

راهبردی که انقلاب است●

نویسنده: گری هامل

ترجمه و تلخیص: بایزید مردوخی*

بنگاهها در سرتاسر جهان به نهایت سیاستهای خردده ریزگرایی^۱ رسیده‌اند. این خردده ریزگراییها در هر موردی که کارایی داشته به کار گرفته شده‌اند: یک ریال دیگر از هزینه‌ها زدن، محصولی را چند هفته زودتر به بازار روانه کردن، چند لحظه زودتر به استعلامها و پرسشهای مشتریان پاسخ دادن، کیفیت را یک ذره دیگر بالا بردن. اینهاست مشغله و دغدغه مدیران امروز. ولی به دنبال این‌گونه بهبودهای خردده ریز رفتن، در حالی که رقبا سرگرم اختراع مجدد صنعت هستند، شبیه نوازندگی به هنگام سوختن رم است. به هر صنعتی که نگاه کنید، سه دسته نگاه می‌بینید:

۱. پیشگامان^۲، یعنی بنگاههایی که در صنعت، صاحب آب و گل به شمار می‌روند و پایه گذار آن نیز بوده‌اند. اینها به وجود آورندگان و پشتیبانان محکمت صنعتی‌اند، از جمله: IBM، CBS، Coca-Cola، Sears، Merrill Lynch، United Airlines، و بنگاههای دیگری مانند اینها که الیگارش صنعت و پایه گذار آن هستند.

● Gary Hamel (1996). Strategy as a Revolution. *Harvard Business Review*, July-August, 69-82.

*: مشاور و معاونت اقتصادی سازمان برنامه و بودجه

1. Incrementalism

2. Rule Makers

۲. دنباله‌روان^۱، یعنی بنگاههایی که با "اربابان" بیعت می‌کنند. از قبیل: ABC, Fujitsu, US Air و شمار فراوانی از شرکتها که در واقع، رعایای دسته اول هستند. گذران آنها بسیار شاق است. Fujitsu را در نظر آورید که ۳۰ سال آزرگار جان کند تا در صنعت کامپیوتر (main frame) به IBM برسد، یا مک دائل داگلاس که می‌خواست بوئینگ بشود یا Avis که می‌خواست Hertz باشد. تلاش این دنباله‌روان بیهوده به نظر می‌رسد، زیرا آنها جان می‌کنند برای دنباله‌روی و پیروی از اصول دیگران، در حالی که خود آن دیگران دارند آن اصول را از نومی نویسند.

۳. قانون‌شکنان^۲، یعنی بنگاههایی که نه از سنت پیروی می‌کنند و نه به میثاقهای صنعت پایبندند. اینها قصد کرده‌اند که نظم صنعتی را در هم بشکنند. اینها ناراضیان، بنیادگرها و انقلابیون صنعتی هستند. Airlines, Swatch, Dell Computer, Charles Schwab, Body Shop, IKEA و Southwest و بسیاری دیگر جزو این گروه‌اند. جهان هرگز تا این اندازه پذیرای انقلابیون و دشمن جافتادگان صنعتی نبوده است.

استحکاماتی که تا کنون از الیگارش‌های صنعتی نگهداری و حمایت می‌کرد، زیر فشارهای مقررات‌زدایی، تحول‌تکنولوژیکی، جهانی شدن و تغییر اجتماعی، در حال در هم شکستن‌اند. اما این تنها نیروهای تغییر نیستند که ساختارهای صنعتی را در هم می‌شکنند، بلکه اقدام خود سازمانهاست که این نیروها را به خدمت گرفته و آنها را به قصد انقلاب مهار و هدایت می‌کند. شما ناگزیرید که یا آینده را به انقلابیون مبارز تسلیم کنید یا شیوه خلق راهبرد (استراتژی) بنگاه‌خویش را انقلابی کنید. آنچه که برای این کار مورد نیاز است، تنها اندکی مشت و مال دادن فرایندهای برنامه‌ریزی مرسوم نیست، بلکه ایجاد یک بنیاد فلسفی جدید است که می‌گوید:

