند. بلکه باید دغدغه تصور در کشف ایده‌هایی را داشته باشند که شرکت آنها را قادر می‌سازد از مضرات افزون‌گرایی احتراز کنند. هرچند داشتن تصویری دقیق از آینده غیرممکن است، اما یک فرآیند باز و همه شمول خلق استراتژی بطور قابل توجهی چالشهای اجرا را کاهش می‌دهد. اغلب اجرا بسیار دشوارتر از آن است که باید باشد. زیرا افراد کمی در خلق استراتژی دخالت داشته و فقط