

فصل چهارم

خاستگاه مواضع راهبردی

مقدمه

شاید از هنگامی که طراحی راهبرد به عنوان موضوعی قابل طرح و تدریس مطرح شد، غیرسلیقه ای بودن آن از یک سو و مبتنی بودن بر واقعیت بیرونی از سویی دیگر دغدغه مهم دست‌اندرکاران بوده است. با این حال شواهد نشانگر آن است که این منظور به هیچ وجه در حد مورد انتظار برآورده نشده است. آن چه به عنوان عناصر متشکله سازمان (کنشگران، هدف، فناوری، ساختار اجتماعی و محیط) مطرح بوده (رحمان سرشت، ۱۳۷۸) خواسته یا ناخواسته در صورت‌بندی و یا اجرای راهبردها موثر بوده است. این فصل با معرفی ویژگیهای عمومی چند راهبرد، به طور ضمنی مدعی می‌شود ویژگیهای شخصیتی کنشگران، به ویژه، تصمیم‌گیران اصلی، در این که راهبرد کلی دارای چه ویژگیهایی باشد بارزترین اثر را دارد. در پایان فصل خواننده با پاسخگویی به یک پرسشنامه می‌تواند ویژگیهای شخصی خود را تشخیص و بر اساس آن ویژگیهای راهبردی که می‌تواند در اثر تصمیم‌های او شکل گیرد پیش بینی کند.

چگونگی شکل‌گیری راهبرد

تاکنون تا حدودی با مفهوم راهبرد (استراتژی)، و سیاست بازرگانی آشنا شده‌ایم. پس از این، موارد پیشین را بسط داده و در ادامه موارد جدیدی را هم مطرح خواهیم ساخت. در واقع با خواندن این درس

می‌خواهیم بدانیم چرا مدیران در شرایط مشابه به‌جای آنکه راهبردهایی مشابه پیش گیرند راهبردهایی متفاوت انتخاب می‌کنند. می‌خواهیم بدانیم اگر محیط مستقیمی منشا راهبردها نیست پس چه عامل یا عواملی به عنوان منشا و سرچشمه راهبرد عمل می‌کند. مدیر در سازمان پیوسته با مواردی بی سابقه مواجه است و دائماً باید موضع گیری کند. پس اگر مدیری در شرایط الف تصمیم ب را گرفت باید بتواند دلایلش را برای این تصمیم گیری بیان کند. او باید بتواند توضیح دهد با توجه به شرایط الف چرا تصمیم ب را منطقی، قابل توجیه، یا قابل دفاع‌تر ارزیابی کرده است. از طرفی این درس به ما نشان خواهد داد که راهبردها جنبه‌ها و جلوه‌های متفاوتی دارند و با آگاهی از این وجوه می‌توان راهبرد مدیران موفق را تشخیص داده و از آنها درس گرفت و با توجه به شرایط کشورمان راهبردی مناسب برای مواضع خود نیز یافت.

بنا به نظر یک محقق مدیریت به نام مینزبرگ^۱ طراحی راهبردی می‌تواند به سه صورت انجام پذیرد:

۱- ریسک جویانه، خطر طلبانه، سوداگرانه^۲

۲- تطابقی^۳

۳- مدون^۴

اما به طور کلی بهتر است که شکل گیری راهبرد را به چهار گروهی که در زیر مطرح خواهند شد تقسیم کنیم:

یک- شکل گیری راهبرد به صورت انفعالی یا الله بختکی

دو- شکل گیری راهبرد به شیوه ریسک جویانه و یا کارآفرینی

سه- طراحی راهبرد به شیوه تطابقی

چهار- طراحی راهبرد به شیوه تدوینی

یک - شکل گیری راهبرد به صورت انفعالی یا الله بختکی

مدیر در این حالت در موضع انفعالی قرار دارد و تا زمانی که محیط به او فشار نیاورد و مجبور نباشد هیچ حرکتی انجام نمی‌دهد. کسب و کارهایی که با این راهبرد شروع به فعالیت کنند غالباً از امکان

1- Mintzberg

2- Entrepreneurial

3- Adaptive

4- Planning

سرمایه‌گذاری مالی زیادی برخوردارند، اما به دلیل آنکه خود به‌درستی نمی‌دانند باید چه کنند به احتمال زیاد سرمایه خود را از دست می‌دهند.