"راهبرد همانا انقلاب است بقیه چیزها تاکتیک‌اند"

اصول دهگانه زیر می‌توانند در رهاکردن روح انقلابی سازمانها و افزایش احتمال کشف راهبردهای واقعاً انقلابی مؤثر واقع شوند. هر سازمان باید به شیوه خاص خود و به صورتی درخور، آنها را تفسیر کند و به کار گیرد. اینها یک مجموعه دستورالعمل گام به گام نیست، بلکه شیوه تفکری

است برای درگیری با مشکلی به نام خلق راهبرد و چالشی در زمینه تبدیل سازمان به یک سازمان انقلابی در صنعت.

اصل ۱. برنامه‌ریزی راهبردی - در حقیقت راهبردی نیست

در بیشتر بنگاهها، برنامه‌ریزی راهبردی، مراسمی است منطبق با منطق تقویمی، نه جستجوی عمیق برای کشف امکانات و استعدادها، انقلاب. فرایند طراحی راهبردی بیشتر گرایش به فروکاهی دارد و در حقیقت واگشت‌گراست ضمن اینکه مبتنی بر قواعدی ساده و من درآوردی است. این فرایند "از امروز به پیش" کارساز است نه "از آینده به امروز"، و در واقع، به طور ضمنی فرض می‌کند که آینده کم و بیش شبیه حال خواهد بود. در این شیوه برنامه‌ریزی، تنها جزء ناچیزی از میثاقهای صنعت زیر سؤال می‌رود، و لذا این گونه طراحی راهبرد، عمدتاً به صورت فرافکنی و روندنگاری خواهد بود. این فرایند برنامه‌ریزی عمدتاً نخبه‌گرایانه است و فقط از نسبت کوچکی از استعدادهای خلاقه سازمان بهره‌برداری می‌کند. وقتی هدف کلی طراحی راهبرد، بسیار نازلتر از انقلاب در امور سازمان باشد، بدیهی است که فرایند برنامه‌ریزی و طراحی راهبرد، بسیار سهل و ساده خواهد بود. در امر برنامه‌ریزی و طراحی راهبرد، به ندرت نوآوری صورت گرفته است. به همین جهت است که واحدهای برنامه‌ریزی سازمانها غالباً متروک مانده و بنگاههای مشاوره نیز هر روز کمتر درگیر راهبرد می‌شوند و بیشتر در امور اجرایی است که مشارکت و مشورت می‌نمایند.

مشکل مهمی که در سازمانهای امروز وجود دارد، ناتوانی آنها در تفاوت‌گذاری بین "برنامه‌ریزی" و "راهبردسازی" است. برنامه‌ریزی راجع است به برنامه اجرایی تهیه کردن^۱، نه کشف و خلق برنامه‌ریزی کار تکنوکراتهاست و راهبردسازی کار خیال‌پردازان و اهل نظر و کشف و خلاقیت. واگذاری مسئولیت خلق راهبرد به برنامه‌ریزان، به مثابه آن است که از یک بنا خواسته شود تا پیتای^۲ میکل آنژ را خلق نماید.

1. Programming

۲. Pieta، داستان و تجسم اندوه مریم مقدس در کنار جسد به صلیب کشیده عیسی مسیح است، که به صورت نقاشی یا مجسمه بازسازی می‌گردد. میکل آنژ باشکوه‌ترین اثر هنری را در این مورد پدید آورده است.

بسیاری از مدیران وقتی یک راهبرد را ببینند، آن را می‌شناسند. اما شناسایی راهبردی که از قبل به وجود آمده، کافی نیست. باید پرسید راهبردها از کجای آیند و چگونه خلق می‌شوند؟ هر سازمانی که معتقد باشد از برنامه‌ریزی می‌توان به راهبرد دست یافت، خود را اسپرخرده‌ریزگرایی کرده است، در حالی که تازه واردان آزاداندیش، به یورشهای پیروزمندانه دست می‌زنند.

