

فصل پنجم

راهبرد در عمل

مقدمه

ممکن است با مفهوم راهبرد سازمانی آشنایی داشته باشید و آن را شامل عناصر مدیریت راهبردی - مانند تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش راهبردی و اجرای راهبرد بدانید. در همین ابتدا باید تاکید شود که این اجزا الگویی را به منظور کمک به خواننده جهت تفکر درباره مسایل راهبردی و نیز صورتبندی راهبرد می‌دهد. البته باید توجه داشت که درک الگو لزوماً نمی‌تواند نتیجه واقعی راهبردهایی را که سازمان دنبال می‌کند، شرح دهد. اکنون شواهدی بسیار چگونگی شکل‌گیری راهبردها را نشان می‌دهند. بنابراین بهتر است قبل از پرداختن به جزئیات، هم خود را برای رسیدن به درک روشنی از اینکه راهبردها واقعاً در عمل چگونه شکل می‌گیرند بکار ببریم. بنابراین در ادامه سعی می‌کنیم واقعیت‌های شکل‌گیری راهبرد در سازمان را درک کنیم.

ابتدا با نگرش به الگوهای تغییرات راهبردی با دیگر شیوه‌هایی که به نظر می‌آید در چارچوب آنها راهبردها در گذر زمان شکل می‌گیرند شروع می‌کنیم. نتیجه حاصله در آخر اینکه تغییرات راهبردی با داشتن شکلهای مختلف معمولاً یکبار اتفاق نمی‌افتند بلکه غالباً به صورت تغییراتی تدریجی بروز می‌کنند و گاه تصادفاً به صورت دگرگونی‌هایی بنیادین اتفاق می‌افتند.

قسمت بعدی چگونگی تصمیم‌گیری‌های راهبردی را توضیح می‌دهد. در این جا فرآیندهای تصمیم‌گیری به شیوه‌های مختلف توضیح داده می‌شوند و استدلال می‌شود که بعید نیست در سازمانهای متفاوت تصمیم‌گیری‌های راهبردی به شیوه‌های مختلف انجام شود. اما آنچه مسلم است این که فرآیندهای اجتماعی، سیاسی، فرهنگی در سازمانها اثری اجتناب‌ناپذیر دارند. ما در این جا دیدگاههای مختلف را در چارچوبی مشخص که راهبرد را به آن جنبه‌های فرهنگی، اجتماعی سازمانها پیوند می‌دهد، در کنار هم قرار می‌دهیم.

ضمن تلخیص مطالب در پایان این مبحث، درسهایی را که می‌توانیم از تصمیم‌گیری راهبردی به لحاظ آثارشان در مطالعه راهبرد بیاموزیم، مطرح می‌سازیم. در عین حال نباید فراموش کنیم که نمی‌توان این امر که چون مدیران هر یک به روش خود عمل می‌کنند پس آنان کارهایی درست انجام می‌دهند و اقداماتشان معقول است، بپذیریم. رویکرد ما در این جا این است که خوانندگان به خوبی می‌توانند شیوه‌ها و مفاهیم را ارزشیابی کنند و صحت و سقم و اثر آنها را در درک فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی در بوته آزمایش قرار دهند.

الگوهای شکل‌گیری راهبرد

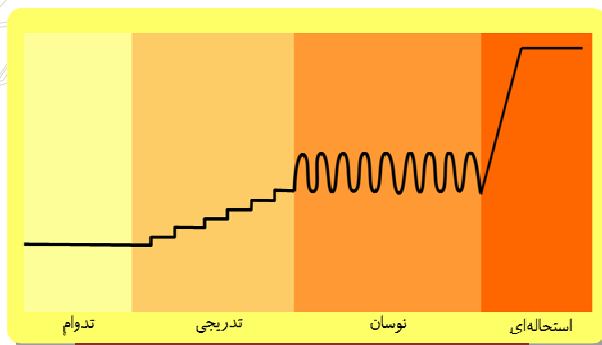
۶۸

از آن جا که راهبرد به جهت‌گیری بلند مدت سازمان ربط دارد نوعاً تصمیم‌های عمده در آینده، راهبرد قلمداد می‌شود. اما این تصور که راهبرد سازمانی لزوماً از طریق تغییرات اساسی یکباره شکل می‌گیرد اشتباه است. توسعه راهبردی سازمانها را برحسب تدریج و تداوم بهتر می‌توان توضیح داد و درک کرد. گرایشی به سوی نیروی محرکه راهبردی وجود دارد یعنی وقتی سازمانی راهبرد خاصی را برای خود پی می‌گیرد به اینکه فقط در چارچوب همان راهبرد توسعه پیدا کند، گرایش می‌یابد و نمی‌تواند تغییر جهتی اساسی دهد.

شکل‌گیری راهبرد به صورت تدریجی

مطالعات تاریخی چندین ده ساله محقق برجسته سازمانی هنری مینزبرگ نشان می‌داد که هر چند تغییرات جهان شمول یا تغییر استحاله‌ای محتمل است اما ندرتاً اتفاق می‌افتد. معمولاً سازمانها تدریجاً

تغییر می‌کنند و ضمن این تغییرهای تدریجی، راهبردها گام به گام یا از طریق تغییر ذره ای شکل می‌گیرند. در این دوره برخی راهبردها تغییر می‌کنند و برخی دیگر ثابت می‌مانند. در دوره‌های نوسان، راهبردها دستخوش دگرگونی‌هایی می‌شوند اما جهت درستی نمی‌یابند شکل (۵-۱).

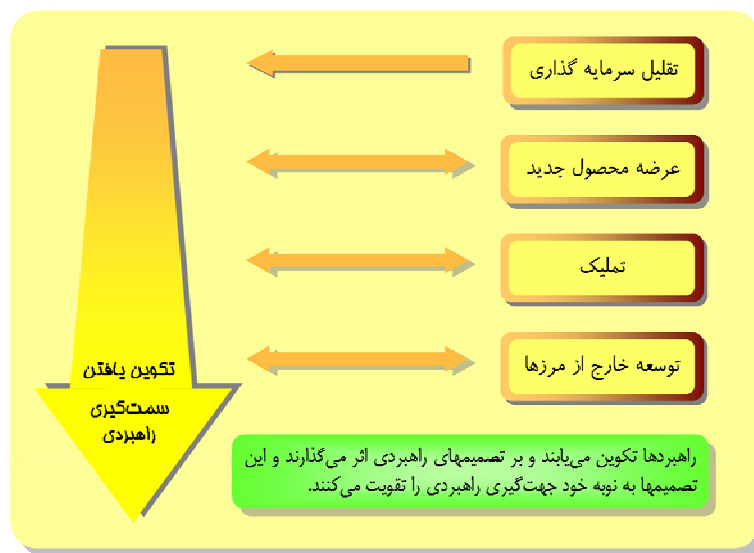


شکل ۵-۱ الگوهای دگرگونی راهبردی

ممکن است حرکتی راهبردی - مانند اقدام به تملیک، عرضه محصول جدید یا شاید تصمیمی برای یک سرمایه‌گذاری عمده - از راهبرد اصلی جاری که خود به تدریج تغییر می‌یابد منتج باشد. چنین حرکاتی در طول زمان به رویکرد کلی راهبرد سازمان شکل می‌دهد. به طوری که با گذشت زمان هر تصمیمی در پرتو این راهبرد خودجوش گرفته می‌شود و هر تصمیم به نوبه خود راهبرد خودجوش را تقویت می‌کند (شکل ۵-۲ این نکته را نشان می‌دهد). البته در گذر این فرآیند می‌تواند منجر به تغییراتی عمده در راهبرد شود اما طبعاً این تغییر به مرور اتفاق می‌افتد.

چنین تغییر تدریجی از بسیاری جهات قابل توجه است و به همین دلیل مدیران باید تا تکمیل اجرای راهبرد همچنان شکل‌گیری آن را جدی بگیرند. اگر سازمانی بخواهد دایماً در راهبرد خود تغییرات اساسی ایجاد کند و به هر حال بعید است که محیط هم آن قدر به سرعت در حال تغییر باشد که به این دگرگونیها نیازی وجود داشته باشد هیچ سازمانی بخوبی عمل نخواهد کرد. می‌توان تغییر جزئی را فرآیندی تطابقی در محیطی در حال تغییر دید. در واقع برخی از محققان مدیریت راهبردی و بسیاری از مدیران به همین امر معتقدند و بر این باورند که سازمان باید خود را آهسته آهسته با دگرگونیهایی که خود به آهستگی اتفاق می‌افتند تطبیق دهد. اما در این فرآیند خطراتی نیز نهفته است، اولاً معلوم نیست تغییرات محیطی آن قدر به تدریج به وقوع بپیوندند که با تغییرات گام به گام بتوان با

آنها هماهنگ شد. اگر تغییرات جزئی راهبردی از تغییرات محیطی عقب بیفتند سازمان ناگزیر با محیط خود ناهماهنگ خواهد شد و در اوقات مختلف ناچار از پذیرش تغییرات راهبردی اساسی خواهد بود.



شکل ۵-۲ سیر تکوین و تثبیت راهبرد

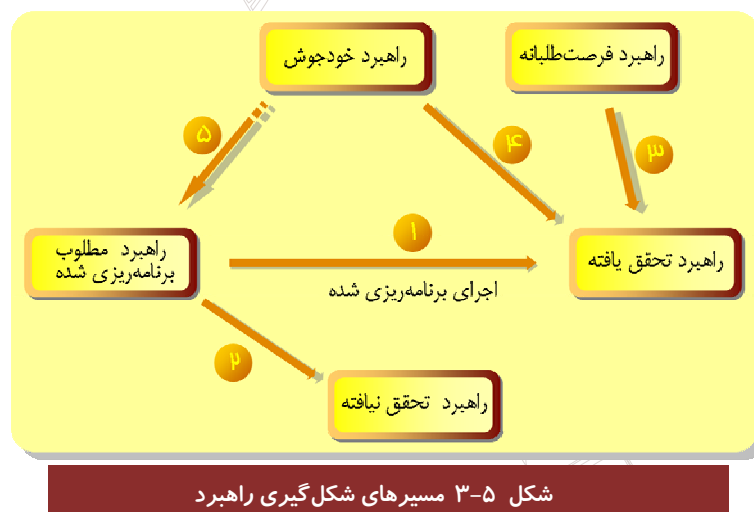
البته مینزبرگ بر این نکته تاکید دارد که تغییر استحالتهای در زمانهای بحران سازمان به وقوع می‌پیوندد یعنی هنگامی که عملکرد به طور مشهودی افت کرده است.

راهبردهای مورد نظر و تحقق یافته

راهبردهای سازمانی را بر حسب الگوهای پیش گفته تغییرات محیطی به نظر آوردن به این معنی است که باید در مورد معنی و مفهوم راهبرد دقیق بود. نوعاً در مورد راهبرد طوری قلم فرسایی می‌شود که گویی مدیران آن را به صورت مورد نظر و برنامه‌ریزی شده تدوین می‌کنند. راهبرد به عنوان مجموعه‌ای از عوامل قابل صورت‌بندی از طریق فرآیند برنامه‌ریزی تصویر شده است. این تصور قایل است به اینکه این برنامه‌ریزی تصویری روشن از سمت‌گیری راهبردی ترسیم می‌کند.

به علاوه این تصور نیز وجود دارد که اجرای راهبرد نیز از طریق تخصیص منابع، تنظیم ساختار و نظایر آنها قابل برنامه‌ریزی است و به این ترتیب راهبرد شکل می‌گیرد یا در واقعیت تحقق می‌یابد. از این رو راهبرد، فرآیند نظام‌مند و ارادی طراحی و اجرا تصور می‌شود (مسیر یک در شکل ۵-۳).

چنان که می‌دانیم چارچوبهایی که تاکنون در بسیاری از کتابهای مدیریت راهبردی مطرح شده است با این الگوهای کلی هماهنگی دارد زیرا راه ساده طراحی راهبرد در نظر گرفتن عواملی است که با راهبرد ارتباط پیدا می‌کنند. اما این رویکرد به راهبرد لزوماً واقعیت شکل‌گیری راهبردها را آشکار نمی‌سازد. باید اذعان داشت که شواهد موجود در مورد کارسازی سامانه‌های برنامه‌ریزی حاکمی از آن است که در بسیاری از سازمانهای استفاده‌کننده از سامانه‌های برنامه‌ریزی که به صورت‌بندی راهبردها به صورت نظام‌مند نیز ابرام می‌ورزند راهبردهای مورد نظر تحقق نمی‌یابند، یا فقط جزئی از آن چه که منظور نظر است محقق می‌شود، در نتیجه بخش اعظمی از آنچه مورد نظر است از مسیر دو حرکت می‌کند (مسیر ۲ در شکل ۳-۵) و تحقق نیافته باقی می‌ماند. به عبارت بهتر بیانیه‌های راهبردی در عمل تحقق نمی‌یابند. دلایل زیادی برای این امر وجود دارد که در ادامه این مبحث به بخشی از آنها می‌پردازیم.



راهبردهای خودجوش، فرصت طلبانه و تحمیلی

این واقعیت که راهبرد برنامه‌ریزی شده و مورد نظر تحقق نمی‌یابد به این معنی نیست که سازمان اصلاً راهبردی ندارد. اگر راهبرد به عنوان جهت یا سمت‌گیری سازمان، که در طول زمان ظهور می‌کند تلقی شود راهبرد را می‌توان فرآیند خودجوش به شمار آورد (مسیر سه در شکل ۳-۵). این را هم باید خاطر

نشان ساخت که وقتی با راهبردی مورد نظر و اعلام شده که به ظاهر با استفاده از ساز و کارهای برنامه‌ریزی شکل گرفته است مواجه می‌شویم باید بدانیم که باز نمی‌توانیم منکر خودجوشی راهبرد شویم. برای مثال فرآیند برنامه‌ریزی می‌تواند به مثابه عامل نظارت بر پیشرفت یا کارایی راهبرد خودجوش عمل کند. از سویی دیگر تدوین آگاهانه و ارادی راهبرد حداکثر ممکن است به گردآوردن دیدگاهها و دانسته‌های مدیریت یا کارشناسان صنعت که طی زمان اندوخته می‌شوند، بیانجامد. در واقع غالباً مدیران ارشد از اینکه سامانه‌های برنامه‌ریزی آنها صرفاً به پیچیده‌تر شدن کارهایی که سازمان معمولاً انجام می‌داده منجر شده است شاکی بوده‌اند و اظهار داشته‌اند که آنچه به عنوان راهبردهای جدید مطرح شده‌اند، چیزی جز برنامه‌های گذشته با محتوای حجیم‌تر نبوده است. این امر در مسیر چهار شکل (۳-۵) منعکس شده است. این مسیر می‌تواند خطرناک باشد زیرا به ظاهر نشانگر آن است که سازمان در مورد تدوین راهبرد موضعی ابتکاری و نظام مند اتخاذ کرده است و این می‌تواند خوش خیالیهایی را که معمولاً نسبت به شرایط جاری سازمان وجود دارد پوشیده نگه دارد.

ممکن است راهبردها بصورت‌های فرصت طلبانه ظهور کنند (مسیر ۵ در شکل ۳-۵). برای مثال ممکن است از رخ نمودن برخی از تغییرات محیطی یا شناسایی بعضی مهارت‌های جدید بصورتی فرصت طلبانه استفاده شود. در واقع به هیچ وجه بعید نیست که اصولاً از ابتدا فردی کارآفرین با ملاحظه فرصتی در بازار اقدام به ایجاد شرکتی کند و این احتمال وجود دارد که اگر رویکرد راهبردی اولیه شرکت موفق باشد راهبرد در پیش گرفته شده مدتها ادامه یابد. از سویی دیگر ممکن است شرکتی جا افتاده وارد بخش جدیدی از بازار شود زیرا در آن بخش می‌تواند فرصت مناسبی برای تملیک یک شرکت داشته باشد. منظور این نیست که گفته شود راهبردهایی که به صورت فرصت طلبانه شکل می‌گیرند همیشه از نظر عقلی قابل توجیه‌اند اما بهر حال این امکان وجود دارد و می‌تواند به دگرگونی‌هایی در راهبرد تحقق یافته سازمان منجر شود.