آنها معمولاً در سه صورت می‌توانند به حیات خود ادامه دهند:

- ♦ حمایت دولت
- ♦ داشتن انحصار در حوزه فعالیتشان
- ♦ باند بازی و استفاده از رانت

در واقع می‌توان گفت که سود این سازمانها غیر عملیاتی است و از روشهای معمول عملیاتی به دست نمی‌آید. این افراد مانند کسانی هستند که بدون چراغ مناسب وارد غاری می‌شوند و سعی می‌کنند راه داخل غار را کورمال طی کنند. بدیهی است که اینان گاهی با یک برآمدگی روبرو می‌شوند و ناچار باید خود را جمع کنند و زمانی ممکن است خود را در فضایی باز بیابند و در این وضعیت، فرصت نفس کشیدن پیدا می‌کند.

دو- شکل‌گیری راهبرد به شیوه ریسک جویانه و یا کارآفرینی

طبق این روش طراحی راهبرد توسط فردی مقتدر، مسلط و بسیار آشنا با کسب و فوت و فن کارها صورت می‌گیرد. در این شیوه که با هماهنگی طراحی راهبردی ضمنی^۱ تجانس دارد، مدیر کمتر با اطرافیان به تجزیه و تحلیل منطقی اوضاع و شرایط می‌پردازد. او بیشتر با اتکا به تجزیه و تبحر و آشنایی وسیع و عمیق با بازار و شم کاری خود در مورد حال و آینده تصمیم می‌گیرد و بر آن اساس عمل می‌کند. با وجود اینکه ممکن است وی هیچ استدلال و منطقی را به افراد تحت سرپرستی خود ارائه ندهد و با وجود آنکه ممکن است هیچ راه و روش مشخصی را پیش پای آن افراد قرار ندهد، آنان معمولاً به داوری‌ها، تصمیم‌ها و اعمال مدیر خود اطمینان می‌کنند و از گفتار و اعمال او راه را استنباط کرده و ثابت قدم پیش می‌روند. در این حالت نیز پول زیادی برای سرمایه‌گذاری وجود ندارد اما مدیر از خود خلاقیت زیادی نشان می‌دهد، مثال واضح این نوع شرکت، کاری است که یک مهندس انگلیسی به نام سینکлер به آن دست زد. او به عنوان سازنده رایانه نوعی رایانه به نام آمستردام را وارد بازار کرد که قیمت آن ۱۰۰ پوند بود. او برای این کار برنامه‌ریزی مشخصی نکرده بود و می‌خواست

رایانه‌ای کارآمد و ارزان و نیز متفاوت با ماشین‌های معمول در بازار ارائه کند که البته این تصمیم ریسک آمیز با موفقیت بسیاری هم روبرو شد.