اصل ۲. راهبردسازی باید تهاجمی باشد

گالیله مرکزیت زمین و انسان را در کائنات به زیر سؤال برد. نخستین مهاجرین آبادگر آمریکا، وابستگیهای فتودالی و امتیازات موروثی جامعه اروپا را به زیر سؤال بردند. پیکاسو و دیگر نوگرایان، هنر تجسمی را به زیر سؤال بردند. اینشتین فیزیک نیوتونی را به زیر سؤال برد. انقلابیون تهاجمی اند، گرچه هدف آنها تهاجم نیست. آنچه را که مدافعان راست‌کیشی و کهن‌کیشی به عنوان تهاجم و تجاوزگری می‌نامند، قهرمانان تفکر جدید، آن را روشنگری می‌دانند.

اگر قرار است امیدی به انقلاب در صنعت به وجود آید، پدید آورندگان راهبرد باید میثاقهای صنعتی را دور بریزند. مثلاً آنتی‌ارودیک^۱ بینانگذار Body Shop، فرمول چارلز روسن^۲ مبنی بر "امید در یک بطری" را باطل اعلام کرد و به جای پذیرش فرضیه‌ای که در صنعت لوازم آرایشی جا افتاده بود و زنان را موجوداتی فاقد اعتماد به نفس دانسته که حاضر به پرداخت هر قیمتی برای فرمولبندیهای ساده‌ای که آنها را جذاب‌تر نماید هستند، او فرض می‌کرد که زنان دارای عزت نفس و وقارند و طالب محصولات هستند که ساده و به طبیعت نزدیکتر است. رودیک وقتی می‌گفت: "صبر می‌کنم بینم که صنعت لوازم آرایشی به کجا دارد می‌رود و سپس من از جهت مخالف آن حرکت می‌کنم"، شوخی نمی‌کرد.

اصل ۳. تنگنا در بالای سلسله مراتب و در قسمت فوقانی سازمان قرار دارد

در سازمانها، کهن‌کیشی راهبردی، مدافعان قدرتمندی دارد که عبارتند از: مدیران ارشد آن سازمان. مسئولیت طراحی راهبرد هم معمولاً با همین افراد است. هرم سازمانی، در واقع، هرم تجربه است. اما تجربه فقط تا آنجا ارزشمند است که آینده شبیه

1. Anita Roddick

2. Charles Revson

گذشته باشد. امروز صنعت بعد از صنعت دستخوش چنان تغییرات سریعی است که دیگر تجربه چاره‌ساز و مناسب نمی‌تواند باشد و گاه نیز می‌تواند خطرناک از آب درآید. تا زمانی که فرایند راهبرده سازی از زیر یوغ تجربه خارج نگردد، احتمال و بخت کمی برای انقلاب در صنعت وجود خواهد داشت. این گفته را دوباره به خاطر بیاوریم که "همواره دو حزب وجود دارد، حزب گذشته و حزب آینده، طرفداران سکون و طرفداران حرکت".

اصل ۴. در هر سازمانی، انقلابی‌هایی وجود دارند

غالباً گفته می‌شود که در سازمانهای موفق نمی‌توان زمینه‌ای و حوزه‌ای طرفدار تغییر پیدا کرد. دقیقتر آن است که گفته شود در میان مقامات بالای سازمان که ده، دوازده نفر بیشتر نیستند، نمی‌توان طرفدار تغییر پیدا کرد. اگر به درون رده‌های مختلف و پایین‌تر سازمان سری بزنید، مثلاً در میان مدیران حد وسط و میانی سازمان، به افرادی برمی‌خورید که سخت مخالف کهن‌کیشی صنعتی‌اند، ولی غالباً فرایندی که به حرف این انقلابی‌ها گوش فرا دهد، وجود ندارد. این افراد شبیه پناهندگان اقتصادی، در جستجوی فرصتهای بزرگتر در سرزمینهای جدیدند، و به همین جهت، کارفرمایان خود را فراموش می‌کنند و در جستجوی حامیانی هستند که از بینش بهتر و بیشتری برخوردار باشند. آنچه که جای بحث ندارد، این است که اگر به انقلابیها امکان داده نشود که از داخل زبان به اعتراض بگشایند، آنها دست‌آخیز بیرون و در صحنه بازار به مبارزه طلبی با سازمان برخوانند خواست.