بالاخره ممکن است راهبرد شکلی تحمیلی به خود بگیرد. ممکن است راهبردی انقباضی با تقلیل سرمایه‌گذاری و کاهش هزینه‌ها به دلیل رکود یا قرار داشتن در معرض خطر تملیک به سازمان تحمیل شود. احتمال دارد طراحی و تولید محصولات جدید را کهنگی محصولات موجود در سازمان دیکته کند. اقدام دولت بر راهبردهای سازمانی اثر مستقیم دارد. برای مثال می‌توان به خصوصی‌سازی

شدید برخی امکانات عمومی یا شرکتهای دولتی در اروپای شرقی و در بسیاری از کشورهای دیگر در سالهای اخیر اشاره کرد. البته با استفاده از ساز و کارهای برنامه‌ریزی سازمانی می‌توان با این فشارها مقابله کرد. مقابله با این فشارها از طریق تصمیم‌گیری انفرادی مدیران ارشد نیز امکان پذیر است. این نوع راهبردهای تحمیلی می‌توانند در درازمدت سازمان را دستخوش تحولاتی عمده سازند.

مثال ۵-۱ شکل‌گیری راهبرد گام به گام فورد اروپا

راهبرد فورد حرکت از تجارتی بین‌المللی به تجارتی جهانی بود. اما این حرکت از طریق راهبردی گام به گام تحقق یافت.

در اواخر دهه ۱۹۶۰ که هنری فورد عهده دار مدیریت شرکت فورد بود این شرکت فعالیتهای جهانی خود را بر حسب ۴ قلمرو سامان داد: اروپا، آمریکای شمالی، آمریکای لاتین و آسیا، اقیانوسیه. قبل از این اقدام دو شرکت تولیدی فورد در اروپا - که در انگلستان و آلمان مستقر بودند - تیم‌های طراحی و تولید مستقلی داشتند و طیف متفاوتی از محصولات را که با هم رقابت می‌کردند تولید نیز می‌کردند. دایر ساختن فورد اروپا روالهای گذشته را تغییر می‌داد.

لین سی هالستد (Lindsey Halstead)، رییس فورد اروپا می‌گوید: حالا دیگر دو گروه طراحی و مهندسی که در انگلستان و آلمان داشته‌ایم با هم رقابت نمی‌کنند، آنها به همکاری با هم پرداخته‌اند و طیفی از محصولات مناسب برای اروپا را تولید می‌کنند. اوایل دهه ۱۹۷۰ محصولات فورد در اروپا و آمریکای شمالی کاملاً متفاوت بودند. لین سی هالستد چگونگی تغییر این وضعیت را این‌طور شرح می‌دهد که «تحت فشارهای ناشی از افزایش قیمت‌های نفت» اتومبیل‌های آمریکایی رو به تغییر نهاد. با کوچکتر شدن اتومبیل‌ها امکان ساختن اجزای متشکله اتومبیل - بخصوص اقلامی که تعداد کم تولید آنها مانند موتورها و جعبه دنده‌ها - برای استفاده از اتومبیل‌های هر دو قاره میسر بود به واقعیت در آمد. فورد از نتایج این اقدام نهایت سود را برد. اولاً او به تولید با مقیاس اقتصادی دست یافت و ثانیاً توانست مهندسان خود را برای خلق محصولات جدیدی که پاسخگوی نیازهای پیچیده‌تر شونده بازار باشند آزاد کند.

برداشتن آن گام اول آنها را به گام دوم رهنمون ساخت: "ما اکنون در گام دوم به اجرا درآوردن طرح جهانی تغییراتی را که فورد در اروپا و در دیگر مناطق بنیان نهاده بود هستیم... با تجربه‌ای که فکر می‌کنم بخصوص در اروپا در زمینه حذف دوباره کاری تولید محصولات، تامین و تولید عملیاتی که زمانی متنوع سازی محسوب می‌شد کسب کرده‌ایم، اکنون تولید محصولات جهانی را آماج قرار داده‌ایم" ایجاد مراکز مسئولیت... بیش از یک دهه به طول انجامید تا ما ثمرات تغییراتی را که در اواخر دهه ۶۰ و اوایل دهه ۷۰ به اجرا درآورده‌ایم به بار بنشانیم. نقشه‌های ما برای تبدیل فعالیتهای منطقه‌ای فورد به فعالیت جهانی مراکز مسئولیت تقریباً همین زمان را خواهد برد. با تحقق یافتن این تغییرات، تغییرات دیگری نیز به وقوع پیوستند تا تدریجاً به فورد امکان شکل دادن به راهبردهای ملی و منطقه‌ای مشابه راهبردهای جهانی خود را بدهند.

شکل گیری راهبرد در عمل

در این بخش به مرور جزییات تعاریف مختلفی که از چگونگی شکل گیری راهبردها وجود دارد می‌پردازیم. اما لازم به تاکید است که تقریباً امکان یافتن تعریفی جامع برای کلیه فرآیندهای کار در سازمان وجود ندارد. صورت‌بندی راهبرد را باید بر حسب مجموعه‌ای از فرآیندها فهمید.

رویکرد گزینش طبیعی

برخی از محققان مدیریت معتقدند که حق گزینش راهبردی سازمانها بسیار محدود است: محیط چنان اثر قوی بر اکثر سازمانها (مگر سازمانهای بسیار بزرگ) دارد که آنها نمی‌توانند متقابلاً بر محیط خود اثر گذارند. به نظر می‌رسد تنها کاری که سازمانها می‌توانند در مقابل محیط خود انجام دهند مخفی کردن خود در پس محافظ‌ها یا سپرهای ایمنی خود یا حداکثر پاسخگویی به برخی از تغییرات شرایط محیطی است. این نحوه شکل گیری راهبرد معمولاً از طریق فرآیندی مشابه گزینش طبیعی (یا بقای اصلح) اتفاق می‌افتد. در فرآیند سازمانی ساختارها، و سامانه‌ها و دگرگونی‌هایی که ممکن است ارادی هم نباشند، اتفاق می‌افتند. این دگرگونی‌ها کم و بیش به فشارهایی که به سازمان وارد می‌شوند مربوطند و منجر به این می‌شوند که سازمان بهتر یا بدتر از سازمانی دیگر عمل کند. احتمالاً سازمانهایی که عملکردشان از دیگر سازمانها بهتر است دگرگونی‌های مثبتی را که در درونشان اتفاق افتاده حفظ می‌کنند، باز می‌آفرینند، یا تکثیر می‌کنند و بدین ترتیب موقعیت خود را نسبت به سازمانهای دیگر بهبود می‌بخشند.

بی‌تردید مدیران بعضی از سازمانها احساس نمی‌کنند برای اتخاذ تصمیم‌های راهبردی از آزادی عمل زیادی برخوردارند. برای مثال بسیاری از مدیران ارشد صنعت نفت معتقدند با توجه به این که بازار این محصول تحت نفوذ قیمت مواد خام و نیز قابلیت دسترسی به آنها (مواد خام) است، تنها راهبردی که می‌توانند در پیش بگیرند پایین نگه داشتن هزینه‌ها، پیش بینی تغییرات آینده به بهترین وجه ممکن و نیز پاسخگویی به این تغییرات در کمترین زمان است. نکته اصلی نهفته در این مبحث این است که درجه آزادی عمل مدیران در سازمانهایی که بشدت تحت تاثیر محیط قرار دارند کاهش یافته است. البته این امر در همه جا صادق نیست و حتی در سازمانهایی که تحت شدیدترین فشارهای محیطی قرار

دارند مدیران نباید مسئولیت های خود را نادیده بگیرند بلکه باید بکوشند توانمندیهای خود را بالا برند و راهبردهایی مناسب برای رویارویی با شرایط محیطی خود بکار گیرند.

دیدگاه برنامه ریزی

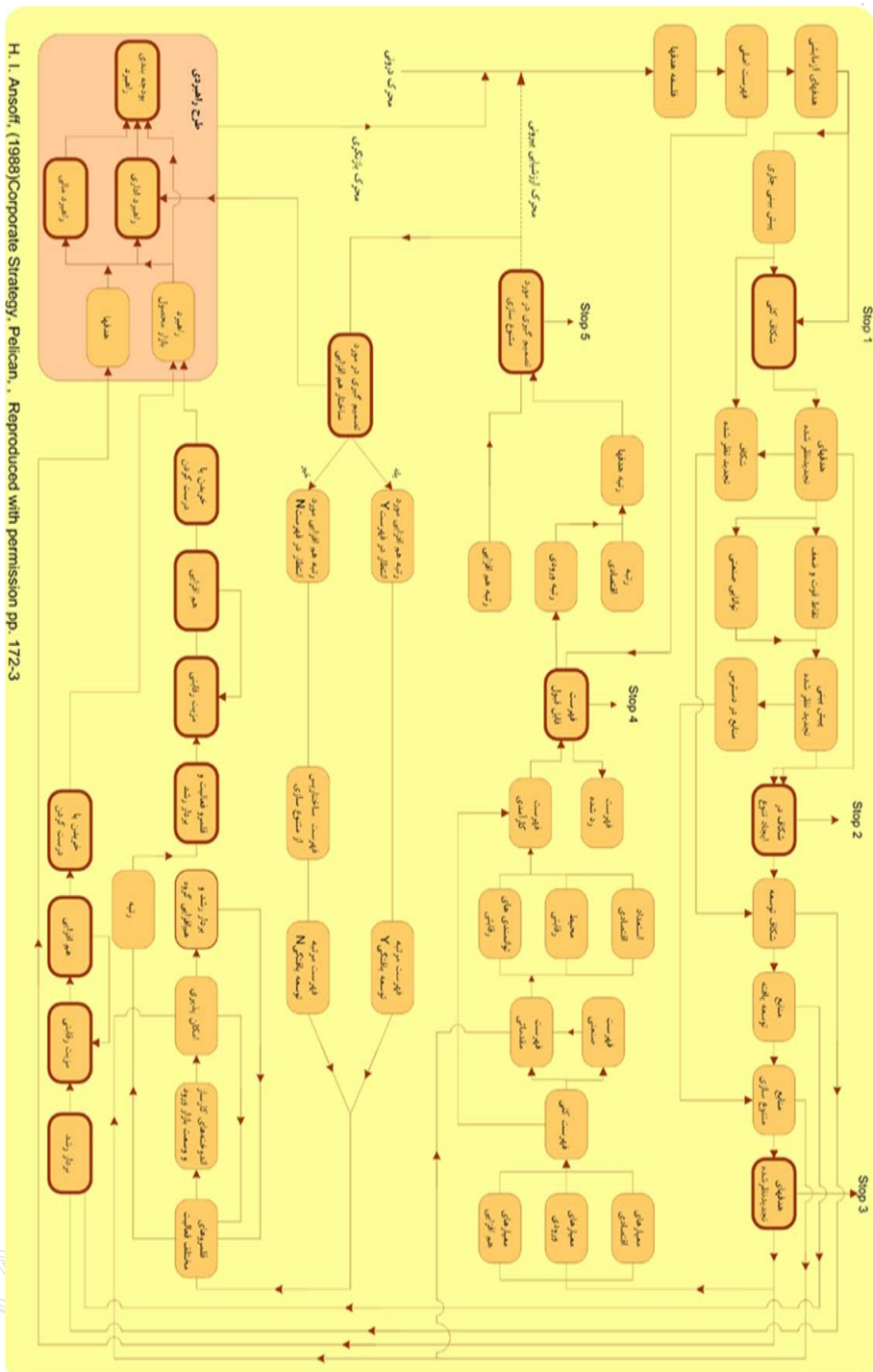
شاید بتوان گفت اعتقاد به وجود امکان اتخاذ تصمیم های پی در پی، مربوط و منسجم برای شکل دادن به برنامه هایی راهبردی برای به وجود آمدن این تصور بود که فقط این نوع برنامه ها را می توان راهبردی به شمار آورد.

کتابهای منتشره در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همگی بر این نکته تاکید داشتند که راهبرد نه تنها می تواند، بلکه باید در درون نظام مندترین چارچوبهای برنامه ریزی راهبردی شکل گیرد. آن کتابها از استقرار بخشهایی به منظور برنامه ریزی هماهنگ حمایت کرده و فنون و ابزارهایی را برای تهیه برنامه هایی راهبردی تجویز می کردند. برای مثال در شکل (۵-۴) یک ساختار برنامه ریزی را از کتاب بسیار مفید و مشهور انسف^۱ که در مورد راهبرد است نشان می دهد.

این نمودار به وسیله سامانه هایی برخوردار از ساختاری نظام مند مشخص شده است اما در ضمن شامل همان دسته از عناصر تصمیم گیری راهبردی که قبلا در موردشان توضیح داده شده است، می شود. این اصول هدف گذاری، تجزیه و تحلیل محیط و منابع سازمان را در برمی گیرد. سازمان خود را از یک طرف با فرصتها و تهدیدهای بیرونی و از طرف دیگر با نقاط قوت و ضعف درونی هماهنگ می سازد. از این دیدگاه طرح گزینه های راهبردی، گزینش یک راهبرد پس از ارزشیابی آنها، برنامه ریزی اجرای راهبرد، فرآیند تخصیص منابع، طراحی ساختار سازمانی متناسب و سامانه های کنترلی کارآمد برنامه ریزی راهبردی به شمار می آید.

در واقع بسیاری از کتابهای سیاستهای بازرگانی، راهبرد و مدیریت راهبردی با تاکید بر همین نگرش تدوین شده اند. طرفداران افراطی نظریه برنامه ریزی، بهره گیری از رویکردی بسیار نظام مند - که عمدتاً از طریق واحد برنامه ریزی سازمانی یا رویه های ساختارمند برنامه ریزی قابل تحقق است - را شرط لازم و کافی برای آنکه یک برنامه جامع و دوربرد راهبردی به شمار آید اجتناب ناپذیر دانسته اند.

1- Ansoff



H. I. Ansoff, (1988) Corporate Strategy, Pelican, , Reproduced with permission pp. 172-3

شکل ۵-۴ مراحل صورت بندی راهبرد از دیدگاه آنسوف

به نظر طرفداران رویکرد برنامه‌ریزی، این روش رویکردی عقلایی و پی‌درپی نسبت به صورت‌بندی راهبرد است. تاکید این دیدگاه آن است که عناصر برنامه‌ریزی چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد عناصر راهبرد به دست می‌دهد.

اما هر چند شواهدی بیانگر آنند که پیروی از رویکردهایی نظام مند باعث می‌شود شرکتی که به این صورت برنامه‌ریزی می‌کند عملکردی بهتر از شرکتهای دیگر داشته باشد، این شواهد را باید موقتی تلقی کرد. زیرا تفکیک برنامه‌ریزی از دیگر عوامل به عنوان تنها عامل اصلی یا تعیین کننده عملکرد بسیار مشکل است. البته شاید مفیدتر باشد که عناصر موجود در نگرش برنامه‌ریزی را به عنوان وسیله‌ای مفید جهت تجزیه و تحلیل و تفکر درباره مسایل پیچیده راهبردی در نظر گیریم. هر چند قرار دادن آن عناصر در یک دوره و تسلسل مشخص برنامه‌ریزی به خودی خود نتیجه بخش‌تر شدن راهبردها را تضمین نمی‌کند.