سه- طراحی راهبرد به شیوه تطابقی^۱

در این روش مراد از تطبیق دادن سازمان با شرایطی است که در هر زمان بر آن تحمیل می‌شود. در این حالت بر عکس شیوه الله بختکی، مدیر از روی ناچاری کاری نمی‌کند بلکه همراه با تغییرات محیط قدم به قدم جلو می‌رود. سازمان‌های متکی به این نوع راهبرد معمولاً با سرمایه زیادی آغاز به کار نمی‌کنند و توجه شان دائم به نیازهای مشتری است. مثال بارز این شیوه را می‌توان در ایکیا و جانسون (تولید کننده لوازم بهداشتی و آرایشی) یافت. در این شیوه مدیر مانند یک ریسک طلب (حالت دوم) سعی نمی‌کند با محیط دست و پنجه نرم کند بلکه در برابر هر وضعیتی که بروز کند واکنش مناسب و متناسب نشان می‌دهد. ریسک طلب ممکن است به اقدامات جهشی و بی سابقه دست بزند و حال آنکه مدیر تطابقی آهسته، آهسته و فقط در مواقع ضرورت اقدام می‌کند. بالاخره مدیر ریسک طلب ممکن است بی پروا در برابر رقبا قد علم کند و این در حالی است که مدیر با روش تطابقی، در برابر اقدامات رقبا به دفاع محتاطانه می‌پردازد.

چهار- طراحی راهبرد به شیوه تدوینی^۲

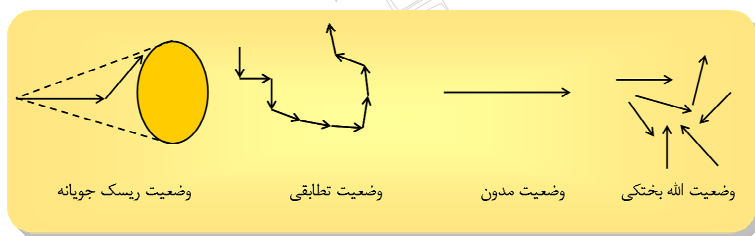
این شیوه مشخصاً همان روشی است که از آن به عنوان راهبرد آشکار^۳ یاد کردیم. در این روش چارچوبی دقیق برای تصمیم‌گیری ترسیم و مسیر اقدامات حتی المقدور به وضوح و صراحت بیان می‌شود. طبق این روش مدیران سطح بالا از روالی نظام مند برای ارزشیابی امور استفاده می‌کنند. این روال ایجاب می‌کند مدیران، محیط و سازمان خود را مرتباً و به طور دقیق تجزیه و تحلیل و برنامه‌ای را تهیه و تدوین کنند که به موجب آن بتوانند آگاهانه و بی نگرانی از نیاز به مواجهه با رخداد‌های کاملاً غیر قابل پیش بینی به پیش روند. البته طبق این روش نیز مدیران باید تصمیم‌های مخاطره آمیزی را اتخاذ کنند (ریسک آمیز) اما آنان گزینه‌های خود را به صورتی ساختمند و پس از محاسبات عدد و

1- Adaptive
3-Explicit

2-Planning

رقمی و تجزیه و تحلیل‌های منطقی انتخاب می‌کنند. ایشان برآوردهایی منطقی از امکانات و محدودیت های محیط و بازار و امکانات و توانایی‌های خود به عمل می‌آورند و راههایی را بر می‌گزینند که با ماموریت‌ها و امکانات سازمانشان هماهنگی داشته باشد. در این روش نیز سرمایه‌گذاری زیادی می‌شود که مقداری از آن برای برنامه‌ریزی به مصرف می‌رسد. مثال واضح این سازمانها، فورد است، که در سال ۱۹۴۵ (پایان جنگ جهانی دوم) با تخمین اینکه پس از جنگ سربازان به خانه‌های خود باز می‌گردند و زاد و ولد افزایش پیدا می‌کند و در نتیجه حدود ۱۸-۱۹ سال بعد جوانان زیادی خواستار اتومبیل‌های مسابقه‌ای و کم مصرف می‌شوند در سالهای ۶۳-۱۹۶۲ چنین اتومبیل‌هایی را به بازار عرضه کرد که با اقبال بسیاری روبرو شد.