اصل ۵. مشکل اساسی تغییر نیست، بلکه درگیر شدن است

مدیران ارشد ادعا می‌کنند که "مردم"، یعنی مدیران مبانی و بقیه افراد، مخالف تغییرند، و بنابراین، فقط رهبر قهرمان می‌تواند سازمان مرتجع و منفعل را به آینده سوق دهد. این صرفاً خودبزرگ بینی مدیریت بالاست. بشریت نمی‌توانست طی هزاره گذشته به دستیافته‌هایی چنین با اهمیت نایل گردد، اگر نسبت به تغییر مردد بود یا هرگاه مسئولیت تغییر از آن خبرگان اجتماعی یا سیاسی می‌بود.

غالب اوقات وقتی که مدیران ارشد از تغییر صحبت می‌کنند، تغییراتی مورد نظرشان است که

موجد ترس و وحشت است و تغییراتی است که قصد دارند به کارکنان ناآماده و بی خبر تحمیل کنند. این گونه تغییر، کاری به بازگشایی فرصتهای جدید ندارد، بلکه در واقع، نوعی تصفیه حساب و جبران خطاهای گذشته زعمای سازمان است.

در اینجا هدف آن نیست که مردم را وادار کنیم که از تغییر حمایت کنند، بلکه هدف آن است که به آنها مسئولیت ایجاد تغییر را بدهیم، یعنی نوعی کنترل روی سرنوشت خودشان.

اصل ۶. راهبردسازی باید دمکراتیک باشد

مدیران ارشد با وجود درگیر کردن افراد در مسائلی از قبیل مراکز کیفیت، مهندسی مجدد فرایند و مانند اینها، به ندرت مردم را در امر راهبردسازی مشارکت می دهند. همواره خود این مدیران ارشد هستند که مدعی طراحی راهبرد سازمان خویش می باشند. ولی باید پرسید که ۴۰ تا ۵۰ مدیر یک سازمان، چه چیزی را می توانند از یکدیگر یاد بگیرند. با توجه به اینکه سالهای متمادی آنها با هم بوده اند، مواضع آنها کاملاً روشن و آشکار شده است. آنها حتی می توانند جملات ناتمام یکدیگر را تکمیل کنند. ظرفیت و استعداد تفکر خلاق در باره راهبرد به طور گسترده ای در یک سازمان توزیع شده است و نمی توان به دقت پیش بینی کرد که یک تفکر انقلابی در کجا شکل می گیرد. از این رو، تور را باید به صورتی هرچه گسترده تر پهن کرد.

برای آنکه راهبردهای انقلابی حاصل گردد، مدیران ارشد باید سلسله مراتب تجربه را با سلسله مراتب تخیل تکمیل نمایند. برای این منظور، سه حوزه را که معمولاً در فرایند راهبرد مداخله داده نمی شوند باید به طور بنیادی در این کار درگیر کرد. حوزه اول، افراد جوانی است که از چشم اندازهای جوان و جوانانه برخوردارند. این بدیهی است که ۳۰ ساله ها به آینده نزدیکترند تا افرادی که مویشان سفید شده است. حوزه دوم، افرادی هستند که از لحاظ جغرافیایی، در پیرامون سازمان قرار دارند و مستحق آنند که در راهبردسازی نقش بیشتری به آنها داده شود. استعداد نوآوری راهبردی به تناسب هر کیلومتری که از مقر ستاد فاصله می گیرید، بیشتر می گردد.