به علاوه در برنامه‌ریزی راهبردی مخاطراتی وجود دارد. این مخاطرات شامل موارد ذیل است:

- ♦ اجرای راهبردها را بیش و کم اعمال مجریان برنامه‌ها موفق ساخته‌اند. اما رفتار آدمها را برنامه‌ها و چارچوبهای مشخص تعیین نمی‌کنند. بنابراین باید ابعاد اجتماعی، فرهنگی و سیاسی سازمانها را نیز (در تعیین رفتار آدمها) به حساب آوریم. فرآیندهای برنامه‌ریزی نوعا به این عوامل توجه لازم را مبذول نمی‌دارند.
- ♦ راهبردی که از طراحی منتج می‌شود متعلق به کسی نیست. ممکن است یک واحد برنامه‌ریزی، سازمانی یا یک تیم مدیریتی ارشد نسبت به راهبرد اطمینان کافی داشته باشد، اما معلوم نیست بقیه افراد سازمان نسبت به همان راهبرد چنان اطمینانی داشته باشند. در حقیقت ممکن است که بقیه افراد سازمان حتی ندانند که راهبرد چیست. برای مثال در مورد خاص وقتی یکی از کارکنان سازمان در مورد راهبرد شرکت داروسازی از مدیر برنامه‌ریزی سوال کرد، مدیر برنامه‌ریزی به او گفت که در حال حاضر یک برنامه راهبردی موجود است اما در کشوی میز رییس شرکت بایگانی شده و فقط طراح و تعداد معدودی از مدیران ارشد آن را دیده‌اند.
- ♦ ممکن است فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی بسیار دست و پا گیر باشد، به طوری که افراد و گروههای شرکت، فقط بتوانند به بخشی از طراحی آن کمک کنند و هرگز کلیت برنامه را درک

نکنند. این مساله در شرکتهای بزرگ فوق العاده مشکل آفرین شده است. مافوق مدیریت که در حال انتقال به پست مدیریت یک شرکت بزرگ کالاهای مصرفی بود گفت: "ما در دو هفته اول ماه آوریل کار برنامه ریزی سازمانی را فیصله می دهیم و بعد به سرکار خود برمی گردیم."

♦ این خطر که راهبرد، طرح تصور می شود نیز وجود دارد. البته راهبرد شبیه طرح و نقشه نیست. در واقع راهبرد جهت گیری بلند مدت سازمان است نه یک گزارش حجیم نوشته شده موجود در قفسه مدیر. در اینجا به بحث تفاوت میان راهبرد مورد نظر و راهبرد واقعی بر می گردیم.

♦ مدیران مسئول اجرای راهبردها که معمولاً از مدیران صف هستند، ممکن است آن قدر در امور روزمره شرکت غرق شوند که مسئولیت پرداختن به امور راهبردی را به کارشناسان بسپارند. اما کارشناسان برای ایجاد تغییرات در سازمان از قدرت لازم برخوردار نیستند. نتیجه آن که برنامه ریزی راهبردی به تمرین روشنفکرانه که از واقعیتهای اجرایی بسیار دور است، تبدیل می شود.

♦ چنانکه ژنرال ویلیام شرمن در ۱۸۶۹ در جریان جنگهای داخلی آمریکا گفت: می دانم هستند مردانی که صمیمانه معتقدند ممکن است کسی بتواند با استفاده از دانش جدید راحت و آسوده روی صندلی بنشیند و با ارقام و نمادهای جبری، بازی بزرگ جنگ را هدایت کند. اما من گمان می کنم این فکر موزیانه و اشتباهی بزرگ است.

♦ راهبرد مدون (طرح ریزی شده) می تواند به جزییات بسیار زیادی بپردازد و بر تجزیه و تحلیل های گسترده ای تاکید کند. هر چند توجه به جزییات و تجزیه و تحلیلها ارزشمندند اما مسایل عمده راهبردی پیش روی سازمان را نادیده می انگارند. برای مثال بعید نیست شرکتهایی را ببایم که اطلاعات بسیار زیادی در مورد بازارهای خود جمع آوی کرده اند، اما این هم بعید نیست که آنها از اهمیت راهبردی این اطلاعات بخوبی آگاه نباشند، نتیجه حاصله، بار اضافی اطلاعات است.

♦ برنامه ریزی می تواند بر از تجزیه و تحلیل های تاریخی بیهوده و یا جستجو برای یافتن نمایه های کهنه عملکرد و برای مثال مجموعه ای از شاخصهای اقتصادی بی فایده باشد. این خطر خصوصاً در محیطهای پویا وجود دارد و گرایشی این چنین، آمادگی مدیران را برای این که از عهده بی ثباتی برآیند کاهش می دهد.

♦ فرآیند برنامه‌ریزی ممکن است از تعمیم بودجه‌های سالهای گذشته و تخصیص منابع فراتر نرود و اصولاً به توسعه بلند مدت شرکت نپردازد.

در هر حال نظم و جزیی نگرینهای مربوط به برنامه‌ریزی می‌توانند مفید باشند چرا که امکان دارد چارچوبی را برای تفکر راهبردی پیش روی قرار دهند. به علاوه اگر مدیران، مشکلات مدیریت راهبردی را با توجه به مسایل اجتماعی، فرهنگی و سیاست جهانی مربوط به سازمانها در نظر گیرند به نتایج بهتری دست خواهند یافت.

نظریه تدریج گرایی عقلایی

در اواخر دهه ۱۹۵۰ لیندبلوم به این نتیجه رسید که مدیریت راهبردها با استفاده از راهکارهای عقلایی و تدریجی، واقع بینانه نیست. وی اعتقاد پیدا کرد با توجه به پیچیدگی‌های سازمانها و محیط فعالیتهای آنها، مدیران نمی‌توانند کلیه گزینه‌های راهبردی امکان پذیر را در قالب احتمالات آینده در نظر گرفته و آنها در مقابل هدفهای صریح و از قبل تنظیم شده، ارزشیابی کنند. این مشکل به خصوص در سازمانهایی که در آنها وجود دیدگاهها، ارزشها و مبانی قدرتی متناقض وجود دارد محتمل تر است. به بیان دقیق تر یک انتخاب راهبردی، از طریق مقایسه گزینه‌های متفاوت با یکدیگر و در نظر گرفتن گزینه‌ای که دارای بهترین پی‌آمد بوده و قابلیت اجرا نیز داشته باشد، می‌تواند میسر شود.

لیندبلوم^۱ این راهبرد را ایجاد با استفاده از مقایسه‌های محدود پی در پی نامید. اما اظهار داشت که آن راهبرد در خلال اموری که به طور روزانه اداره می‌شود شکل می‌گیرد و با استفاده از سامانه‌های مشخص طرح ریزی به وجود نمی‌آید. این دیدگاهها از بسیاری جهات با دیدگاه کوین هم‌هنگی دارد. تحقیق کوین^۲ نه شرکت چند ملیتی عمده را شامل می‌شد. او پس از انجام آن تحقیقات اظهار داشت که فرآیند مدیریت را به خوبی می‌توان تحت عنوان تدریج گرایی عقلایی عنوان کرد. کوین با طرح این موضوع مدعی شد که مدیران می‌دانند که می‌خواهند سازمانشان در چند سال آینده در کجا باشد. اما برای رسیدن به سر منزل مقصود گام به گام حرکت می‌کنند و برای آن که به طور جهشی به هدف برسند اقدامی نمی‌کنند. آنان این حرکت را نه تنها با تلاش برای تضمین موفقیت و ایجاد یک

کسب و کار محوری انعطاف پذیر و قوی انجام می‌دهند بلکه در عین حال به آزمودن فعالیتهای جنبی مستمر نیز مبادرت می‌ورزند. امر دیگری که در سازمان پذیرفته شده این است که نمی‌توان دست زدن به آن فعالیتهای فرعی را مسئولیت انحصاری مدیریت رده بالا به شمار آورد - می‌توان انتظار داشت چنین کارهایی در سطح یا پاره سامانه‌هایی در سازمان دنبال شود. مدیران کارآمد بی‌اعتمادی نهفته در محیط را می‌پذیرند، زیرا ایشان می‌دانند که با تلاش برای درک ماهیت واقعی تغییرات محیطی نمی‌توانند از نامعلومی‌های محیطی بگریزند. به عکس آنان تلاش می‌کنند با جستجوگری دائمی محیطی و آزمون تغییرات راهبردی در گام‌هایی کوتاه نسبت به علائم تغییرات محیطی حساسیت خود را به شدت بالا برند.

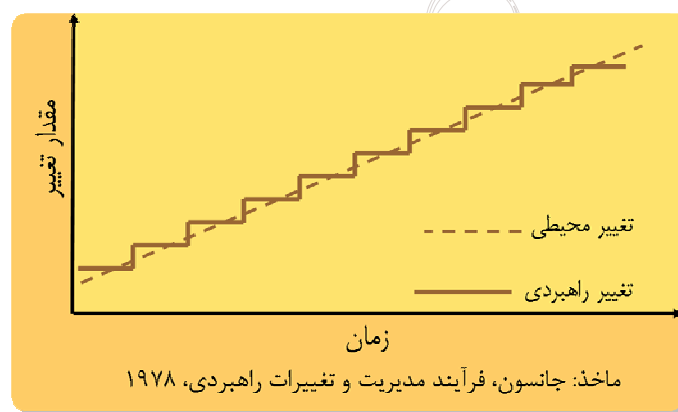
تا هنگامی که حتی مراحل اولیه راهبردها به بار ننشسته‌اند تعهد نسبت به گزینه راهبردی موقتی است. به علاوه ذکر هدفهای دقیق در مراحل اولیه می‌تواند مانع از شکوفایی افکار شود و انجام آزمونهای مطلوب را هم نافرجام می‌سازد. این هدفها هم به احتمال زیاد ماهیتا کلی خواهند بود.

مدیران به این فرآیند بهای زیادی می‌دهند. آزمونهای مداوم و اجرای راهبرد به طور تدریجی کیفیت اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری بالا می‌برد و این امکان را که عوامل موثر در تصمیم‌گیریهای مهم بدرستی اولویت بندی شوند به وجود می‌آورند. در ضمن این فرآیند، خلاقیت و انعطاف‌پذیری را در مدیران برمی‌انگیزد و چون تغییر تدریجی است امکان ایجاد و تعمق تعهد نسبت به تغییرات در جای جای سازمان افزایش می‌یابد. این فرآیندها در عین حال ماهیت سیاسی زندگی سازمانی را نیز در نظر می‌گیرند زیرا بدیهی است که تغییرات کوچک عموماً مقاومت‌هایی را که تغییرات عمده برمی‌انگیزند باعث نمی‌شوند. از اینها گذشته فرآیندهای مورد بحث انواع تقاضاها برای کسب منابع و جاه‌طلبی‌های سیاسی گروه‌های مختلف یا ائتلافها را در سازمان مدنظر قرار می‌دهند.

به این لحاظ رویکرد تدریج‌گرایی منطقی، مدیریت راهبردی را مدل یا مراحل مشخص و معلوم نمی‌انگارد. در تدریج‌گرایی این تفکر که اجرای راهبرد تا حدودی پس از گزینش راهبردی - که خود تصور می‌شود از تجزیه و تحلیل‌های مشخص تبعیت می‌کند - موضوعیت خود را از دست می‌دهد. البته این رویکرد به عکس آنچه از این دیدگاه برمی‌آید دقیقاً قایل به این نیست که راهبرد ضمن عمل شکل می‌گیرد. گاهی اوقات دیگر مولفان راهبرد این شیوه طراحی راهبرد را *تطابق‌ی* می‌نامند.

این شیوه در واقع با توضیحاتی که مدیران در مورد چگونگی شکل گیری راهبردهایشان در سازمانهای خود می‌دهند، هماهنگی دارد. مثال (۵-۲) شرحی از فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی مدیران را در سازمانهای مربوطشان ارائه می‌دهد. آنان وظیفه خود را به عنوان طراح راهبرد مشتمل بر تداوم با ابتکار، تعقیب هدفی راهبردی، مواجهه با حرکت‌های رقابتی، پاسخگویی به محیط در عین پرهیز از ایجاد تنش می‌دانند تا بتوانند کارایی و عملکرد خوبی داشته باشند.

کوبین خود می‌گوید که مدیریت صحیح، فعالیت آگاهانه، هدفمند و ابتکاری مدیر محسوب می‌شود. در ضمن کوبین می‌گوید تصمیم‌های مختلف را نباید تصمیم‌های کاملاً متفرق و منفصل از هم ببینیم. اجزای مختلف یا پاره سامانه‌های سازمان دائماً در حال تاثیر و تاثر متقابلند و مدیران هر پاره سامانه می‌دانند که دیگران چه می‌کنند و می‌توانند اعمال و خواسته‌های آنان را تعبیر و تفسیر کنند. در نتیجه آن مدیران در مورد امکان اعمال یک شیوه عمل در مدیریت منابع و قابلیت قبول سیاسی آن از یکدیگر یاد می‌گیرند. به علاوه استفاده از این روش برای صورت‌بندی راهبرد به این معنی است که پی‌آمدهای هر راهبرد دائماً آزموده می‌شود. اگر محیط به عنوان عامل ایجاد تغییرات پی در پی در سازمان تلقی شود، ادامه هماهنگی با اوضاع کاملاً قابل قبول خواهد بود. این فرآیند که سازمان با استفاده از آن خود را با چنان تغییراتی هماهنگ نگه می‌دارد از دیدگاه نظری در شکل (۵-۵) به نمایش در آمده است.



شکل ۵-۵ تغییر تدریجی از دیدگاه نظری

مثال ۵-۲ - نظریه تدریجی عقلایی مدیریت راهبردی

غالبا مدیران تصور می کنند وظیفه شان این است که امور سازمان را بصورتی تطابقی اداره کنند. یعنی ضمن اینکه کارایی سازمان و رضایت صاحبان منافع را بالا نگه می دارند با تغییر پی در پی راهبرد، آن را با محیط هماهنگ سازند. نکاتی که به نقل از چند مدیر بیان می شود، موضوع را روشن می سازد:

۱- "من بحثهای دامنه داری با افراد داخل و خارج شرکت انجام داده ام. از مجموعه این گفتگوها نهایتا چارچوبی شکل می گیرد که شبیه در کنار هم قراردادن قطعه های یک جورچین است. ابتدا کلیت مبهمی از یک رویکرد که به بادبان کشتی در یک جورچین شباهت دارد ظاهر می شود. اما بقیه معما خیلی سریع مشخص می شود و شما از اینکه چرا نتوانسته بودید آن کشتی را از ابتدا با کلیت خود در ذهن مجسم کنید تعجب می کنید."

۲- "نقطه قوت واقعی شرکت رسیدن از این حواشی به اصل مطلب است. انسان جهت های مختلف را می آزماید اما واقعا حس گری های قابل اعتمادی را نمی توان یافت که به یافتن جهتی درست کمک کنند."

۳- "ما در گذشته بی حرکت نبودیم، من با وضعیت فعلی خود باورم نمی شود که در آینده نیز ساکن بمانیم. اما منظور واقعی ام این است که ما در مسیری تکاملی و انقلابی قرار داریم."

۴- در این جا تشبیه موضوع به بازی شطرنج کاملا مفید است. هدف بازی شطرنج مشخص است، کسب پیروزی با تسلط بر مهره شاه حریف مقابل. برای انجام این کار منابع و امکانات موجود (مهره های گوناگون) در اختیار شما هستند. اغلب بازیکنان شطرنج، بازی را با حرکتی راهبردی که طرف مقابل آن را حرکتی جسورانه بر ضد خود می پندارد، شروع می کنند. اگر آن حرکت موثر واقع شود، حرکت بعدی به خودی خود براساس راهبرد موفق قبلی دنبال و در نتیجه بازی به سمت حصول به نتیجه پیروزمندانه و عقلایی هدایت می شود. اما زیبایی بازی شطرنج مانند هر بازی جالب دیگر در غیر قابل پیش بینی بودن حرکات حریف است. در واقع راهبرد باید در پرتو نامعلومی ها بازنگری شود. تلاش در جهت پیش بینی کردن نتیجه بازی شطرنج امکان ناپذیر است. بنابراین بازیکنان باید خود را به امکانات و احتمال حرکاتی که فقط در آینده نزدیک انجام می شوند، محدود سازند.