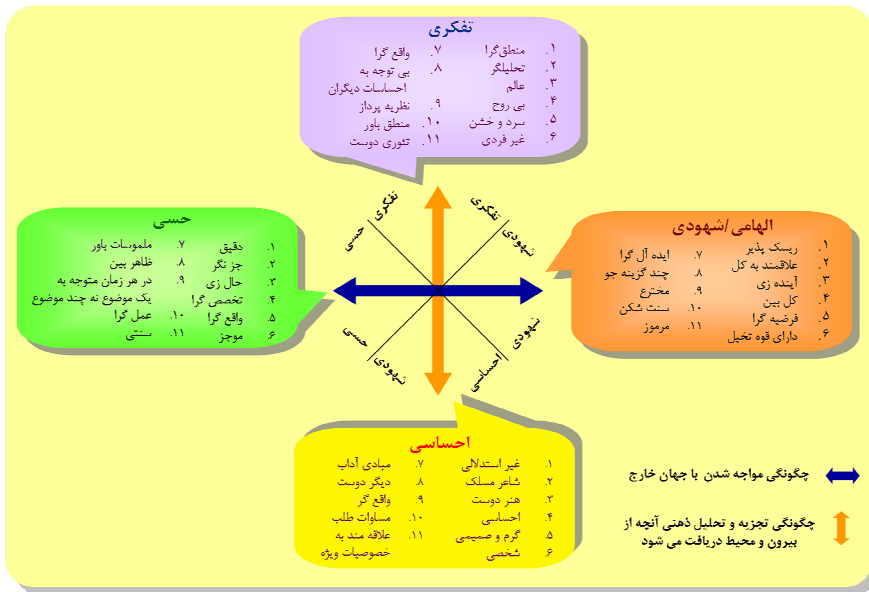
در تمام چهار حالت مذکور ریسک کردن و نیز تطابق با محیط و تا حدودی نیز بررسی محیط وجود دارد، اما آن چه باعث می‌شود که این چهار شیوه از یکدیگر متمایز باشند این است که محور و نقطه اتکا هر یک از این روشها مقوله‌ای خاص است (ریسک جو بر ریسک کردن، تطابقی بر تطابق با محیط، مدرن بر بررسی محیط و الله بختکی نیز آمیخته ضعیفی از کل اینها). وضعیت‌های طراحی راهبرد می‌تواند به صورت شکل (۴-۱) نمایش داده شود.



شکل ۴-۱ انواع شکل‌گیری راهبرد

اما در نهایت نباید تصور کرد که همیشه تنها یکی از این چهار وضعیت می‌تواند وجود داشته باشد و وضعیت پنجم و ششمی وجود ندارد. اما در کل و در جز برای درک راهبرد و برنامه‌ریزی، آشنایی با همه مواضع راهبردی لازم نیست. در هر حال لازم به یاد آوری است که بعید به نظر می‌رسد طراحی راهبرد به صورت آشکار و مدون در کشور ما قابلیت قبول و اعمال زیادی داشته باشد. هر چند که در مواردی مانند ایجاد راهها، پلها و نظایر آنها استفاده از این روش اجتناب ناپذیر می‌شود ولی روشهای ریسک جویانه و تطابقی در کشور ما رایج تر است. به علاوه باید در نظر داشت که ممکن است در هر زمان

یکی از این روشها قابل استفاده باشد. در هر حال انتخاب روش به موضوع و شرایط زمانی و مکانی بستگی دارد. حال با آشنایی کلی نسبت به این چهار روش به بررسی ابعاد مختلف تصمیم‌گیری خواهیم



شکل ۴-۲ رابطه شخصیت با تصمیم‌گیری و موضع راهبرد

پرداخت تا بتوانیم حدس بزنیم که اگر مدیر چگونه شخصیتی داشته باشد، چه روشی از روشهای مذکور را در پیش خواهد گرفت. یا به عبارتی دیگر برای سازمانی که با یک شیوه خاص طراحی راهبردی شروع به کار می‌کند چه مدیری با چه شخصیتی می‌تواند هماهنگ باشد.