"پیرامون" برای یک شرکت آمریکایی، ممکن است هند، سنگاپور، برزیل یا حتی ساحل غربی باشد، برای یک شرکت ژاپنی، "پیرامون" می تواند اندونزی یا ایالات متحده باشد. در پیرامون یک

سازمان، افراد ناگزیرند خلاقیت بیشتری به خرج دهند، زیرا از منابع کمتری برخوردارند و با افکار و گرایشهای سروکار دارند که باکهن‌کیشی سازمان مرکزی سازگاری ندارد. چنین‌های قدیم دفاع از استثناهای محلی را نسبت به قاعده مرکزی واجب می‌دانستند. حوزه سومی که شایسته نقش باز هم بیشتر است، تازه واردان هستند، یعنی مردمی که تاکنون با جزئیات و خشک‌اندیشیهای صنعت همراه و همگام نشده‌اند.

اصل ۷. هرکسی می‌تواند یک تلاشگر راهبردی باشد

شاید مدیران ارشد مایل به از دست دادن انحصار خویش در جریان راهبردسازی نباشند. البته چنین است، مگر چندبار سلاطین رهبری قیام علیه خود را به عهده گرفته‌اند؟ امروزه کارکنان جبهه مقدم و مدیران میانی خود را بیشتر به صورت یک قربانی به نظر می‌آورند تا افرادی تلاشگر و مؤثر. آنها اعتماد به تواناییهای خویش در شکل دادن به آینده سازمان‌شان را از دست داده‌اند. ولی آنها نباید فراموش کنند که برپادارندگان انقلابها، از گاندی تا ماندلا، از میهن پرستان آمریکایی تا کشتی‌سازان لهستانی، هیچ کدام از بالا نیامده‌اند.

تلاشگران، هرج و مرج طلب نیستند. هدف آنها سرنگون کردن نیست، بلکه اصلاح است. آنها براین باورند که شهر و ندان بی‌اعتنا و کنارگودنشسته، استحقاق هرچه را بر سرشان می‌آید دارند و آن را مانند سرنوشت محتوم خود باید بپذیرند. مدیران میانی محتاط و ضعیف‌النفس نیز جزو همین گروه‌اند. افرادی که به کشورشان اهمیت می‌دهند یا به سازمانشان دلبستگی دارند، منتظر اجازه نمی‌مانند تا دست به اقدام بزنند. اقدام‌کنندگان عقاید خود را برای سازگاری با تعصبات مافوق‌های خود عوض نمی‌کنند. آنها میهن‌دوستانی هستند که از سازمان خویش در مقابل میانمائیگی، خودخواهی و تجلیل بی‌پایه از گذشته دفاع می‌کنند. هدف تلاشگران در هر سازمان، به راه‌انداختن یک کودتای درباری نیست. اما وقتی که مردان ارشد دچار بی‌توجهی و سردرگمی‌اند، وقتی که برنامه‌ریزی جای راهبردسازی را گرفته است و وقتی که انرژی بیشتری صرف حفاظت از گذشته می‌شود تا خلق آینده و آینده‌سازی، این دلسوزان باید قدم به پیش بگذارند.

اصل ۸. داشتن چشم‌انداز، ارزشی معادل ۵۰ نمره بهره‌هوشی (IQ) دارد

بدون روشن‌بینی، انقلابی نخواهد شد. برای کشف فرصت‌های مناسب برای ایجاد انقلاب در صنعت، باید به شیوه جدید و با عینک جدیدی به جهان نگاه کرد. با هوش کردن مردم امری غیرممکن است، ولی می‌توان به آنها کمک کرد که با دید دیگری نگاه کنند. به یاد می‌آورید زمانی که شما نخستین درس اقتصاد را گذرانیدید؟ من به یاد می‌آورم. با گذراندن نخستین درس اقتصاد، با هوش تر نشدم، ولی عینک جدیدی به من داده شد که به کمک آن به جهان نگاه کنم. همه آنچه که تا آن زمان پنهان و نادیدنی بود، دفعتاً و یکباره آشکار و دیدنی شد: پیوند بین پس‌انداز و سرمایه‌گذاری، بین نرخ‌های بهره و نرخ‌های برابری ارز، و بین عرضه و تقاضا.