ماخذ:

Extract 1 from J.B Quinn *Strategies for change* Irwin, ۱۹۸۸ - Extract 2 and 3 from G. Johnson *Strategic Change and the Management Process* Basil Blackwell 1987; Extract 4 from a manager on an MBA course

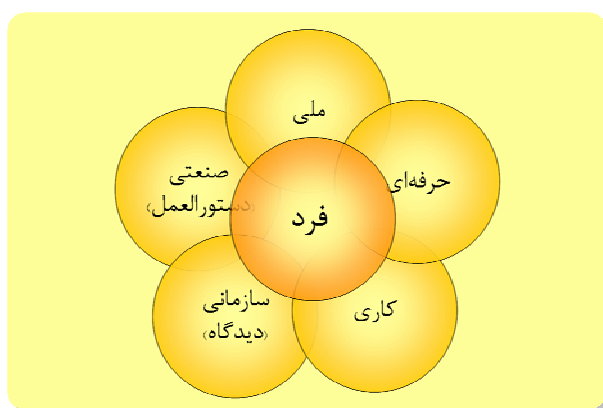
رویکرد فرهنگی

راهبرد را به طور سنتی پاسخ یا واکنش سازمان نسبت به محیط تلقی می‌کنند. اما سازمانهایی که با محیط‌هایی مشابه مواجه می‌شوند، عکس‌العمل‌های متفاوتی از خود نشان می‌دهند و تاثیر مدیریت بر تصمیم‌گیریهایی مربوط به راهبردها، آن تفاوتها را توجیه می‌کنند. اما مدیریت را نمی‌توان بازی کردن با شیوه‌ها و ابزارهای تجزیه و تحلیل دانست. بنابراین، مدیریت به کاربرد تجربیات مدیریتی که طی چندین سال و غالباً در یک سازمان یا صنعت کسب شده است، ارتباط پیدا می‌کند. مدیران در خلا کار نمی‌کنند، در واقع آنان دائماً به تعامل با دیگران مشغولند. تجربیات آنان به تجربیات فردی آنان محدود نمی‌شود بلکه از تجربیات سازمانی که طی زمان بدست آمده است نیز تاثیر می‌پذیرد. از این رو تشخیص اهمیت جنبه‌های فرهنگی مدیریت، مهم است. منظور از فرهنگ سازمانی سطوح عمیق‌تر مفروضات و باورهای مشترک اعضای سازمان است. فرهنگ سازمانی آن باورهای مشترکی است که ناخودآگاه عمل می‌کنند و برداشت سازمان از خود و محیط خویش را مفروض می‌انگارند.

نگرش فرهنگی بیانگر آن است که تجربیات مدیریت می‌تواند بر چارچوبهای ذهنی مفروضی که به وسیله مدیر یا جمعی از مدیران در عمل مبنای تصمیم و عمل قرار می‌گیرد، موثر باشد. همین دیدگاه فرهنگی به عنوان تجربه و مبنای اندیشه و عمل، بر چگونگی مشاهده موقعیتهای و واکنش نشان دادن به آنها اثر می‌گذارد. احتمال دارد این مفروضات انگاشتن اوضاع از نسلی به نسل دیگر منتقل شود. گروهی که ارزشهای خود را به دیگران منتقل می‌کند می‌تواند گروه بازاریابی یا مالی باشد، یا یک گروه حرفه‌ای مانند حسابداران را دربر گیرد و یا حتی کل یک سازمان یا صنعت یا فرهنگ ملی را شامل شود. به این جهت می‌توان گفت که چارچوبهای فرهنگی متفاوتی بر مدیران اثر می‌گذارد. (شکل ۵-۶) اما دو چارچوب نگرشی، در میان چارچوبهای مختلف موجود، برای مدیریت راهبردی بسیاری از سازمانها اهمیت زیادی دارند. این دو چارچوب عبارتند از:

- ♦ چارچوب فرهنگ صنعت که ما در این جا از آن به عنوان دستورالعمل صنعت یاد می‌کنیم.
 - ♦ چارچوب فرهنگ سازمانی که ما در این جا از آن تحت عنوان دیدگاه سازمانی یاد می‌کنیم.
- دستورالعمل صنعت و نگرش سازمانی در گفتگو با مدیران، خود را بیشتر نشان می‌دهند. بعید است این جنبه‌ها در سامانه‌های برنامه‌ریزی ساختمان مطرح شوند.

دلیل ظاهر نشدن این مفاهیم در سامانه‌های برنامه‌ریزی ساختمانند آن است که این متغیرها بسیار ریشه دارند. برای مثال دیدگاه سازمانی باورهایی که مدیران در گفتگوهای روزانه ابراز می‌دارند شامل می‌شود. اما درعین حال آنها مفروضاتی که معمولاً به زبان نیامده و ظاهراً معضلی هم به شمار نمی‌آیند، و شاید در ضمیر ناخودآگاه مدیران نهفته بوده‌اند، از کم و کیف آنها خود مدیران هم آگاهی روشنی نداشته باشند دربر می‌گیرد.



شکل ۵-۶ چارچوبهای موثر در نگرش مدیران

غالباً این مفروضات ریشه دار، نقش عمده‌ای در طراحی راهبرد بازی می‌کنند. در بانکداری عمومی مفروضات ریشه دار در مورد اهمیت اعطای وام مطمئن و پایداری موسسات بانکی، صورت بندی راهبرد به وسیله بانکها را به شدت تحت تاثیر قرار داده و نیز بر جهت گیری موسساتی که باورها و مفروضات رایج در صنعت بانکداری عمومی در اواخر دهه ۱۹۸۰ را پذیرفته بوده‌اند اثر گذاشته است. بسیاری از این باورها و مفروضات واقعا در بانکداری عمومی وجود داشته است. در این موارد اثر دستورالعمل‌های صنعتی کاملاً برجسته است، اما در صناعی که تفاوت‌های میان شرکتهای آنها محسوس است اثر نگرش سازمانی برجسته‌تر است.

رویکرد سازمانی از عواملی مختلف نشات می‌گیرد و شدت اثر هر عامل در مقایسه با تاثیر عوامل دیگر در عناصری متعدد ریشه دارد. برای مثال سازمانی که مدیریت نسبتاً ثابتی داشته و از نیروی محرکه راهبردی دراز مدتی برخوردار باشد از انسجام نگرش بیشتری برخوردار است. در سازمانی که

تحت نفوذ شدید تخصصی ویژه قرار دارد (مثل سازمان حسابرسی) به احتمال زیاد نگرش هماهنگ و متجانس خواهد بود. اگر نقل و انتقالات کارکنان عمدتاً به نقل و انتقال کارکنان میان شرکت‌های درون یک صنعت محدود باشد آثار صنعت بسیار قوی خواهد بود، و این نکته‌ای است که عمدتاً در شرکت‌های مهندسی یا بانکی مشاهده می‌شود.

برای آنکه سازمانی به خوبی فعالیت کند، آن سازمان باید از باورها و مفروضات کلی مشترکی برخوردار باشد. این باورها و مفروضات لزوماً نباید مفروضاتی ثابت باشند. هر چند مفروضات با مرور زمان دستخوش تغییراتی می‌شوند، مجموعه باورها، تجربیات جمعی و مشترکی را شامل می‌شوند که بدون آنها مدیران باید در هر شرایطی جدید دنیای خود را دوباره کشف کنند. این نگرش سازمانی امکان به کار رفتن تجربیاتی که طی چندین سال گرد آمده اند برای مواجهه با موقعیتی خاص بوجود می‌آورد. بدین ترتیب مدیران می‌توانند در مورد اطلاعاتی که لازم دارند تا به وسیله آنها نیاز به تغییر را احراز کنند تصمیم بگیرند. به علاوه آنان با استفاده از این تجربیات می‌توانند در مورد بهره‌گیری از یک روش عمل و احتمال موفقیت آن راهکار برآوردهایی انجام دهند.

شناسایی وجوه اشتراک و تفاوت بین نگرش و راهبردهای سازمانی ضروری است. شکل (۵-۷) به انجام این شناسایی کمک می‌کند. نیروهای محیطی و توانمندیهای سازمانی به خودی خود راهبردی را خلق نمی‌کنند، راهبرد در اصل به وسیله آدمها خلق می‌شود. نیروهای فعال در محیط و توانمندیهای سازمانی در کنار آمدن با آن نیروها همگی از صافی مفروضات و باورهای سازمانی — که ما آنها را نگرش سازمانی می‌نامیم می‌گذرند، اما نیروهای محیطی و توانمندیهای سازمانی ضمن اینکه اثر مستقیمی در صورت‌بندی راهبردی دارند بر عملکرد سازمانی اثر مشخص‌تری دارند.

برای مثال یک شرکت مهندسی که کلیدهای الکتریکی و جعبه کلید درست می‌کرد با تولید جعبه کلیدها شهرتی بدست آورده بود. تا دهه ۱۹۸۰ تولید کنندگان خارجی، مشابهی برای تولیدات آن تولید کننده ساختند که از نظر اندازه کوچکتر و به لحاظ قیمت از آنها ارزانتر بود. این شرکت به تصور اینکه محصولاتی که از لحاظ مهندسی کیفیت بالایی دارند، نمی‌توانند مورد رقابت قرار گیرند، محصولات رقیب را نادیده گرفت و به تولید محصولات خود ادامه داد. اما مشتریان محصولات خارجی کوچکتر و ارزانتر را ترجیح دادند و در نتیجه فروش و سود این تولید کننده کاهش یافت. چندین سال طول کشید

تا مدیران این شرکت دریابند که ناگزیر باید راهبرد خود را به صورتی بنیادین تغییر دهند. طی این مدت کاهش شدید درآمد و سود، توانایی شرکت را در سرمایه‌گذاری مجدد برای تولید محصولات جدید برای مثال در شرکتی جدید کاهش داد. تفاوت بالقوه بین عوامل واقعا موثر و آنچه مدیران تصور می‌کنند بر سازمان اثر می‌گذارد، می‌تواند مسایل عمده‌ای را بیار آورد.

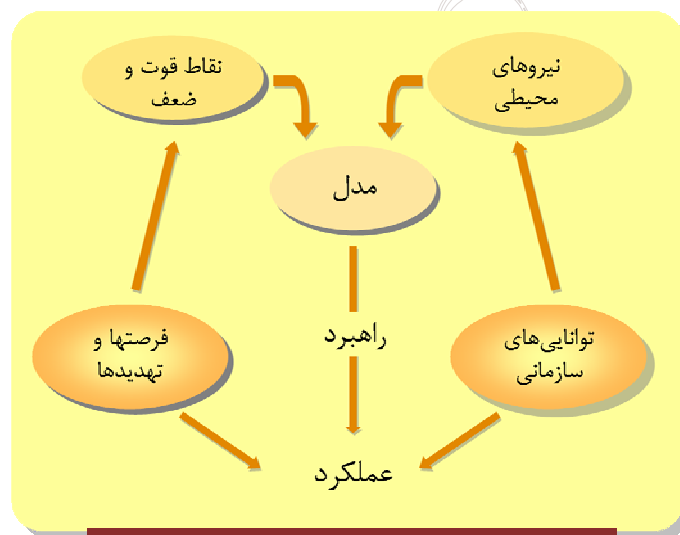
ممکن است نگرش سازمانی یا دستورالعمل صنعت بر راهبرد سازمانی آثار بسیار ضعیفی داشته باشد. این مطلب حداقل در سطوح سازمان بیشتر صادق است. زیرا آن را می‌توان به دیگر جنبه‌های فرهنگی سازمانی پیوند داد.

مطمئن جلوه‌ای بارز داشت و این مطلب را می‌شد در نگرش‌های مدیران مشاهده کرد. کار بانک عمدتاً به تأمین دراز مدت خود اندیشیدن است و مشتریان وسیله دستیابی به این هدفند. در نتیجه حداقل در بریتانیا بر رعایت دستورالعمل‌های جا افتاده به منظور پرهیز از ریسک و انجام معاملات مالی کوتاه مدت تأکید می‌شود.

این مطلب در این فرض - که بانک حداقل دویست سال از عمر آن می‌گذرد - ریشه دارد. مدیران به عنوان آدم‌ها خود را حرفه‌ای‌هایی که خدمات قابل قبول و منصفانه‌ای به عموم شرکت‌ها عرضه می‌دارند می‌دیدند. آنان در عین حال معتقد بودند (مانند دیگر حرفه‌ای‌ها) کارشان برای تمام عمر است (فرضی که در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ به شدت زیر سؤال رفت).

Johnson & Scholes 1993 Cranfield Management School.

برای مثال در سازمانهای محافظه کار که در آنها راهبردهای کم ریسک، بازارهای مطمئن، و راه‌حلهای از قبل آزموده شده ارزشمند تلقی می‌شوند داستانهای سازمانی نوعاً به بیان ثبات تاریخی و اتفاق آراء می‌پردازند. در این سازمانها امور جاری و سامانه‌های کنترلی، بسیار ساختمند هستند؛ روابط اشخاص نیز بسیار رسمی است. به عکس در سازمانهایی که نوآوری و پرداختن به زمینه‌های جدید ارزشمند تلقی می‌شوند راهبردهای توسعه‌ای و شاید راهبردهایی با ریسک بالا، بیشتر مطرح می‌شود. داستانهای مطروحه در این سازمانها عمدتاً با توسعه و تغییر عجینند و جریان تصمیم‌گیری و کنترل بسیار انعطاف‌پذیر و غیر رسمی می‌نماید.



شکل ۵-۷ نقش مدل در صورت‌بندی راهبرد

نگرش سیاسی

شکل گیری راهبرد را با استفاده از واژه‌های سیاسی نیز می‌توان توضیح داد. سازمانها شخصیت‌هایی سیاسی هستند و گروه‌های ذی نفع داخلی و خارجی بر آنچه در تصمیم‌گیری‌ها مدنظر قرار می‌گیرند اثر می‌گذارند. ممکن است گروه‌های ذی نفع متفاوت (صاحبان منافع مختلف) دارای منافع مختلف باشند. برای مثال ممکن است اختلاف‌هایی بین دو یا چند گروه از مدیران یا بین مدیران و سهامداران یا بین کارکنان و مدیران وجود داشته باشد و حل این اختلافات از طریق چانه زنی، مذاکره یا گفتگو محتمل است. بهر حال این موارد بر هدف‌های سازمان اثر می‌گذارند.

افراد یا گروه‌های قدرتمند ممکن است بر اطلاعاتی که مهم تلقی می‌شوند، اثر گذارند. اطلاعات از نظر سیاسی خنثی نیستند بلکه برای کسانی که اطلاعاتی را که مهم می‌دانند کنترل می‌کنند، ابزار قدرت هستند. از این رو فاش نکردن اطلاعات به دلیل آن که در عمل منشأ قدرت یک مدیر نسبت به مدیر دیگر - به لحاظ کنترلی که بر منابع اطلاعات دارد - است اهمیت می‌یابد. افراد و یا گروه‌های قدرتمند نیز ممکن است بر چگونگی شناسایی نکات کلیدی و راهبردهایی که نهایتاً در پیش گرفته خواهد شد به شدت اثر گذارند. تصور اینکه این شرایط در محیطی خنثی از نظر سیاسی قابل بروز هستند، اشتباه است. تلاش‌های شدیدی که برای به کرسی نشاندن دیدگاه‌های متناقض انجام می‌شود، لزوماً از فشارهای رقابتی محیطی ناشی نمی‌شود، بلکه به این دلیل است که پیروزی در آن رویارویی از نظر ارتقا جایگاه ذی نفعان گوناگون آثاری مهم به بار می‌آورد. (نگرشی سیاسی به جریان تصمیم‌گیری لاجرم بیانگر آن است که راهبردها ضمن پویه چانه زنی، مذاکره و مصالحه در متن منافع سیاسی ظهور پیدا می‌کنند. مثال (۴-۵) نشان می‌دهد که فرایندهای سیاسی چه نقش عمده‌ای در پاسخگویی به شروع ایذر در بریتانیا داشته است. درک تاثیر چنان فرایندهای سیاسی اهمیت زیادی دارد.