همانطور که در شکل (۴-۲) مشاهده می‌شود خط افقی شکل و دو سر آن نشان می‌دهد که افراد چگونه با جهان خارج ارتباط برقرار می‌کنند و یا در واقع می‌توان گفت افراد از کدام ویژگی‌شان (شهودی یا حسی) برای برقراری ارتباط با محیط استفاده می‌کنند و خط عمودی نیز نشان می‌دهد که اطلاعاتی را که افراد از طریق شهود یا حس دریافت کرده‌اند چگونه پردازش می‌کنند: (تفکری یا احساسی). با ترکیب این چهار بعد به چهار شخصیت اصلی خواهیم رسید که هر یک آنها می‌تواند نشان دهنده ویژگیهای یکی از چهار شیوه طراحی راهبرد باشد.

حال با ذکر چند مثال به درک بهتری از موضوع خواهیم رسید. سعی کنید با خواندن هر یک از مثالهای زیر حدس بزنید که هر کدام از افراد زیر با کدام شیوه طراحی راهبرد و یا با کدام یک از چهار بعد تصمیم‌گیری با قضا یا برخورد می‌کنند:

مثال اول- ثبت نام دانشجویان

فرض کنید روز ثبت نام دانشجویان ورودی جدید در یک دانشگاه به چهار دانشجو برمی‌خورید: *دانشجوی اول*: در حیاط دانشگاه به دنبال یک دوست یا همراه می‌گردد و با کمک گرفتن از او و سرک کشیدن به این سو و آن سو ثبت نام خود را انجام می‌دهد. ممکن است این دانشجو در ترم‌های بعد با شیوه درست واحدگیری آشنا شود و واحدگیری خود را با نگاه به ورقه واحدگیری دوستان به انجام رساند.

دانشجوی دوم: آرام آرام و به تدریج با خواندن اعلانات روی تابلوها و کسب آگاهی از آنها به تدریج با شیوه ثبت نام آشنا می‌شود و با توجه به مشکلات ثبت نام، خود را با شرایط تطبیق داده و

از آنها درس می‌گیرد. این دانشجو از ترم‌های بعد با توجه به ویژگی‌های درسها و شناختی که قبلاً از دانشجویان سال بالاتر به دست می‌آورد پیش می‌رود.

دانشجوی سوم: بدون آشنایی با ثبت نام آن را طوری انجام می‌دهد که گویا ذاتاً با ثبت نام آشنا بوده است.

دانشجوی چهارم: یک روز قبل از ثبت نام محل را شناسایی کرده و با راهنمایی گرفتن از مسئولان دانشکده و استفاده از فرمهای راهنما محل، زمان، و نحوه ثبت نام را بررسی نموده و برای ثبت نام خود برنامه‌ریزی می‌کند. بعید نیست این دانشجو از ترم بعد برای ترمهای باقیمانده خودش واحد‌گیری موقتی کند و حتی مرجع رسیدگی به مشکلات واحدگیری دیگر دانشجویان شود.

مثال دوم - راه اندازی خواربار فروشی

چهار نفر به صورتهای مختلف به‌سوی دایر کردن خواربار فروشی گرایش می‌یابند:

نفر اول: این فرد که به احتمال زیاد ثروت زیادی به دست آورده است به پیشنهاد یکی از دوستان تصمیم به احداث خواربار فروشی می‌گیرد. او در اسرع وقت دست به کار می‌شود و خواربار فروشی (شاید چند دهنه) با وسایل لازم و آنچه انتظار می‌رود در یک خواربار فروشی پر محتوی وجود داشته باشد ایجاد می‌کند.

نفر دوم: ابتدا تحقیقات کلی درباره این کار انجام می‌دهد و سپس یک خواربارفروشی بسیار کوچک با حداقل امکانات ایجاد می‌کند، اما آهسته آهسته کار خود را متناسب با تقاضاهای زیاد برای کالاهای مختلف افزایش می‌دهد.