این برداشت که بنگاه، مجموعه‌ای از شایستگی‌های محوری را تشکیل می‌دهد، نه صرفاً مجموعه‌ای از واحدهای کسب و کار، یک نگاه و نظر جدید است. این برداشت که قطع روندها، اهرم‌هایی برای تغییرند، نه تهدیدهایی برای وضع موجود، یک نظر و چشم‌انداز جدید است. این نظر که استعداد و ظرفیت سازمان برای راهبردی شدن را تخیل تعیین می‌کند نه سرمایه‌گذاری، یک چشم‌انداز جدید است.

هر بنگاهی که قصد ایجاد انقلابی در صنعت را دارد، چهار وظیفه در پیش رو دارد: یکم، بنگاه باید باورهای تزلزل‌ناپذیری که سرتاسر صنعت را در نوردیده‌اند، یا به بیان دیگر، میثاق‌های صنعت را شناسایی نماید. دوم، بنگاه باید در جستجوی کشف توقفها و ایستها در تکنولوژی، در شیوه‌های زندگی، در عادات‌های کاری، یا در ژئوپلتیک باشد که اینها می‌توانند زمینه‌ها و فرصت‌هایی برای نگارش مجدد اصول و قواعد حاکم بر صنعت باشند. سوم، بنگاه باید درک عمیقی از شایستگی‌های خود به دست آورد. چهارم، بنگاه باید از همه این دانی‌ها برای پی بردن به افکار انقلابی و گزینه‌های غیرمرسوم راهبردی که می‌توان آنها را در حوزه رقابتی فعالیتها به کار گرفت، استفاده نماید. آنچه را که از قله کوه می‌توان دید، با آنچه که از دشت قابل رویت است، بسیار متفاوت می‌باشد. بدون تغییر در چشم‌انداز، هیچ‌گونه نوآوری در ایجاد راهبرد رخ نخواهد داد. انسان در بالای کوه از چشم‌انداز برخوردار است، در حالی که در دشت فاقد آن است.

اصل ۹. از بالا به پایین و از پایین به بالا، گزینه‌های مناسبی به شمار نمی‌آیند

راهبردهای از بالا به پایین غالباً اجباری و امری اند نه ژرف بین و خیال‌انگیز. جرقه‌های کارآفرینی بنگاهها نیز غالباً در معرض سیلی از کهن کیشی بنگاهی غرق می‌شوند، بدون آنکه از منابع و حمایت‌های مدیران و مقامات ارشد نیرو گرفته و شعله‌ور شوند. مدیران ارشد ممکن است دارای انحصار تخیل و ژرف‌اندیشی نباشند، اما آنها از انحصاری دیگر، یعنی ضمانت اجرایی در ارکان تصمیمگیری سازمان نسبت به تخصیص منابع برخوردارند. از این رو، گرچه انقلاب لازم نیست از بالا شروع شود، باید مآلاً در بالا درک شده و مورد تأیید قرار گیرد.

برای آنکه فرایند راهبردهاسازی از تنوع در چشم‌انداز و از وحدت در نیت برخوردار گردد، باید بخش قابل توجهی از سازمان در این کار مشارکت نماید.

در فرایند از بالا به پایین غالباً وحدت نیت حاصل می‌آید، زیرا چند نفری که درگیر این کارند سعی می‌کنند که دیدگاه خود را از نحوه رفتار و عمل بنگاه یکسان کنند و از زیردستان خود نیز بیعت بگیرند. در فرایند از پایین به بالا، تنوع چشم‌انداز حاصل می‌آید، زیرا صدهای بیشتری شنیده می‌شود و گزینه‌های زیادتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. اما وحدت بدون تنوع، به جز میت و دگم منجر می‌شود و تنوع بدون وحدت به درگیری راهبردهای رقیب می‌انجامد. و موجب تفرق منابع می‌گردد. تنها آن فرایند راهبردهاسازی که از ژرفا و گستره برخوردار است، می‌تواند هر دو خصلت تنوع و وحدت را با هم داشته باشد.