امکان دارد پیوند میان ساختار قدرت و نگرش سازمانی نیز قوی باشد. از برخی جهات مجموعه باورهای حاکم یا رمز موفقیت سازمانی - که مفروض پنداشته می‌شوند - طی سالیان دراز شکل می‌گیرند. به احتمال زیاد قوی‌ترین گروه بندی‌های سازمانی با این مجموعه باورها پیوندی نزدیک

دارند. برای مثال اکنون شرکتهای حسابداری بریتانیا طیف گسترده‌ای از خدمات را ارائه می‌دهند، اما نوعاً قویترین افراد گروه‌های فعال در این صنعت، حسابداران بسیار با صلاحیتی هستند که در مورد این فعالیت و بازار آنها از مفروضاتی قوی که در اعمال حسابرسی و ممیزی ریشه دارد، برخوردارند. به همین نحو افراد یا گروههای قدرتمند در کسب و کار خرده‌فروشی کسانی با تجربیات بسیار زیاد در این زمینه هستند. در این کسب تصمیم‌گیریهایی سریع و اقدامات روزانه، بخصوص در زمینه نقل و انتقال کالا و خرده‌فروشی اهمیتی عمده دارد. یک نتیجه‌گیری ضمنی که این مقوله به ذهن متبادر می‌سازد این است که پرسشی صرفاً تحلیلی‌گرانه در مورد این مجموعه باورها، شاهی بر این مدعا که مسایل کسب بخوبی درک نشده یا حتی تهدیدی سیاسی است، تلقی می‌شود. این نوع پرسش به عنوان حمله‌ای به نظام ارزشی و باورهای محوری کسانی که با کسب، قربانی شدید دارند و اقدامی برای موش‌دوانی قلمداد می‌شود. حتی اگر مدیران چنین تجزیه و تحلیلهای روشن‌فکرانه‌ای را بپذیرند، باز ممکن نیست بتوانند خود را از تاثیر عناصر فرهنگی موثر در صورت‌بندی، تداوم یا تصحیح راهبرد جاری رهایی بخشند.

رویکرد آینده‌بینی

۸۹

در ضمن مثال (۴-۵) بیانگر آن است که شکل‌گیری راهبردها می‌تواند پی‌آمد یا اثر وجودی رهبران آینده بین تلقی شود. بخصوص این امر هنگامی که سازمان زیر سلطه رهبری فرمند باشد جلوه می‌کند. اما چنین رهبرانی واقعاً وجود دارند، بخصوص در سازمانهایی که خود مولود آن رهبران بوده‌اند. در شرایطی هم که سازمانی به نقطه بحرانی خود می‌رسد زمینه برای ظهور و ابتکار عمل مدیران بوجود می‌آید. در واقع معمولاً نمی‌توان آینده‌بینی را به گروه کوچکی از افراد مربوط ساخت زیرا این ویژگی به سادگی به عنوان ویژگی فردی جلوه می‌کند.

هستند کسانی که معتقدند مدیریت راهبردی مرتباً بر اهمیت تجزیه و تحلیل (به عنوان رویکرد برنامه ریزی) یا آزمودن و اقدام (رویکرد تدریج‌گرایی عقلایی) تاکید می‌کند و به این ترتیب مدعی می‌شوند که این مدیریت نقش شم و نگرش و آینده‌بینی را نادیده می‌انگارد حال آن که به نظر این انتقاد کنندگان، تاریخ کسب و تجارت بیانگر آن است که کسبهای جدید، فعالیتهای نو، طرحهای احیای

سازمانی و راهبردهای جدید همگی به جای آن که محصول برنامه‌ریزی دقیق باشند حاصل، مدیریت خلاق بوده اند.

پس بالاخره مدیریت راهبردی آینده بین چیست؟ به یک بیان این مدیریت به مدیرانی که از توانمندیهای شهودی بالایی برخوردارند قابل انتساب است. یعنی مدیرانی که به جای پرداختن به جزئیات روابط علت و معلولی یا مدیریت جزئیات امور روزمره به راحتی امکانات جدید و انگاره‌ها و افکار نو را شناسایی و مورد بهره برداری قرار می‌دهند. احتمال اینکه آنان نکاتی را که دیگر مدیران نمی‌بینند، ببینند وجود دارد، گاهی آنان از شیوه‌های جدید کار پشتیبانی می‌کنند و البته شاید هم پی‌آمدهای اجرایی استفاده از آن شیوه‌های کار را نادیده بیانگارند.

مدیریت با آینده بینی را می‌توان توانمندی مدیران برای تجسم کلی اوضاع آینده سازمان و نه تعیین جزئیات یک طرح تلقی کرد. می‌توان مدعی شد که برخی از بازارها آنچنان پر تلاطمند که تلاش برای پیشگویی، پیش بینی یا برنامه‌ریزی در مورد آنچه که آنها خواهند بود کاری عبث است. از سویی دیگر مدیران مجرب آنچه را که در آن بازارها قابل قبول به نظر می‌رسد در لوح ضمیر می‌بینند و آنها را حس می‌کنند - باز چنان که مشاهده می‌کنیم بحث نگرش‌های سازمانی به میان می‌آید یعنی اینکه ادعا می‌شود مدیران می‌توانند در مورد آینده براساس آنچه می‌بینند بهتر تصمیم بگیرند. پس چنان که می‌بینیم مقوله توانمندی آینده بینی صرفاً به نقش رهبری سازمانی محدود نمی‌شود، بلکه درواقع به عنوان یک جنبه کلی مدیریت جز جدایی ناپذیر آن جلوه می‌کند.

توضیح سوم پیش پا افتاده‌تر است، این توضیح بیانگر آن است که نگرشهای جدید با مدیر جدیدی که نظرگاهش طی آموخته‌های قبلی او شکل گرفته به سازمانی که اخیراً مسئولیت آن را به عهده گرفته است راه می‌یابد. برای مثال برخی از مدیرانی که در دهه ۱۹۸۰ مسئولیت صنایع خصوصی سازی شده را به عهده گرفتند از شرکتهای بخش خصوصی بودند. آنان با ذهنیت‌های خود در مورد رقابت و محیط‌های رقابتی که در آنها انگیزه سود مفروض به شمار می‌آید به صنایع تازه خصوصی شده، پا نهادند و آنچه از نظر آنان عادی و واضح به نظر می‌رسید از دیدگاه سازمانهایی که به آنها راه یافته بودند نو و آینده بینی جلوه می‌کرد. این رویکرد با توجه به تعریف آینده بینی و اثر آنها بر سازمان در رویکردهای فرهنگی و سیاسی نمی‌گنجد.

یک مشکل راهبردهای آینده بین این است که این راهبردها می‌توانند عمری کوتاه داشته باشند. با این وجود این راهبردها می‌توانند در شرایطی خاص بسیار کارساز باشند و ممکن است تجزیه و تحلیل‌های عینی برای تعیین جایگاه سازمان را شدیداً تحت‌الشعاع قرار دهند. پیشینه سازمانها می‌تواند از آثار مهم توانمندیهای آینده بینی بر شکل‌گیری راهبردها حکایت داشته باشد. اما بوده‌اند سازمانهایی که رهبران آینده بین آنها در اصلاح وضع اسفبارشان نقشی عمده داشته‌اند اما در هر حال سنگینی آثار آن رهبران حتی هنگامیکه شرایط آرامتر بیانگر نادرستی احتمال تداوم دیدگاه آنان است، در ادامه حیات سازمان کاملاً حس می‌شود.

مثال ۴-۵ سیاست‌شناسی تغییر در HIV ایدز

نگرش به اچ‌آی‌وی (HIV، ایدز) با آینده‌بینی و سیاست‌گرایی آدمها مانع از واکنش سریع به مساله ایدز در بریتانیا شد.

بیماری ایدز در ۱۹۸۱ شناسایی شد. ده سال بعد گزارشها نشان داد ۴۰۰/۰۰۰ نفر از مردم جهان به ایدز مبتلا هستند. به علاوه برآوردها نشان دادند که میلیونها نفر ناقل ویروس ایدز هستند. در بریتانیا وزارت بهداشت در ۱۹۸۵ به اقدامی راهبردی در سطح ملی دست زد. اما این در حالی بود که برخی از ادارات مسئول امور بهداشتی پاسخگویی به مسئله ایدز را در ۱۹۸۲ شروع کرده بودند. تحقیقات انجام شده در شش منطقه حاکی از آن بود که هر چند شرایط مبتلایان به ایدز در جلب توجه مقامات اهمیت داشت، عرضه خدماتی راهبردی هنگامی واقعا مورد توجه قرار گرفت که افرادی خاص اهمیت موضوع را فهمیدند و رهبری اقدامات مربوط را به عهده گرفتند.

این پیشروان ارائه محصول جدید، عاملان اصلی تعبیر شدند و با تلاش برای جذب منابع، موجبات یادگیری سازمانی و اثر گذاری بر سیاستها و اعمالی در سطح محلی و ملی را فراهم آوردند. این آدمها گروههایی همگن را تشکیل نمی‌دادند، تخصصهای متفاوتی داشتند (که بر ماهیت خدماتی که بعدها شکل گرفتند اثر می‌گذاشتند). و دارای شخصیتها و منشهایی متفاوت بودند اما آنان درداشتن اشتیاقی مسئولیت‌پذیرانه و دیدگاههایی که مرزهای محدود تخصص هایشان در می‌نوردیدند غالباً همکاران موضوع را به عنوان یک سردرگمی جدی تلقی می‌کردند و هم مسلک بودند. آنان مردان عمل بودند و غالباً بر مخالفتها فائق می‌آمدند و خدماتی را با حداقل منابع ارائه می‌دادند.

عامل عمده موفقیت پیشگامان اولیه، شخصیت آنان بود. بسیاری از آنان مشاوران پزشکی و مورد احترام بسیاری از اعضای گروههای حرفه‌ای و از موقعیت اجتماعی و آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای برخوردار بودند. آنان این قدرت خود را برای طرح هدفهای خود به کار بردند. هر چند آنان این حرکت را با اتکا و به روشهای شخصی خاص خود انجام دادند. همه آنان ائتلاف را مهم می‌دانستند و سعی

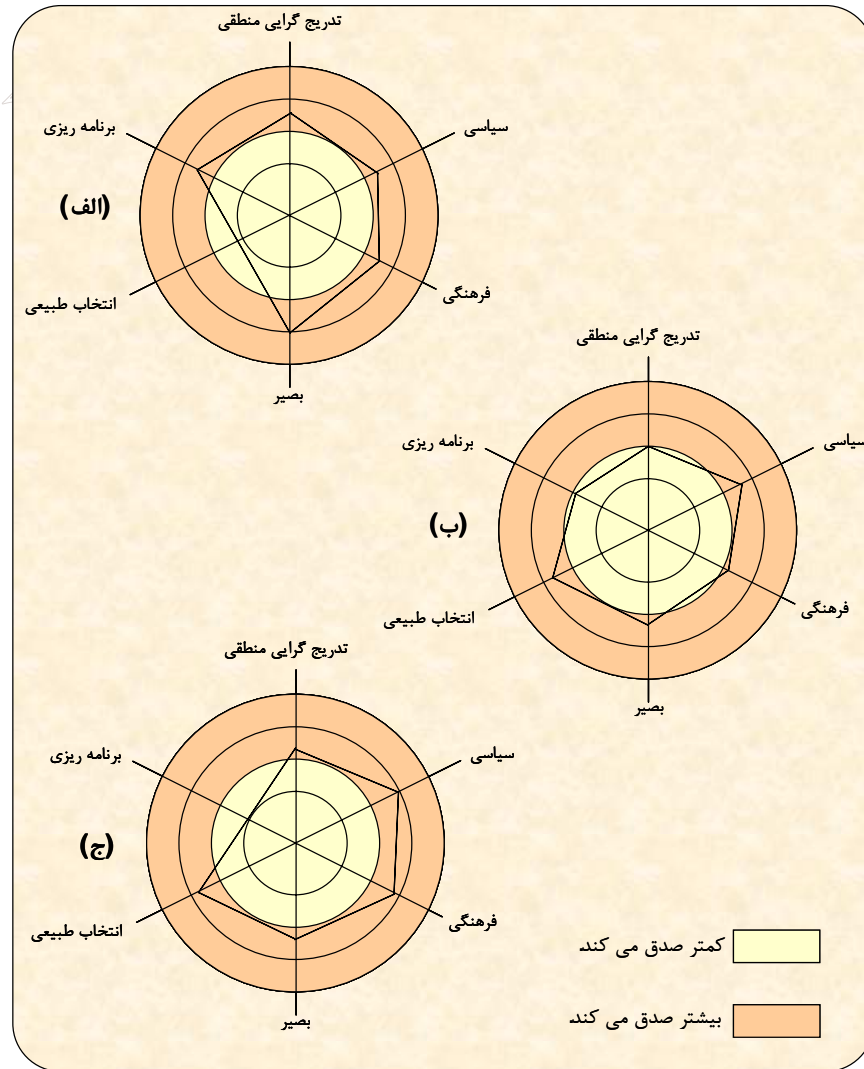
می‌کردند شخصیت‌های برجسته دیگر گروه‌های کاری را برای تحقق آرمان‌های خود جلب کنند. اما مهارت‌های سیاسی آنان و سهولت دستیابی ایشان به اشخاص بزرگ و موثر، برخی از ائتلاف‌ها را کارسازتر از ائتلاف‌های دیگر ساخته است. گاهی نفوذ شخصی برای سوق دادن افراد به همکاری به کار می‌رفت " تا حالا عده‌ای مرا می‌شناسند و اگر من بگویم می‌خواهم کاری انجام بدهم و پول انجام این کار را هم داشته باشم آنان مرا از این کار منع نخواهند کرد.... مردم می‌توانند تصمیم بگیرند طرف مرا بگیرند یا خیر و شاید هم واقعا به نفع آنها باشد که طرف مرا بگیرند". فقدان اطلاعات مکتوب در مورد شیوع این بیماری فرصت‌هایی را به پیشگامان می‌داد. آنان می‌توانستند اطلاعات را دستکاری کنند. آنان آماری ارائه می‌دادند که تصور قرار داشتن در متن یک بحران را به وجود می‌آورد و افراد را برای مقابله با آن بسیج می‌ساخت. برخی در اعمال فشار زیاد از طریق رسانه‌ها ماهر شدند؛ من خیلی زود دریافتم تنها راه سوق دادن افراد مستطیع به کمک کردن هول و دستپاچه کردن آنهاست و ما به روزنامه متوسل شدیم و ارسال نامه‌های مستقیم، و آنقدر درجه حرارت شنونده‌ها را بالا بردیم که ناچار از پاسخگویی شوند. این اقدامات در مهم جلوه دادن ایدز و جلب تمایل افراد به ابداع خدماتی راه گشا بسیار مهم بودند. اما راهبردهای خودرویی که بوسیله فرآیندهایی سیاسی شکل می‌گیرند همیشه جوابگوی ملزومات دراز مدت نیستند. هنگامی که اواسط دهه ۱۹۸۰ دولت بودجه‌های خاصی را برای ارائه خدمات به مبتلایان ایدز تصویب کرد پیشگامان حرکت عرضه خدمات به این بیماران در موقعیت کارشناسان این خدمات قرار گرفتند و منابع جدید به زیر ساخت‌های خدماتی که آنان با تخصص‌های ویژه خود و با الگوهای خاص ارائه خدمات و کاهش انعطاف‌پذیری ایجاد کرده بودند جریان یافت - با توجه به ماهیت این بیماری شایع و نیازهای متغیر این بیماران امر کاهش انعطاف‌پذیری را می‌توان مشکلی بالقوه به شمار آورد.

ماخذ:

Chris Benneh and Ewan Ferlie, Center for Corporate Strategy and Change, University of Warwick

تلفیق رویکردهای مربوط به طراحی راهبرد

رویکردهای متفاوت در مورد شکل‌گیری راهبرد مانع‌الجمع نیستند. واقعیت این است که در بسیاری از سازمانها مدیران شاهد شکل‌گیری راهبردهایی از طریق مجموعه‌ای از این فرآیندها هستند. رشته نمودارهای شکل (۸-۵) الگوهای متفاوتی را که برای طراحی راهبردها در سازمان به کار می‌روند، نشان می‌دهند. نمودار الف (۸-۵) خرده فروشی بزرگی را نشان می‌دهد که برخورداری از آینده بینی برایش بسیار مهم است و البته برنامه‌ریزی مشخص نیز برایش کم اهمیت نیست. نمودار ب (۸-۵) سازمان دولتی را که در آن فشارهای محیطی جای زیادی برای انتخاب نمی‌گذارند و رویکرد طبیعی بر زمینه‌ای سیاسی سایه افکننده است نشان می‌دهد

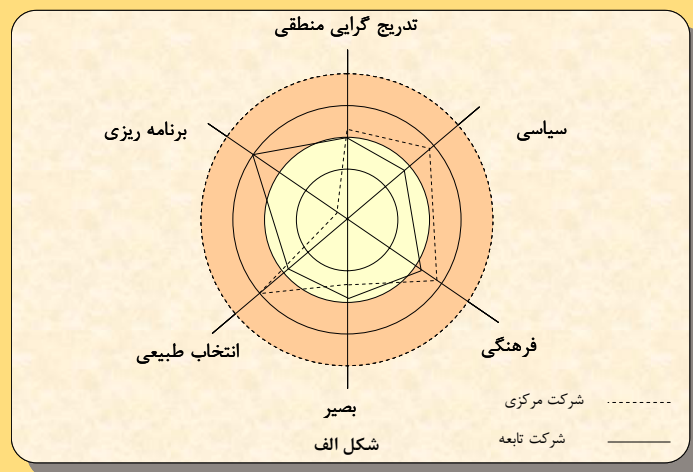


شکل ۵-۸ انواع صورت بندی راهبرد

نمودار ج (۵-۸) الگویی کلی را به نمایش می گذارد. در این جا تدریج گرایی عقلایی و رویکردهای فرهنگی و سیاسی بصورتی بارز خودنمایی می کنند. این رویکرد بر سازمانهایی که موضعی تطابقی داشته یا به صورت تدریج گرایی پیش می روند، غالب است. البته مسایل کاملاً واقعی وقتی ظهور می یابند که بر اجزای مختلف سازمان فشارهایی متفاوت وارد شود. مثال (۵-۵) بیانگر دو نوع از این مثالهاست.

مثال (۵-۵) انگاشتهای متفاوت از چگونگی شکل گیری راهبردها

اختلاف نظر مدیران در مورد چگونگی شکل گیری راهبردها می تواند مسایلی را در سازمان باعث شود.

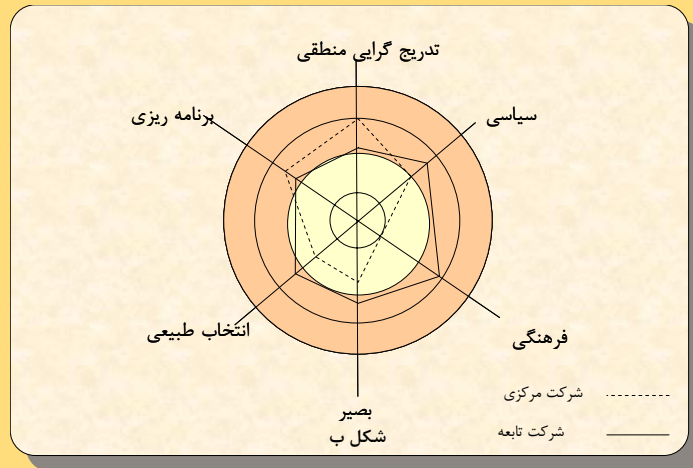


شکل الف بیانگر آن است که فرآیند صورت بندی راهبرد را دو مدیر ارشد یک بنگاه بین المللی، متفاوت می بینند: یکی از این دو مدیر، مدیر عمومی شعبه خارجی شرکت و دیگری مدیر مالی سازمان مرکزی است. مدیر آن شعبه فرآیند طراحی راهبرد را فرآیند اقداماتی که معمولاً طی طراحی راهبرد در سازمانها انجام و شامل هدف گذاری، تجزیه و تحلیل محیطی و عرضه برنامه هایی با جزئیات می شود، می دید اما از دیدگاه مدیری که در اداره مرکزی بنگاه به کار اشتغال داشت طراحی راهبرد نمی توانست به آن صورت انجام شود.

به نظر او واکنش به نیروهای محیطی مشخصاً ماهیتی سیاسی داشت و راهبردها از طریق اعمال نفوذ فرهنگی شکل می گرفت. مدیر شعبه به تلخی ابراز می داشت که طرحهایی که او به اداره مرکزی ارسال می داشت بی نتیجه بودند. مدیر مالی، آن مدیر شعبه را فردی ساده لوح تلقی می کرد زیرا واقعیتهای سازمانی نمی توانست یا نمی باید به آن صورت درک می شد.

شکل ب بیانگر عدم توافق طراح سازمان با کارمند ارشد در واحد خدمات مالی سازمان است. اکثر مدیران طراحی راهبرد را در سازمان محصول فرهنگ، تاریخ و باورهای مشترک حاکم بر سازمان با فرآیندهای سیاسی و بینش به ارث رسیده از بنیانگذاران شرکت می دیدند. اما طراح برنامه های سازمان این فرآیند را به گونه ای دیگر می دید. او راهبرد را محصول برنامه ریزی عقلایی و تلاش دقیق برای پاسخگویی به نیازهای بازار از طریق آزمون جز جز این فرآیند می دانست. شاید با این توضیح تعجبی

نداشت اگر مدیران رغبتی به فرایند برنامه‌ریزی نشان نمی‌دادند و برای آن ارزشی قایل نبودند و از طرفی هم برنامه‌ریز سازمان تصور می‌کرد که مدیران در حقیقت برنامه‌ریزی را واقعا جدی نمی‌گیرند.



فرآیندهای تصمیم‌گیری راهبردی در عمل

اکنون بسیاری از تحقیقات جریان تصمیم‌گیریها را توضیح می‌دهند به علاوه آنها بیش و کم نشان می‌دهند که رویکردهایی که در بالا توصیف کرده‌ایم در جریان اتخاذ هر یک از تصمیم‌ها وجود داشته‌اند. اما بهر حال هر فرآیند تصمیم‌گیری الگوی خاصی دارد که ما خلاصه وار به آنها می‌پردازیم.

عناصر فرآیندهای تصمیم‌گیری راهبردی

برای فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی می‌توان چهار مرحله قایل شد این چهار مرحله در شکل (۹-۵) نشان داده شده است.

۱- آگاهی از موضوع: تشخیص اینکه چیزی جا افتاده است یعنی موقعیتی به وجود آمده که نیاز به اصلاح دارد یا فرصتی رخ نموده است که باید به آن پرداخت شود.

۲- تبیین موضوع: جمع‌آوری اطلاعات و بررسی شرایطی که موضوع یا اتفاقی در آن رخ نموده و تبیین نگرش سازمانی به آن.

۳- صورت‌بندی راه‌حلها: خلق راه‌حلهای ممکن

۴- گزینش راه‌حل: وسیله‌ای که از طریق آن در مورد آنچه باید انجام شود تصمیم می‌گیریم.

فرد یا گروهی کوچک از مساله‌ای راهبردی آگاهی می‌یابند. این جریان معمولاً فرآیندی تحلیل‌گرانه نیست، بلکه آدمها براساس تجربیات گذشته خود، آن را به صورتی خاص احساس می‌کنند. این آدمها لزوماً مدیر نیستند - بعید نیست آنها کسانی که در تماس مستقیم با آنچه باعث آگاهی آنها می‌شود باشند، مثل مسئولان فروش که با مشتریان در تماس هستند. این آگاهی غالباً با گذر از یک دوره نهفتگی یا کمون که طی آن تصویری در مورد اینکه چقدر شرایط سازمان با آنچه معمولاً از آن انتظار می‌رود فاصله دارد، در اذهان شکل می‌گیرد. احتمال دارد این حساسیتها در نگرش به سنجه‌های عملکرد داخلی مانند اخراج از کار یا عملکرد از نظر سود، واکنش مشتریان به کیفیت، و قیمت خدمات یا محصولات و تغییرات داخل محیط بر حسب اقدام رقابت، تغییر فناوری و شرایط اقتصادی برانگیخته شوند.

نقش فرد و تشخیص مساله بسیار مهمند؛ شواهد بیانگر آن است که عملکرد موفق تجاری مدیون توانمندی مدیریت در تشخیص شرایط محیطی بوده است. منظور این نیست که شرکت موفق دارای وسایل پیچیده یا بسیار پیشرفته برای کشف شرایط محیطی بوده است؛ بلکه شرکت نه تنها مدیران صاحب بصیرت بلکه افرادی عمیق داشته است که می‌توانسته‌اند نسبت به عوامل موثر متعددی واکنش نشان دهند یا حداقل آنها را مدنظر قرار دهند.

تجمع محرک‌های محیطی نهایتاً به جایی می‌رسد که دیگرکسی در سازمان نمی‌تواند آنها را نادیده بگیرد. ناگزیر واکنش سازمانی برانگیخته می‌شود. نوعاً این مرحله کشیدن ماشه وقتی فرا می‌رسد که سامانه‌های اطلاعاتی رسمی سازمان مساله را برجسته کنند. برای مثال انحراف کتمان ناپذیر از بودجه یا گزارش افت فروش از تعدادی از مناطق به طور مرتب. اما در این مرحله معلوم نیست که مسایل به خوبی تبیین شده باشند.

صورت بندی مساله فرآیندهایی را در بر می‌گیرد. ابتدا اطلاعاتی جمع‌آوری می‌شوند. اما معمولاً اطلاعات جمع‌آوری شده ساختاری قابل ملاحظه و شکلی گویا ندارند. اطلاعات به صورت غیر رسمی و شفاهی مورد جستجو و جمع‌آوری قرار می‌گیرند. این اقدام به خصوص به وسیله مدیران ارشد انجام می‌پذیرد. البته ممکن است این روال با تحلیلهای رسمی‌تر تکمیل شود. اما پالایش و قابل استنتاج ساختن اطلاعات برای روشن کردن شرایط، فرآیندی است که شدیداً به تجربیات جاری مدیران نیاز

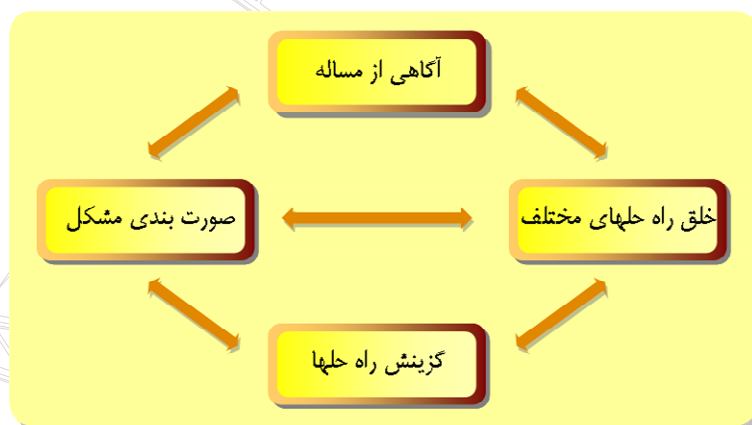
دارد. در واقع نقش اطلاعاتی که با تجزیه و تحلیل‌های ساختمندتر اوضاع محیط به دست می‌آید فرآیندی است که طی آن در واقع نگرش مدیران در مورد اوضاع تعمیق یا واجد مشروعیت می‌شود. تبیین ماهیت واقعی مساله بسیار دشوار است. در کل، تجزیه و تحلیل‌های ساختمند نقش چندانی در تبیین مساله بازی نمی‌کنند. هر چند که برخی از متون مدیریت مدعی عکس این مطلب هستند. احتمالاً تلاش بسیاری به عمل می‌آید تا از طریق بحث و گفتگو ذهنیت سازمانی، یا اتفاق نظری در مورد اینکه واقعیت مساله چیست، شکل گیرد. از این رو، دیدگاه به وجود آمده دیدگاهی است که در چارچوب تجربیات فردی و جمعی ساختمند، افکاری متفاوت را طی فرآیندهای اجتماعی و سیاسی در خود جذب کرده است. امکان دارد این فرآیندهای صورت‌بندی مساله، مشکلات دیگری را به دنبال آورند و به همین جهت فرآیند تبیین مساله را می‌توان بازگردنده (راجع یا عود شونده) به شمار آورد. در تلاش برای یافتن راه‌حلهای گوناگون مدیران به جستجوگری در زوایای ذهن و حافظه خود می‌پردازند تا شاید راه‌حلهای حاضر و آماده‌ای بیابند. مدیران در این فرآیند سعی می‌کنند راه‌حلهای موجود و آزموده را بیابند یا در واقع به جستجوگری انفعالی می‌پردازند.

در این وضعیت آنان در انتظار پیدا شدن راه‌حلهای ممکن و مقدور باقی می‌مانند. بعید نیست اینگونه جستجوگری چندین بار انجام شود و مدیران سعی کنند از تجربیات و راههای آزمون شده بهره بگیرند تا تلاششان برای رسیدن به یک راه حل یا راهبردی سفارشی برای مساله جاری به نتیجه برسد. چه در فرآیند جستجوگری و چه در فرآیند طراحی جریان‌گزینش، حالتی باز گردنده دارد. کار ابتدا با تصویری مبهم از یک راه حل ممکن شروع می‌شود و آهسته آهسته با مرور مکرر آن از راه حل به مساله و از مساله به راه حل با در ذهن مجسم ساختن راههای مختلف حل مساله، پالایش و روشن می‌شود. این فرآیندها سیری تکوینی دارند و بر مجادله و مباحثه در سازمان مبتنی هستند و چنانچه گفته شد از عقل و تجربه مدیران در سازمان بهره می‌گیرند. در واقع رویکرد تدریج گرا در مورد صورت بندی راهبرد معتقد است که مدیران موفق فعالانه فرآیندهای چانه زنی را برای مورد سوال قرار دادن تمایلات راهبردی حاکم به کار می‌برند و اطلاعاتی را از دیگر اجزای سازمان بیرون می‌کشند تا در اتخاذ تصمیم از آنها یاری جویند.

چنان که دیده می‌شود فرآیند صورت بندی راه حلها می‌تواند با فرآیندهای گزینش راهبردها

همپوشانی داشته باشد. جدا کردن آنها از یکدیگر معیار مشخصی ندارد و تعریف و جداسازی آنها را می‌توان بخشی از یک فرآیند به شمار آورد. این فرآیندی است که طی آن چندین راه حل ممکن است به تعدادی کمتر تقلیل یابد تا نهایتاً یکی یا دو مورد نسبت به دیگران ترجیح داده شوند. این جریان طی جریان غربال‌سازی با فرآیندی حذفی که طی آن مدیران مواردی را که به نظرشان امکان پذیر نمی‌آید کنار می‌گذارند اتفاق می‌افتد. اما معیار اصلی برای ارزشیابی امکان‌پذیری گزینه‌ها، تجزیه و تحلیل‌های رسمی نیست. در واقع مدیران از سلیقه خود به عنوان مهم‌ترین معیار ارزشیابی گزینه‌ها بهره می‌گیرند. بدیهی است که این امر چانه‌زنی سیاسی را هم بدنبال دارد. تجزیه و تحلیل رسمی در واقع موردی است که کمتر از رویکردهای دیگر به کار می‌رود و اگر بخواهد به صورتی جدی مورد توجه قرار گیرد باید در بطن فرآیندهای اجتماعی و سیاسی دیده شود.

باید به خاطر داشته باشیم که این فرآیند ممکن است درست زیر سطوح مدیران ارشد شکل گیرد. بنابراین ارجاع راه‌حل‌های ممکن به سطوح بالاتر و اقدام برای کسب مجوز نیز می‌تواند راهی برای انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های ممکن باشد، هر چند همیشه اینطور نیست و غالباً پس از غربال کردن و هنگامی که اجرای یک راه حل کامل مد نظر قرار گیرد کسب مجوز از مقامات بالاتر موضوعیت می‌یابد. جریان مذکور این سوال را مطرح می‌سازد که آیا اقدام برای کسب مجوز جهت اجرای راه‌حل‌های راهبردی تدریجاً شکل گرفته به وسیله مدیران زیر سطح مدیران ارشد از نظر قابلیت یا عدم قابلیت اجرا یا راهبردی که از قبل برای کل سازمان طراحی شده مقایسه می‌شود.



شکل ۵-۹ مراحل تصمیم‌گیری راهبردی

شبکه فرهنگی

در مطالعه فرآیندهای تصمیم‌گیری به طور طبیعی تجربه نقش و جایگاهی مهم دارد، مدیران تحت تاثیر عمیق ذهنیت‌هایی که طی سالیان دراز کسب کرده‌اند به تصمیم‌گیری می‌پردازند. این امر در تصمیم‌گیری در هر سطح سازمان اهمیتی فوق‌العاده از خود نشان می‌دهد. اما بی‌تردید این باورها و مفروضاتی که مجموعاً دیده‌گاه و نگرش سازمانی را به وجود می‌آورند خودنیز در قالب برخی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی محصور و شاید تا حدودی سرکوب شوند.

شیوه‌های رفتار معمول اعضای سازمان که پیوند دهنده اجزای سازمان بهم هستند به وجود آورنده شیوه‌هایی هستند که ما با آنها کارها را در این جا انجام می‌دهیم و با نگرش از منظری خوش بینانه آن جریان امور سازمانی را تسهیل و ممکن است توانمندی متمایز و مفیدی برای سازمان به وجود آورند. اما همین شیوه‌ها ممکن است چگونگی انجام امور و اینکه هراتفاقی چگونه باید به وقوع بپیوندد را مفروض سازد (یعنی کار به هر صورتی انجام شده هم چنان باید انجام شود). طبعاً تغییر این شیوه‌ها تا حد غیر ممکن دشوار است و می‌تواند مفروضات محوری را در مجموعه باورهای سازمانی تداوم بخشد.

۹۹

♦ داستان‌هایی را که اعضای سازمان برای هم، برای دیگران و برای افراد تازه وارد و غیره نقل می‌کنند، وضعیت فعلی سازمانی را در متن تاریخ آن قرار می‌دهد، شخصیتها اتفاقات مهم را برجسته می‌سازند، و بالاخره سنت شکن‌ها را کسانی که از هنجارها روی برمی‌تابند برجسته جلوه می‌دهند.

♦ آیین‌های زندگی سازمانی مانند برنامه‌های آموزشی، ارتقا و ارزشیابی، به آنچه در سازمان مهم تلقی می‌شود اشاره دارد و شیوه‌هایی که ما کارها را در اینجا انجام می‌دهیم تقویت می‌کنند و آنچه را که به طور خاص ارزشمند است برجسته می‌سازند.

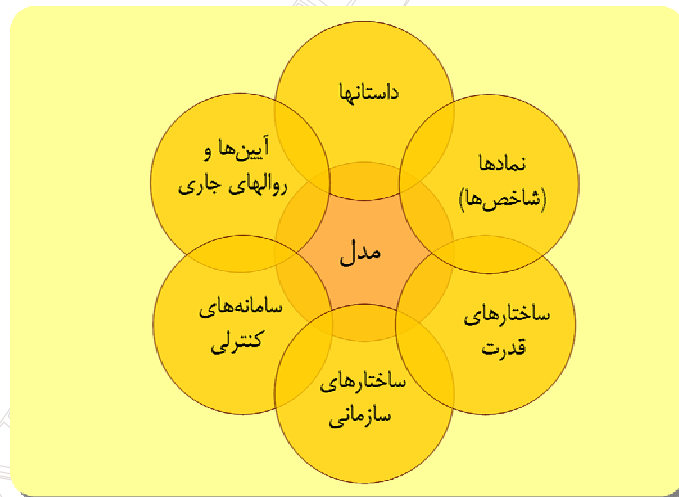
♦ جنبه‌های نمادین سازمانها مانند علائم، دفاتر، اتومبیلها و عناوین، یا هر نوع زبان و واژه‌نامه‌ای که عموماً به کار می‌رود ماهیت سازمان را در نگاهی کوتاه آشکار می‌سازند.

♦ ساختارهای قدرت: را نیز می‌توان به متغیرهای اصلی دیدگاه سازمانی نسبت داد. قدرتمندترین

گروههای مدیریتی در سازمان احتمالا کسانی هستند که با مفروضات محوری و باورهای سازمانی بیشترین رقابت را دارند.

- ♦ سامانه‌های کنترل، سامانه‌های پاداش و سنجش بر آنچه که در سازمان مهم تلقی می‌شود تاکید می‌کنند و توجه و اقدام را به جهتی خاص معطوف می‌سازند.
- ♦ ساختار رسمی سازمانی یا شیوه‌های رسمی کار در سازمان، ساختارهای قدرتی استقرار یافته در سازمان را نیز بیان می‌کند و می‌تواند روابط مهم سازمانی را از هم جدا کرده و مشخص سازد که واقعا چه چیزی در سازمان وجود دارد.

بنابراین اینکه نگرش یا مجموعه باورهای سازمانی را صرفا مجموعه‌ای از مفروضات یا باورهایی که با عمل و کار واقعی سازمانی ربطی ندارد، بدانیم اشتباه است. نگرشها و بینشهای سازمانی در متن شبکه فرهنگی سازمانی قرار دارند و آنها را به اعمال روزانه زندگی سازمانی پیوند می‌دهد. این تعریف از نگرش سازمانی که نگرش را در بطن شبکه فرهنگی جای می‌دهد در شکل (۵-۱۰) به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۵-۱۰ شبکه فرهنگی یک سازمان

اما مثال سازمانی آن را می‌توانید در مثال (۵-۶) بخوانید. این مثال بسط شکل (۵-۱۰) است. که شبکه فرهنگی یک بانک عمده تهاتری بریتانیا را در اوایل ۱۹۸۰ نشان می‌دهد. در آن هنگام نظام

بانکی بریتانیا آثار آزاد سازی صنعت بانکداری را که حرکتی/انقلابی به شمار آمد حس کرد. اکثر بانک‌ها در حال تجدید نظر در مورد راهبردهای خود بودند و سعی داشتند بیشتر به بازار و مشتری توجه کنند. به این جهت آنها به متنوع سازی خدمات خود پرداختند و تلاش به عمل آوردند تا فرهنگی مشتری مدار به جای فرهنگ سنتی بانکداری برای خود به وجود آورند. این بانک همراه با بسیاری دیگر از بانک‌ها اجرای راهبردی که دارای خصوصیات مشتری مدار باشد بسیار مشکل دید.



مثال ۵-۶ شبکه فرهنگی بانکداری بریتانیا در دهه ۱۹۸۰

مشکلات بانک را می‌توان بر حسب دیدگاه سازمانی که در آن تامین، ریسک‌گریزی و جایگاه بارز حرفه‌ای گری بسیار مهم هستند و نیز بر حسب جنبه‌های مختلف شبکه فرهنگی توضیح داد. ساختار قدرت نه تنها به هیأت مدیره اصلی ارتباط پیدا کرد، از طریق مدیران قدرتمند، منطقه‌ای نیز شد. این مدیران نفوذ زیادی بر آیین‌ها و جریانهای روزمره سازمانی مانند انتصابات، ارتقاها و سامانه‌های رتبه

بندی اعمال کردند. البته سازمان ماهیتاً سلسله مراتبی بود و این خصوصیت با نمادهای مربوط به شان و جایگاه ها، ارتقاها، سنتی و سامانه های خاص طبقه بندی، تقویت می شد. سامانه های کنترلی به خصوص در سطح شعب بانک دستی، وقت گیر و بشدت قالبمند بودند، و باید بی چون و چرا در مورد همه اجرا می شدند. به علاوه یک نظام نظارتی در سطح شعبه ها استقرار یافته بود تا اجرای دقیق همه موارد فوق را تضمین کند. دیدگاه غالب آن بود که رعایت بی کم و کاست راه کارها و رویه های مدرن از اهمیت زیادی برخوردار است و جستجو برای یافتن مشتریان جدید به اندازه رعایت آن دستورالعملها مهم نیست. اما ریسک گریزی خود، با شنیدن ماجراهایی در مورد مدیرانی که به دلیل تلاش جهت اتخاذ تصمیمهایی ریسک آمیز دچار مشکل شده بودند - مثل معاف ساختن برخی از کارکنان بانک از پرداخت هزینه وام - شدت می یافت. در واقع سامانه فرهنگی مقولاتی چون امنیت، تامین، سلسله مراتب و بوروکراسی را چنان تثبیت کرده بود که دگرگونی آنها بسیار دشوار می نمود.

از این رو شبکه فرهنگی می تواند به عنوان چارچوبی مفید به درک رابطه باورها و مفروضات از یک سو و جنبه های سیاسی، نمادین و ساختاری سازمان از سویی دیگر کمک کند و نیز چگونگی جهت گیری و مسیر صورت بندی راهبرد را نشان دهد.

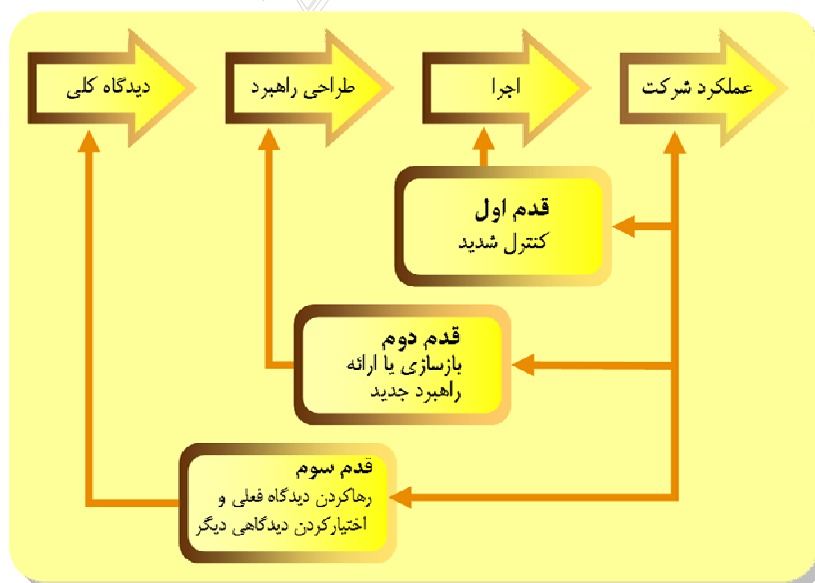
خطر انحراف راهبردی

محدود کنندگی مدل ذهنی و الگوی فکری حاکم و راه و روش معمول ما برای انجام امور روزانه می تواند آثار ضمنی مهم بر صورت بندی راهبرد در سازمانها داشته باشد. احتمالاً مدیرانی که برای ایجاد تغییر در الگوی ذهنی تحت فشار قرار می گیرند به دست آویزهایی که آنان را در برابر فشارهای مذکور حفظ کند متوسل می شوند، این امر مشکلاتی را در هنگام بروز لزوم اعمال مدیریت تغییر راهبردی به وجود می آورد زیرا بعید نیست این تغییر راهبردی خارج از چارچوب نگرشها و مفروضات سازمانی و محدودیتهای شبکه فرهنگی باشد.

احتمالاً حرکت جدید ایجاد می کند اعضای سازمان در نظام ارزشی و روالهای معمولی که برای انجام امور به کار می برند تغییراتی اساسی ایجاد کنند. هر چند ممکن است ایجاد این تغییرات بنیادی بسیار مطلوب باشد، شواهد حاکی از آن است که این تغییرات بسادگی اتفاق نمی افتند.

به احتمال زیاد مدیران تلاش خود را برای مواجهه با موقعیتها از طریق جستجو برای یافتن آنچه برایشان قابل درک است به کار می‌برند و با شرایط در چارچوب مفروضات و باورهای جدی کنار می‌آیند. این امر بخصوص در سازمانهایی که از سطح بالایی از تجانس و انسجام در باورها و مفروضات برخوردارند، صدق می‌کند. بنابراین مدیران نوعاً تلاش خود را برای تقلیل ابهام و نامعلومیهای مقابلشان به کار می‌برند و این کار را با کوشش به منظور به کار بردن راههایی آشنا انجام می‌دهند.

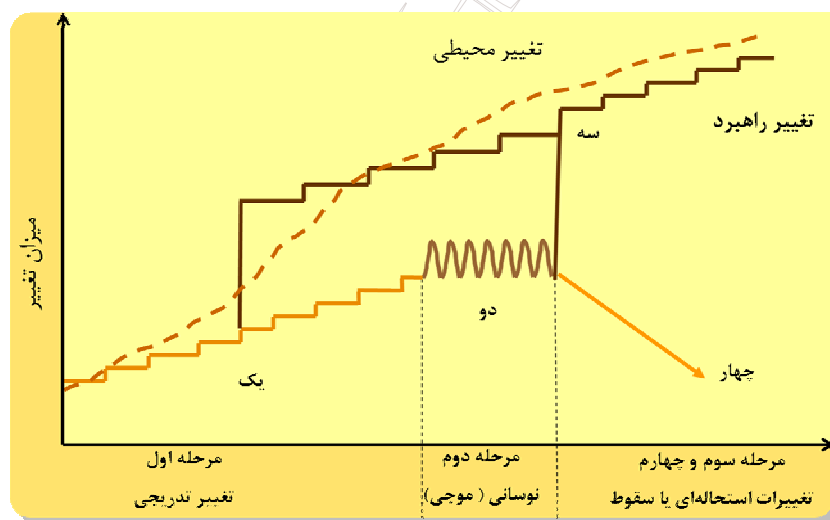
شکل (۵-۱۱) چگونگی وقوع این اتفاق را نشان می‌دهد. مدیرانی که با محرکی برای اقدام (در مورد افت عملکرد) مواجه می‌شوند، ابتدا راههایی را برای اصلاح اجرای راهبرد فعلی به کار می‌برند. این امر می‌تواند از طریق اعمال کنترل های بیشتر صورت گیرد. در نتیجه مدیران شیوه های عملیاتی مورد قبول خود را بیشتر مورد تاکید قرار می‌دهند.



شکل ۵-۱۱ پویایی های دگرگونی دیدگاه

اما اگر این شیوه عمل مدیران موثر واقع نشود تغییر راهبردی محتمل است. البته این تغییر با مفروضات و باورهای حاکم هماهنگ خواهد بود. برای مثال ممکن است مدیران قصد توسعه بازار را برای کار خود داشته باشند اما به هیچ وجه بعید نیست که آنان تصور کنند که بازارهای جدید تفاوتی با

بازارهای فعلی آنان ندارد. بنابراین به احتمال زیاد مدیران به همان شیوه‌ای که در مورد محصولات و بازارهای فعلی خود عمل کرده‌اند در مورد محصول یا بازارهای جدید اقدام خواهند کرد. در این مرحله مجموعه باورها و مفروضات تغییری نکرده است و بعید است که تغییری هم بکند مگر آن که تلاش برای بازسازی راهبرد در چارچوب باورهای فعلی با شکست مواجه شود. آنچه مرتباً تکراری می‌شود کاربرد روش معمول، بهره‌گیری از شیوه‌های دیر آشنا و تلاش به منظور اجتناب یا کلا کاهش نامعلومی و ابهام است. البته روشی دیگر برای تشریح شیوه تدریج گرایی یا راهبرد تطابقی است. در واقع این هم ممکن است که تغییر راهبرد در محدوده باورها و مفروضات جاری معنی داشته باشد. با این روش می‌توان تجربه اعضای سازمان را جمع آوری و مورد استفاده قرار داد. این روش امکان اینکه تغییر در قالب مجموعه راه و روشهای آزموده شده تحقق یابد را به وجود می‌آورد. اما حاصل فرآیندهای تصمیم‌گیریایی از این نوع، لزوماً صورت بندی راهبردی به شیوه تطابقی نیست. نباید از خاطر برد که شیوه تطابقی صورت بندی راهبرد، هماهنگی گام به گام با تغییرات محیطی است (شکل ۵-۱۲).



شکل ۵-۱۲ ریسک حرکت تدریجی راهبرد

این روش می‌تواند تطبیق دادن خود با تجربیاتی که در بطن نگرش‌های سازمانی، باورها و مفروضات نهفته است باشد. با این حال نیروهای محیطی بر عملکردها اثر دارند. ممکن است، با گذر

زمان این شیوه عمل منجر به انحراف راهبردی در شکل (۵-۱۲) (مرحله یک) شود. چنان که ملاحظه می‌شود در این وضعیت راهبرد سازمانی تدریجاً (هر چند ناخواسته) از نیروهای موثر در محیط دور می‌شوند. (مثال ۵-۶) نشان می‌دهد که چگونه حتی موفق‌ترین شرکتها ممکن است بدین ترتیب دچار انحراف راهبردی شوند. در واقع ممکن است آنها قربانی موفقیت‌های گذشته خود شوند. اما در این ضمن یا انحراف راهبردی ظاهر می‌شود، یا تغییر محیطی افزایش می‌یابد و در نتیجه عملکرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. (مرحله دو در شکل ۵-۱۲). در این حال شکل‌گیری راهبرد احتمالاً دچار تنش می‌شود و جهت‌گیری روشن خود را از دست می‌دهد (مرحله سوم). در نتیجه باز در عملکرد اختلال ایجاد می‌شود. در نهایت اگر زوال سازمان (مرحله چهارم) مطلوب نظر نباشد، تغییر استحالتهای لازم خواهد بود.

این نگرش سازمانی، ویژگی اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمان خواهد بود که می‌تواند به عنوان دربردارنده توانمندی‌های ویژه به حساب آید یا از موضعی خطرناک به عنوان عاملی بازدارنده مانع تغییر و منتج به محرکه‌ای در راهبرد که می‌تواند انحراف راهبردی را به دنبال آورد شود.

مثال ۵-۶: بلا تکلیفی ایکاروس



دنی میلر در کتاب تناقض نهفته در ایکاروس: شرکتهای استثنایی آنقدر راهبردهای موفق قبلی خود را پی می‌جویند تا آنها هم به ناکامی برسند وی آنها را به ایکاروس، که آنقدر از بالهای خود برای پر کشیدن به سوی خورشید استفاده کرد تا آنها را سوزاند، تشبیه می‌کند.

میلر چهار مسیری را که شرکتهای برجسته و معروف با طی کردنشان قدرت خود را آنقدر بالا می‌برند که یک هدف، یک دیدگاه راهبردی، یک واحد، و یک مهارت بر دیگر هدفها، راهبردها و مهارتها چیره می‌شود، مشخص می‌سازد. زیاده رویها و ناکارآمدیها را به راهبردهایی که زمانی موفق بوده‌اند نسبت می‌دهد.

پیش‌روان (مسیر تمرکزی) به وصله، پینه‌کنندگان بدل می‌شوند.

گروه طراحی مهندس رکن السون بنیان‌گذار شرکت دیجیتال ایکو پیمنتز کوچک رایانه‌ای، که جایگزینی ارزانتر و انعطاف‌پذیری برای ابر رایانه‌ها هستند، اختراع کردند. شرکت دیجیتال با محصول

خود چنان برخوردی کرد که دیگر کسی نمی توانست این محصول را از نظر کیفیت و دوام شکست دهد. سری وکس (vax) این رایانه‌ها قابلیت اطمینان خود را کاملاً به اثبات رساندند، به طوریکه سیل سود به جانب این شرکت روان شد.

اما این شرکت خیلی زود به یک شرکت مهندسی تبدیل شد. انجام اصلاحات بسیار ریز فنی در این رایانه آنقدر همه عناصر شرکت را بخود مشغول ساخت که کسی حاضر نبود نیاز مشتریان به رایانه‌های کوچک، ارزانتر با قابلیت استفاده آسانتر را مورد توجه قرار دهد. شرکتی با آن عظمت به دلیل توجه شدید به تکمیل و اصلاح یک محصول، نیازهای مشتریان و بازارهای جدید را به فراموشی سپرد.

سازندگان (مسیر خط پذیران) به توسعه طلبان و مستکبران بدل می‌شوند.

هارولد جنین پس از آنکه به عنوان یک حسابدار کارآفرین فعالیتهای چندگانه شرکت عظیم آی.تی.تی (ITT) را مطالعه کرد، از طریق حذف برخی از فعالیتهای تحکیم موقعیت، شرکتی منسجم و قوی به وجود آورد. ابتدا او سامانه‌های مدیریتی اطلاعاتی قوی به وجود آورد تا به او و مدیران جوان و مستعد او در اداره مرکزی شرکت کمک کند، امپراتوری رو به گسترش خود را کنترل کند و ایشان بتوانند به شناسایی فرصتها بپردازند و به متنوع سازی خلاق فعالیتهای مبادرت ورزند.

پیشگامان (مسیر مخترعان) به فراریان تبدیل می‌شوند.

رولز رویس تولید کننده موتورهای هواپیما، سازنده پیشرفته ترین موتورهای هواپیما بود. این شرکت سابقه‌ای طولانی در نوآوری دارد. برای مثال این شرکت برای اولین بار پرده های توربین سرد شونده به وسیله هوا، موتورهای دارای پروانه توربو و موتور عمود پرواز را ساخت. اما تاریخ بی نظیر طراحی های نوآورانه، عامل سقوط شرکت شد. مدیران ارشد شرکت عملاً همگی مهندسانی بودند که فقط به کیفیت برتر مهندسی اهمیت می‌دادند. بنابراین وقتی برای عقد قراردادی با رقبا به رقابت پرداختند، دریافتند که طراحی موتور آن قدر پر هزینه است که اجرای طرحها را ناممکن می‌سازد. تاخیرهای زمانی، مشکلات تولید و هزینه‌ها از اعتبارات مصوب آن قدر فراتر رفت که اجرای پروژه فلج شد. این شکست ناشی از مهندسان مشتاقی بود که همگی فقط به اختراع و نوآوری دل بسته بودند.

فروشنندگان (مسیر جدایی) به روندگان به بی‌راهه ها تبدیل می‌شوند.

لین تازند (Lynn Towsand) در پنج سالی که مدیر ارشد اجرایی اتومبیل سازی کرایسلر (Crysler) بود سهم این تولید کننده را از بازار آمریکا به دو برابر و سهم آن از بازار بین المللی را به سه برابر افزایش داد، موفقیتی که در اثر بازاریابی پر قدرت که شامل فروش خستگی ناپذیر و اقدامات ترویجی با عرضه اتومبیل ورزشی بدست آمد.

اما دغدغه شرکت در مورد مدل و اثری که می‌خواست بر اذهان بگذارد منجر به افزایش بی رویه تعداد محصولات شد، یعنی غلبه بسته بندی و شکل بر محتوا در نتیجه تمرکز شرکت بر محصولاتی خاص از بین رفت، این امر هزینه‌ها را بالا برد، کیفیت را پایین آورد، مشتریان را گیج کرد و تنش سیاسی را در سازمان بالا برد.

Denny Miller, The Icarus paradox, Harper Business, 1998

جمع بندی و نتیجه گیری

این فصل به فرآیندهای مدیریت راهبردی بصورتی که واقعا در سازمانها یافت می‌شوند، پرداخته است. از این رو این فصل توصیفی است و جنبه تجویزی ندارد. این فصل نمی‌گوید که چون فرآیندهایی وجود دارند پس باید به صورت راهبردی اداره شوند. اما در هر حال درک واقعیت صورت بندی راهبرد در سازمانها لازم است. این ضرورت حداقل از آنجا ناشی می‌شود که کسانی که می‌خواهند راهبرد سازمانها را تحت تاثیر قرار دهند، باید این کار را با توجه به واقعیتهای انجام دهند.

معنی ندارد راهبردهایی را صورت بندی کنیم که ممکن است از نظر تحلیلی زیبا جلوه کنند و در عمل ماهیت واقعی فرآیندهای آنها درک نشده باشد. به علاوه تلاش ما در این جا این بوده است که مقوله راهبرد به گونه‌ای که درک ریشه‌های واقعی آن اجازه می‌دهد، مورد توجه قرار گیرد. در موارد ممکن از رویکردهای واقعا تحلیلی که در دنیای واقعی مدیران موضوعیت دارند، نیز استفاده شد.

این بخش، با استناد به مواردی که در زمینه مدیریت راهبردی مطرح هستند درسهایی به ما می‌آموزد. این درسه‌ها به طور خلاصه به شرح زیرند:

تمیز قایل شدن میان راهبرد مطلوب مدیران - یعنی آنچه ایشان می‌گویند سازمان دنبال خواهد کرد - و راهبرد واقعا تحقق یافته سازمان - یعنی آنچه سازمان واقعا دنبال می‌کند، مهم است. این امر بخصوص وقتی رابطه راهبرد جاری با تغییر محیطی مطرح می‌شود، اهمیت می‌یابد. در واقع در نظر گرفتن ربط راهبرد واقعا تحقق یافته با تغییرات محیطی از بررسی ربط راهبرد مطلوب با آن تغییرات مفیدتر است.

معمولا راهبرد بصورتی تدریجی تکوین می‌یابد. تغییر راهبردی به صورت فرآیندی مداوم با تطابق قدم به قدم با راهبرد جاری از طریق فعالیتی که در درون پاره سامانه‌های سازمان انجام می‌شود، تحقق می‌یابد اما سمت گیری کلی راهبردی که محرکه راهبردی نامیده می‌شود و در گذر زمان تداوم می‌یابد وجود دارد.

تغییرات گام به گام در سازمانها احتمالا از طریق فرآیندهای فرهنگی، اجتماعی و سیاسی یا بوسیله مدیرانی که به آزمون و یادگیری از طریق انجام کار می‌پردازند (مقوله تدریج گرایی عقلایی) تحقق می‌یابد.

طرح ریزی رسمی (مثل سامانه های طرح ریزی سازمانی) برای تجزیه و تحلیل موقعیتهای راهبردی و تفکر در مورد گزینه های مختلف راهبردی به اندازه ملاحظات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مهمند، اما این فرآیند لزوماً وسیله ای برای صورت بندی راهبردها نیست. ممکن است سازمان در گذر زمان با تغییرات محیطی از مسیر خارج شود (انحراف راهبردی) و نهایتاً به نقطه بحرانی برسد. در این هنگام وقوع تغییر بنیادی یا استحاله ای محتمل است. مدیران اساساً با ارزشیابی کیفی علایم که از درون و بیرون سازمان جمع می شوند، نیاز به تغییر راهبردی را احراز می کنند.

مدیران مسایل راهبردی و گزینش راهبردها را با تجزیه و تحلیل خشک و بی احساس داده ها انجام نمی دهند. ایشان کار را (الف) براساس دریافتهای آن چه اشخاص قدرتمند سازمان مساله می بینند و (ب) پیوند دادن اوضاع جاری با تجربیات پیشین و دانایی که در مفروضات محوری و باورهای سازمانی نهفته اند و ما آن را دیدگاه سازمانی نامیدیم مسایل را تعریف و در مورد گزینش راهبردها قضاوت می کنند.

شبکه فرهنگی سازمان - یعنی ساختارهای سیاسی، روال های جاری، آیین ها و نمادها بر حفظ و مشروعیت بخشیدن به آنچه در باورها و مفروضات بوجود آورنده دیدگاه سازمانی اثر دارند تاثیر می گذارند. از این رو تحقق بخشیدن به تغییر راهبردی بسیار دشوار است.

رویکردی که تا به حال داشته ایم بر برداشت کلی ما از واقعیت شکل گیری راهبردها در سازمانها مبتنی بوده است. اولاً این فکر که مدیریت راهبردی دنبال کردن مسیری صرفاً مرحله ای و زنجیره ای است مردود شناخته می شود. عنوان هایی چون تجزیه و تحلیل راهبردی، گزینش و اجرا، چارچوبی مناسب برای تفکر در مورد مسایلی راهبردی هستند. اما خوانندگان باید توجه داشته باشند که این جوانب و مدیریت راهبردی بهم وابسته اند و بر هم اثر می گذارند.

در این مبحث تاثیر گذاری اساسی باورها و مفروضات مدیران بر جنبه های فرهنگی خاطر نشان شد. اگر طراح راهبرد بخواهد بر صورت بندی راهبرد اثر گذارده و به شکلی عاقلانه توانمندی سازمان را در اجرای راهبرد مد نظر قرار دهد، باید جنبه های فرهنگی سازمان را عمیقاً درک کند. به همین دلیل در این جا بر اهمیت درک ماهیت باورها و فرض های مدیران و پس زمینه های فرهنگی، اجتماعی و

سیاسی دربرگیرنده ایشان تاکید شد. باید تجزیه و تحلیل‌های چنین سامانه‌هایی را مد نظر داشت و حتی وقتی ارزشیابی راهبرد مطرح است، آنها را نباید فراموش کرد. در واقع باید به خاطر داشت که بی توجهی به این موارد به عنوان مانعی جدی، تحقق تغییر راهبردی را مختل خواهد ساخت.

بحث استیلای داوریه‌های سلیقه‌ای و فرآیندهای چانه زنی در سازمانها قابل انکار نیست، اما تجزیه و تحلیل‌های کمی و کیفی نباید جا را صرفاً برای آن گونه فرآیندهای کیفی خالی کنند. به تجزیه و تحلیل‌های کمی نباید بهای کمی داده شود. این ابزارها به مدیران یاری می‌دهند تا مسایل راهبردی را بصورتی عمیق‌تر تجزیه و تحلیل کنند و در جستجو برای یافتن راه‌حلهایی موثرتر، چون چراغ روشنگر راه عمل کنند.

تحلیل‌های عقلی و کمی می‌توانند باعث شوند راه و روشهایی که در سازمان مفروض انگاشته و هیچ‌گاه مورد سوال قرار نمی‌گیرند، مورد سوال قرار گیرند. به این ترتیب این تحلیل‌ها می‌توانند احتمال اشتباه کردن را کاهش دهند. هدف کلی در اینجا ارایه چارچوبی برای راهبرد و مدیریت راهبردی به گونه‌ای که قوت و دقت تجزیه و تحلیل‌های کمی و استدلالی را با واقعیت فرآیندهای مدیریت در سازمان تلفیق کند، بوده است.