نفر سوم: با تحقیقات بسیار از قبیل تهیه نقشه اصناف از جهت پراکندگی، بررسی تعداد خواربار فروشی در یک منطقه خاص از طریق آمار... نوع کاری را که می‌خواهد انجام می‌دهد و جزئیات آنها را تعیین و بعد شروع به اقدام می‌کند.

نفر چهارم: کسی است که ممکن است جد اندر جدش خواربار فروش باشند و او نیز بدون هیچ گونه تحقیق و آموزشی به طور مرموزی در کارش کاملاً موفق است.

مثال سوم- روش غارنوردی

در روزنامه آگهی می‌شود که غاری در کرمان کشف شده که شاید از نظر وسعت و زیبایی با غار علیصدر در همدان قابل رقابت باشد و نیز ذکر می‌شود که اطلاعات بعدی متعاقبا اعلام خواهد شد. با خواندن این آگهی چهار گروه زیر برای اکتشافات بیشتر عازم این غار می‌شوند

گروه اول: جوانان احتمالا بین ۱۸ تا ۲۳ هستند که شاید حتی پول اتوبوس هم نداشته باشند و بعد از خواندن این آگهی فوراً تصمیم می‌گیرند که به سمت غار بروند.

گروه دوم: مختصر آشنایی با غار و نظایر آن را دارند و با حداقل پول، کمترین امکانات این سفر را خریداری می‌کنند و دو الی سه هفته بعد عازم غار می‌شوند.

گروه سوم: به مرکز سنجش از دور مراجعه می‌کنند و عکس ماهواره ای منطقه را می‌گیرند و بعد آدم‌های متخصص را استخدام می‌کنند تا از نظر آب و هوا و سایر مسائل غار را مطالعه کنند. بعد از یک مهندس می‌خواهند تا ماکت غار را بسازد و جلوه‌های ویژه آن را طراحی کند. سپس وسایل کامل غارنوردی را فراهم کرده و به غار می‌روند. در واقع ابتدا طوری از ویژگی های غار اطلاعات کسب می‌کنند که چشم بسته تمام نقاط آن را می‌شناسند و سپس عازم غار می‌شوند؛ تهیه این مقدمات ممکن است در حدود یکسال به طول بینجامد.

گروه چهارم: به طور حرفه‌ای غار نورد هستند و وسایل تخصصی آن را نیز دارند. این افراد دوماهه وسایل مورد نیازشان را جمع می‌کنند و به سوی غار می‌روند.

حال اگر آگهی دیگری در روزنامه چاپ شود و خبر از آن دهد که قله جدیدی در ایران کشف شده و از علاقمندان دعوت به عمل آورد که برای اکتشاف هر چه بیشتر این قله همکاری کنند، عکس العمل چهار گروه ذکر شده در مثال سه در این باره خواهد بود؟

جمع بندی و نتیجه گیری

آشنایی با ذهنیات و چگونگی تجلی آنها در شخصیت آدمها، و بخصوص افرادی که شخصیتشان خواسته یا ناخواسته در شخصیت یا راهبرد فعالیت مجسم می شود، می تواند مقدمه مناسبی برای مشاهده باورها و ارزشها در آیین اعمال باشد.

در واقع محور اصلی فصل چهارم رابطه شخصیت آدم ها و راهبردهای احتمالی منتج از آنها است. در این فصل پس از تعریف انواع راهبردها، به چند سنخ شخصیتی و رابطه میان آنها و راهبردهای متناظر آنها اشاره می شود. در نهایت در تستی که در پیوست ارایه می شود، امکان اینکه خواننده به خویشتن شناسی خویش بپردازد و نوع راهبردی که ممکن است ناخواسته مورد توجه قرار دهد فراهم می آید. آشنایی با الگوی شخصیت شناسی زمینه تحلیل مراوده ای و برقراری ارتباط برای توجیه راهبرد را برای ذی نفعان آماده می سازد. در فصل بعد به ظهور ذهنیات در اعمال راهبردی اشاره می شود.