راههای زیادی برای ایجاد ارتباط بین‌انتهایی که در پایین قرار دارند و آنتهای که مقامات فوقانی سازمان هستند، وجود دارد. مدیران ارشد می‌توانند خودسرپرستی فرایند تفکر ژرف درباره ایستها و توقفها، صلاحیتهای محوری، و اصول و قواعد جدید را برعهده بگیرند و سرتاسر سازمان را هم در این کار مداخله دهند. مدیران ارشد می‌توانند به عنوان اعضای گروههایی که در جستجوی فرصتهای انقلابی هستند، در این کار مشارکت نمایند. یک کمیته متشکل از مدیران می‌تواند ماهی یک هفته را به تسریع کار جستجوی افکار انقلابی که عمیقاً در سازمان نهفته‌اند، اختصاص دهد.

آنچه را که مدیران ارشد نباید انجام دهند این است که از گروه کوچکی از نخبگان یا از

"مغزهای جایگزین" موجود در یک مؤسسه مشاوره در امور سنتی راهبردسازی، درخواست نمایند که بروند و برای سازمان آنها به طراحی آینده بپردازند. اگر چنین کاری بدون حضور مدیران ارشد و درگیری مقطعی سرتاسری از سازمان صورت پذیرد، محصول کار، فرزند نامشروعی به حساب خواهد آمد که فقط نزد آنهایی که آن را به وجود آورده‌اند، مقبولیت پیدا می‌کند.

اصل ۱۰. نمی‌توان پایان را از همان آغاز دید

هرکسی از غافلگیر شدن خوشحال نمی‌شود. مدیران ارشد گرچه نمی‌توانند پیش‌بینی کنند که یک فرایند باز و گشوده راهبردسازی به کجا ممکن است بینجامد، نباید و نمی‌توانند فقط بخشی از راهی را که به انقلاب در صنعت منتهی می‌شود، طی نمایند. وقتی مدیران دمدمی مزاج گفتگویی را آغاز می‌کنند که به نتیجه آن بی‌علاقه‌اند، همه این فرایندها را مسموم کرده‌اند.

هرچند دیدن پایان کار از همان آغاز غیرممکن است، استفاده از یک فرایند راهبردسازی آزاد و فراگیر، گرفتاریهای اجرا را کاهش می‌دهد. اجرا غالباً بیشتر از آنچه که باید، با مشکل روبه‌رو می‌شود و علت چیزی نیست مگر این نکته که در ایجاد و طراحی راهبرد فقط تعدادی انگشت شمار مداخله کرده‌اند و فقط چند مدیر کلیدی در باره مسیر حرکت از همدلی و اتفاق نظر برخوردارند. غالباً اتفاق افتاده است که فرایند برنامه‌ریزی با این چالش روبه‌رو می‌شود که "خریدار" پیدا کند، یعنی انتقال آنچه که در سررؤساست به سرزنبورهای کارگر. اما وقتی که چندصد نفر از کارکنان سازمان در تعریف و ترکیب مجموعه‌ای از گزینه‌های غیر مرسوم راهبردی مشارکت داشته باشند، نتایج به دست آمده، به صورت اموری ناگزیر مطرح خواهند شد. در چنین فرایندی، وظیفه مدیران ارشد این نیست که راهبرد را "به فروش برسانند"، بلکه آن است که تضمین نمایند سازمان طبق باورهایی که به همگرایی رسیده، اقدام خواهد کرد.

چالشهایی که مدیران ارشد سازمانها، یعنی کسانی که براین باورند که راهبرد سازمان باید

انقلاب باشد، با آن روبه‌رو می‌شوند، عبارتند از:

- دعوت و پذیرش عقاید جدید در فرایند راهبردسازی

- تشویق چشم‌اندازهای جدید

- آغاز گفتگوهای جدیدی که از مرزهای سازمانی فراتر می رود
- کمک به سنتز کردن گزینه‌های غیر مرسوم و تبدیل آن به یک منظر و دیدگاه درباره سازمان و
جهتگیریهای آن.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی