

مروری بر جنبه‌های مختلف تفکر استراتژیک

بهزاد کلکار - وحید ناصحی‌فر

مقدمه:

به نظر Tom Peters، مدیران خوب، پیگیر و اهل عمل (Doer) می‌باشند. Michael Porter آنها را اهل فکر (Thinker) می‌داند و Abraham Zaleznik و Warrn Bennis آنها را به عنوان رهبران خوب، قلمداد می‌کنند. همچنین، بزعم Henri Fayol و Lyndell Urwick مدیران خوب بصورت ذاتی خود کنترل (Essentially Controller) می‌باشند.

تحلیل هر یک از این عوامل نیازمند بررسی‌های جداگانه‌ای می‌باشد و آنچه که در این مقاله مورد تأکید قرار گرفته، جنبه‌ی اهل فکر و فکور بودن مدیران در زمینه‌های استراتژیکی است. در واقع، در این مقاله با توجه به اهمیت تفکر استراتژیک بر برنامه‌ریزی استراتژیک و اقدام استراتژیک، به بررسی جنبه‌های مختلف تفکر استراتژیک، پرداخته شده است.

مفهوم تفکر استراتژیک

به نظر Stanley Davis چالشی که در جوامع مختلف، وضعیت مدیران را نگران کننده می‌نماید، آن است که بسیاری از مدیران، نمی‌دانند که نمی‌دانند. آنها، توانایی تلاش و یافتن راه کارهای مختلف را دارند ولی توانایی آنها زمانی مفید خواهد بود که آنها از ندانسته‌های خود، آگاهی داشته باشند. در وضعیت فعلی، آنها نمی‌توانند عملکرد موجود را بهبود دهند.

اگر یک مدیر یا رهبر، بخواهد مؤثر (Effective) واقع شود، باید مهارت‌های مربوط به تفکر استراتژیک خود را بهبود بخشد. تفکر استراتژیک، فرآیندی است که طی آن، مدیر یا رهبر می‌آموزد که چگونه آرمان تجاری (Business Vision) خود را به وسیله کارگروهی و تفکر انتقادی (Critical Thinking)، تعریف نماید. تفکر استراتژیک، ابزاری است که به مدیران کمک می‌کند تا با تغییرات روبرو شده و برای ایجاد تحول، برنامه‌ریزی نموده و فرصت‌های جدید را تجسم نمایند. تفکر استراتژیک، مشابه ساختن یک فیلم است. فیلمی که پایان و نتایج ایده‌آل (Ideal Outcome) آن، قابل تجسم و دستیابی است.

در واقع، مسئله اصلی آن است که لازمه برنامه‌ریزی استراتژیک، داشتن تفکر استراتژیک است. یک بنگاه یا شرکت

می‌تواند بدون برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی به حیات خود ادامه دهد ولی بقای آن، بدون داشتن تفکر استراتژیک، امکان‌پذیر نخواهد بود. بزعم Mintzberg، برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتست از فرآیند تجزیه و تحلیل و تقسیم یک هدف در قالب مراحل قابل پیش‌بینی و اجراء و تفکر استراتژیک، فرآیند ترکیب (Synthesis) شم (Intuition) و خلاقیت (Creativity) است که با ایجاد چارچوبی یکپارچه از دیدگاه‌ها (Perspective) و آرمان‌ها، سازمان را جلوتر از رقبا قرار می‌دهد.

اهمیت تفکر استراتژیک

اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک فقط در پیش‌بینی دقیق آینده نبوده، بلکه در پاسخگویی به آینده نیز می‌باشد و این موضوع نیز از طریق تفکر استراتژیک مستمر، امکان‌پذیر است. تفکر استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی استراتژیک خود را به صورت مؤثری تدوین نمایند. ترکیب فرایندهای تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای برنامه، در ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار به سازمان‌ها کمک می‌کند.

در یک چارچوب کلی، تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و اقدام استراتژیک (Strategic Action)، مانند مغز، قلب و دست‌ها فرض می‌شوند. (The Head, Heart and Hands Model=3H) بدین ترتیب، دست‌ها وظیفه اجرای استراتژی (اقدام استراتژیک) را برعهده داشته، قلب به دنبال جمع‌آوری و تخصیص منابع (برنامه‌ریزی استراتژیک) بوده و مغز (تفکر استراتژیک) وظیفه عملی ساختن برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به متغیرهای داخل و خارج سازمان را برعهده دارد. در حقیقت، تفکر استراتژیک بر برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تأثیر حیاتی دارد، چرا که شناخت متغیرهای فرصت‌ها و تهدیدات، نقاط قوت و ضعف و استراتژی‌های منتج از آنها تحت تأثیر قدرت فکر استراتژیست‌های یک سازمان بوده و از طرفی، اجرای استراتژی نیز بدون تفکر استراتژیک، بدرستی انجام نخواهد شد.

عناصر تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک یعنی اختصاصی زمانی برای فکر کردن در

نمی‌تواند پاسخ مناسب در برابر آینده را ارائه کند. برای شناخت یک سازمان می‌توان موارد زیر را مورد ملاحظه قرار داد:

۱- منظور و مقصود یک سازمان (Purpose): منظور و مقصود یک سازمان این نکته را بیان می‌کند که چرا یک سازمان به وجود آمده است.

۲- رسالت یا مأموریت (Mission): رسالت یا مأموریت یک سازمان بیانگر کسب و کاری (Business) است که یک سازمان در آن فعالیت می‌کند.

۳- آرمان (Vision): آرمان یک سازمان بیانگر آن چیزی است که سازمان می‌خواهد باشد در قالب تصویری از ایده‌آل‌های سازمان.

۴- ارزش‌ها (Values): ارزش‌ها، بیانگر باورها و اصولی می‌باشند که یک سازمان به طور روزمره با آنها سر و کار دارد.

۵- موضوعات بحرانی (Critical Issues): موضوعات بحرانی عبارتند از چالش‌های استراتژیک عمده‌ای که یک سازمان در آینده با آنها سر و کار خواهد داشت.

۶- تجزیه و تحلیل محیطی (Environmental Analysis): تجزیه و تحلیل محیطی عبارتست از بررسی فرصت‌ها و تهدیدات خارج از سازمان.

۷- ایجاد سناریو (Scenario Generation): با نوشتن یک سناریو، یک سازمان آمادگی خود را برای برخورد با آینده، بررسی می‌نماید.

۸- نیروی محرکه (Driving Force): با تعریفی از بازار،

خصوص موضوعات آتی، حیاتی، محیطی و کلان‌سازمانی. قوت و ضعف تفکر استراتژیک را می‌توان در موارد زیر جستجو کرد:

- آینده‌نگری مداوم، کمال‌گرایی و تمرکز بر روی عوامل کلیدی (کلان‌نگری)

- تخصیص زمانی برای فکر کردن در خصوص موضوعات مربوط به آینده، حیاتی، محیطی و کلان‌سازمانی.

- بکارگیری قدرت فکر در شناخت قسمت‌های مختلف سازمانی (نقاط قوت و ضعف)

- تفکر بر روی متغیرهای محیطی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها.

- تجربه قبلی در برنامه‌ریزی یا تفکر استراتژیک

- منابع و زمان در دسترس

- چرخه زندگی شرکت (The Company Life Cycle)

- سایر عوامل

آینده تفکر استراتژیک

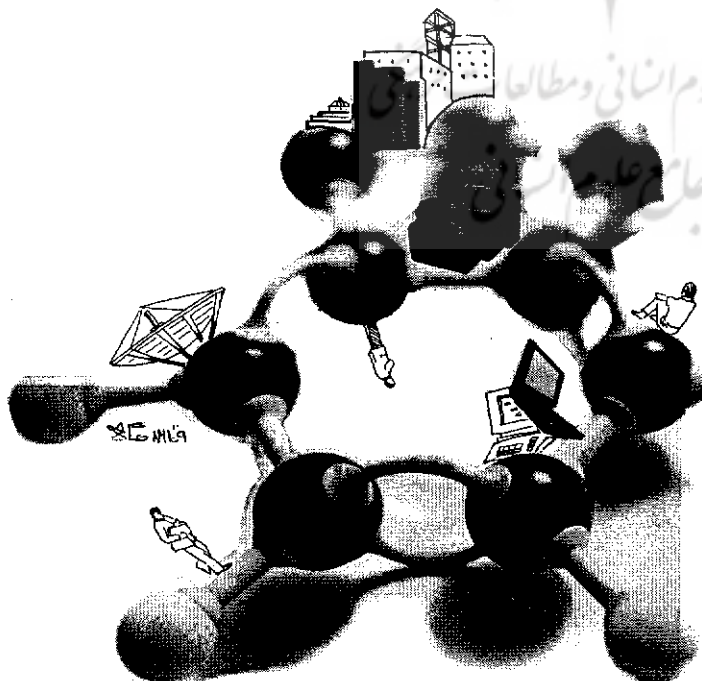
برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، استراتژی‌های لازم برای رسیدن به هدف‌هایی که در راستای مأموریت سازمان می‌باشند را تعیین می‌کنند ولی در اجرای این استراتژی‌ها وجود تفکر استراتژیک ضروری است. بدون تفکر استراتژیک، تغییر ساختار، تغییر فرهنگ، حذف مقاومت کارکنان، تخصیص بهینه منابع، حل تعارضات و انگیزش کارکنان، بدرستی انجام نخواهد شد. در حقیقت، لازمه تفکر استراتژیک، برخورداری از توانایی

لازم برای تحلیل کلی سازمان و صنعت است و یکی از روش‌های توسعه تفکر استراتژیک، بکارگیری مدیران توانمندی است که بر روی چشم‌اندازهای مختلف سازمان، فکر می‌کنند.

برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای برنامه را تضمین نمی‌کند بلکه داشتن تفکر استراتژیک است که بر اجرای برنامه تأثیر حیاتی دارد. با آموزش مدیران می‌توان به آنها برنامه‌ریزی استراتژیک را آموخت ولی برای اجرای برنامه، آموزش مدیران کافی نبوده و پرورش آنها در جهت ایجاد تفکر استراتژیک نیز ضروری است. بزرگمرد Fred.R David، تفکر استراتژیک به معنی بکارگیری عقل سلیم در جهت بهبود یک سازمان است و این امر تنها از طریق آموزش مدیران، عملی نیست.

تفکر استراتژیک و شناخت سازمان

بدون شناخت یک سازمان، تفکر استراتژیک



مقاومت در برابر تغییر، از این قبیل می‌باشد.

۳ - چشم‌اندازها (Views): چشم‌اندازها عبارتند از انواع روش‌های فکر کردن درباره موضوعات مختلف. در تفکر استراتژیک، چهاردیدگاه (View Point) مختلف برای بررسی استراتژی‌ها وجود دارد: چشم‌انداز محیطی (The Environmental View)، چشم‌انداز بازار (The Marketplace View)، چشم‌انداز طرح‌ها (The Project View) و چشم‌انداز کنترل (The Control View). چشم‌اندازها، ابزاری می‌باشند برای فکر کردن در خصوص نتایج، شناسایی عناصر مهم و انجام اقداماتی که موفقیت یک سازمان را در جایگاه مطلوب خود، بدنبال دارد.

۴ - نیروهای محرکه (Driving Forces): نیروهای محرکه، افراد یک سازمان را بر روی نقاطی که استراتژیست‌ها می‌خواهند، متمرکز می‌کنند. بیان مأموریت و آرمان یک سازمان و تشویق‌ها و پاداش‌های فردی و سازمانی، از این نوع می‌باشند. نیروهای محرکه، تعهد لازم برای اقدامات اثربخش و افزایش بهره‌وری را پی‌ریزی می‌نمایند.

۵ - جایگاه مطلوب (Ideal Position): در فرآیند تفکر استراتژیک بعد از مرور چهار معیار گفته شده، باید جایگاه مطلوب را تعیین کرد. جایگاه مطلوب شامل شرایط لازم برای مؤثر و مولد (Productive) بودن فرصت‌های موجود و آتی و استراتژی‌ها و تاکتیک‌های قابل استفاده است.

در الگویی دیگر، برای بهبود تفکر استراتژیک می‌توان از تجزیه و تحلیل (The BACHA Analysis: Blind spots, Complacency, Habits and Attitudes) استفاده کرد. این تجزیه و تحلیل به یک سازمان کمک می‌کند تا نقاط کور (Blind spots) را حذف کند. مفروضات (Assumptions) برنامه‌ریزی را مطرح ساخته، توهم ناشی از خود رضایتی (Complacency) را کاهش داده و عادات (Habits) کاری را شناسایی نموده و نگرش (Attitude) مثبت نسبت به تغییرات استراتژیک، ایجاد نماید. سؤالات زیر به تجزیه و تحلیل BACHA، کمک می‌کند:

- نقاط کوری که در محیط داخلی شامل فرآیندها، ساختار، افراد، تکنولوژی، استراتژی‌ها و سیستم‌ها وجود دارد چیست؟ و این نقاط چه تأثیری بر روی فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی دارند؟

- مفروضات جاری در خصوص مشتریان، تأمین‌کنندگان (Suppliers) رقبا، مقررات و افراد خودمان چیست؟ چگونه می‌توان همکاری آنان را در جهت منافع سازمان جلب کرد؟

محصولات، خدمات و تصمیمات مربوط به آنها، کانون توجه یک سازمان در جهت تمرکز نیروها بر روی آنها، قرار می‌گیرد.

۹ - قابلیت‌های اصلی (Core Competencies): چه چیزی برای ذینفع‌ها ارزشمند است؟ و برای رسیدن به آن، بهبود و توسعه، چه قابلیت‌هایی در سازمان وجود دارد؟ و چگونه منابع را براساس قابلیت‌ها می‌توان تخصیص داد؟

۱۰ - هدف‌های کلان استراتژیک (Strategic Goals): هدف‌های کلان یک سازمان چیست؟

۱۱ - هدف‌های عملیاتی استراتژیک (Strategic Objectives): چگونه می‌توان هدف‌های کلان را در قالب هدف‌هایی که به اقدامات عملی ختم می‌شوند، بیان کرد؟

۱۲ - توصیف قوی (Vivid Description): توصیف فواید انجام برنامه‌ها به گونه‌ای که انگیزش لازم برای اجراء را فراهم کند.

۱۳ - پیش‌بینی مالی (Financial Projection): بررسی مستدل بودن اجراء برنامه‌ها از نظر هزینه و فایده.

۱۴ - برنامه ارتباط استراتژیک (Strategic Communications Plan): شناسایی کسانی که از نتایج برنامه‌ریزی استراتژیک باید آگاه باشند.

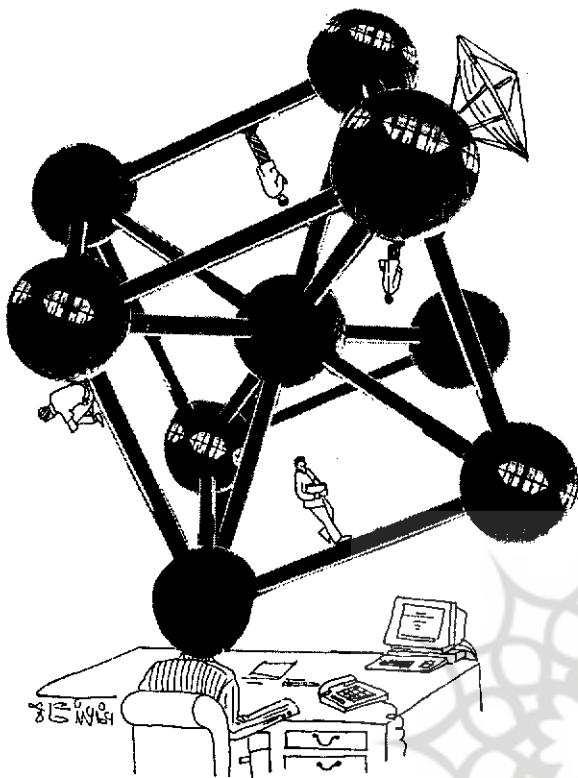
بهبود تفکر استراتژیک

در قالب یک الگوی ساده برای بهبود تفکر استراتژیک، پنج معیار مختلف را باید مورد توجه قرار داد:

۱ - سازمان: سازماندهی کسب و کاری که در آن فعالیت می‌نماییم شامل عناصر مختلفی است که عبارتند از ساختار سازمانی (Organizational Structure) و منابع (Resources) شامل افرادی که در کارهای مختلف بکار گرفته می‌شوند. در اینجا سؤال اصلی آن است که ساختار سازمانی مناسب که آرمان استراتژیک را پشتیبانی می‌کند، چیست؟ چگونه می‌توان افراد، ساختار و منابع را برای دستیابی به نتایج مطلوب با یکدیگر ترکیب کرد؟

۲ - مشاهده (پژوهش) (Observation): هنگامی که از یک هواپیما به پایین نگاه می‌کنیم، دیدگاه وسیع‌تری نسبت به آنچه می‌بینیم داریم تا هنگامی که بر روی زمین هستیم. تفکر استراتژیک عبارتست از دیدن اجزاء یک کسب و کار از جایگاهی مرتفع، این جایگاه به مقامات ارشد یک سازمان تعلق دارد. این افراد برای افزایش قدرت دیدشان باید نسبت به موضوعات مختلف آگاهی داشته باشند. آگاهی از موضوعاتی مانند انگیزش، فرآیند حل مسائل، تفاوت بین شقوق مختلف راه‌حل‌ها، مدیریت تعارض، تغییر فرهنگ سازمانی و مدیریت

تغییر ساختار، تغییر فرهنگ، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و مدیریت تعارضات، تحت تأثیر آن قرار دارد.



منابع

1. DeGeus, A.P, (1988 March/ April, "Planning as Learning", Harvard Business Review. 70-74.
2. David, Fred. R, (1999); **Strategic Management**; Prentice-Hall, 1999.
3. Hill, C.W, Jones, G.R,(1999); **Strategic management: An Inegrated Approach**"; Houghton Mifflin company.
4. Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskisson, R.E,(1997); **" Strategic Management:CompetitivenessandGlobalization"**; West Publishing Company.
5. Mintzberg, H, (1994, January- February), **"The Fall and Rise of strategic Planning"** Harvard Business Review, 107-119.
6. Mintzberg, H; Quinn, J.B and Ghoshal, S,(1999); **"The Strategy Process"**; Prentice-Hall.
7. Morrison, J.L,(1994) **"From Strategic Planning to Strategic Thinking"**, Horizon.

- کدامیک از حوزه‌های سازمانی دچار توهم رضایت از خود شده‌اند؟
- عادات غیر مؤثر سازمانی که از تغییرات استراتژیک جلوگیری می‌نمایند، کدام است؟

- کارکنان یا مدیران کدامیک از حوزه‌های سازمانی نسبت به تغییرات استراتژیک، نگرش منفی دارند و چگونه می‌توان نگرش آنها را تغییر داد؟ کدامیک از حوزه‌ها در برابر تغییرات استراتژیک، مقاومت (Resistance) می‌کنند و چگونه می‌توان مقاومت آنها را در هم شکست؟

تفکر استراتژیک و یادگیری سازمانی

تفکر استراتژیک عبارتست از فرآیند یادگیری (Learning) و به مدیران می‌آموزد که:
- با توجه به قابلیت‌های اصلی سازمان، مزیت‌های رقابتی پایداری را توسعه دهند.

- فرصت‌های جدید را شناسایی و از آنها استفاده نمایند.

- چارچوبی را برای بررسی مستمر سازمان و محیط آن ایجاد نمایند.

تفکر استراتژیک و سناریونویسی

معروف است که در جاده‌ها، حیوانات در مواجهه ناگهانی با اتومبیل‌ها، دچار فلج مغزی شده و نمی‌توانند بصورت آتی تصمیم‌گیری نموده و با ادامه مسیر و یا تغییر مسیر، جان سالم بدر برند. مشابه این وضعیت برای افرادی پیش می‌آید که در تفکر استراتژیک ضعیف و ناتوان می‌باشند. چنین مدیرانی در مواجهه با عوامل محیطی نمی‌توانند تصمیم مناسب را اختیار کنند و متضرر یا ورشکست می‌شوند.

در فرآیند تفکر استراتژیک، قدرت تفکر و تخیل یک استراتژیست به او کمک می‌نماید تا آینده را شبیه سازی نموده و تصویری از رویاهای خود ارائه کند. شبیه‌سازی آینده می‌تواند مفروضات جاری را تغییر داده و شناختی نسبی در خصوص آینده برای مواجهه با آن، فراهم آورد. قدرت تفکر و تخیل می‌تواند در خلق استراتژی‌های اثربخش و ترفندهای جدید، مؤثر واقع می‌شود.

نتیجه‌گیری

تفکر استراتژیک یعنی اختصاص زمانی برای فکر کردن در خصوص موضوعات آتی، حیاتی، محیطی و کلان سازمانی. تفکر استراتژیک پیش نیاز اساسی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک بوده و وجود آن، هدف‌گذاری و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و استراتژی‌های منتج از آنها را تسهیل می‌نماید. تفکر استراتژیک در اقدام استراتژیک نیز مؤثر بوده و اثربخشی و کارایی مدیریت در تخصیص منابع،