

انجمن استراتژیک



تکنیک های کاربردی تفکر استراتژیک
در سطح ملے، سازمانے و فردی

سید حسین جلالے

مجتبیٰ لشکر بلوکه



نویسندگان: مجتبی لشکربلوکی و سید حسین جلالی

نسخه پرداز: کیوان دهقان پور

طراح جلد: مجید زارع

نام نوشته: حمید قربان پور

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۵۰-۶

چاپ دوم: بهار ۱۳۹۸

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: لشکربلوکی، مجتبی، ۱۳۵۷ -

عنوان و نام پدیدآور: ذهن استراتژیست /

تکنیک‌های کاربردی تفکر استراتژیک در سطح ملی، سازمانی و فردی /

مجتبی لشکربلوکی، سید حسین جلالی.

مشخصات نشر تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۸۸ ص. : مصور(رنگی)، جدول(رنگی)، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۵۰-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی (Strategic planning)

برنامه‌ریزی سازمانی (Business planning)

موفقیت در کسب و کار (Success in business)

شناسه افزوده: جلالی، سید حسین، ۱۳۶۶ -

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ ۵۵۵۹ ل / ۳۰ / ۲۸ HD

رده‌بندی دیویی: ۴۰۱۲ / ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۷۲۱۱۴

انسانی ذہن



تکنیک های کاربردی تفکر استراتژیک
در سطح ملے، سازمانے و فردی
مجتبے لشکر بلوچے

سید حسین جلالے

پیشکش قدم‌های **او**
که روزی خواهد آمد

مقدمه ناشر

همان طور که نویسندگان کتاب در شروع بیان می‌کنند، تفکر استراتژیک مفهومی است جذاب و تاکنون کتاب‌های زیادی دربارهٔ این مفهوم منتشر شده است؛ اما مسئله‌ای که عمدتاً شاهد آن هستیم استفاده نشدن از این مفهوم و ابزارهای آن در سطوح مختلف است. به نظرمی‌رسد این مفهوم در حد موضوعی نظری و یک سری آموزش‌های مدیریتی باقی مانده است.

وقتی رفتارهایی را شناسایی می‌کنیم که بیشترین تأثیر را بر موفقیت کسب و کارمان دارد، معقول و ضروری به نظرمی‌رسد که این رفتارها را به صورت منظم تکرار و تمرین کنیم، زیرا بارها و بارها تمرین یک رفتار می‌تواند به شکل‌گیری عادت و مهارت مربوط کمک کند. کتاب ذهن استراتژیست، با بیان تکنیک‌های کاربردی تفکر استراتژیک همراه با فکرافزارهای مختلف و بخش‌هایی مانند ورزش ذهنی، سعی دارد خواننده را به تمرین کردن وادارد و، از این رهگذر، استراتژیک اندیشیدن را به عادت تبدیل کند.

از منظری دیگر، شاهد آنیم که با افزایش مسئولیت افراد، زمان در دسترس آنها هم کاهش می‌یابد: جلسات بیشتر، ایمیل‌های بیشتر، جزئیاتی غیرضروری زیاد و نظایر اینها. کتاب ذهن استراتژیست سعی کرده است با بیان تکنیک‌هایی، که الزاماً پیوسته نیستند و به‌تنهایی می‌شود از هر یک بهره برد، به افراد پرمشغله کمک کند تا در میان کارهایشان تکنیکی از این کتاب را برگزینند و تمرین کنند. از دیگر ویژگی‌های این کتاب، بیان مثال‌ها و تجربیات در سه سطح فردی، سازمانی، و ملی است که سبب می‌شوند افراد با جایگاه‌های مختلف در سطوح مختلف بتوانند از این کتاب بهره ببرند. البته، برای بهره‌مندی از این کتاب، آشنایی مختصری با مفاهیم استراتژی لازم است.

در میان کتاب‌های استراتژی آریانا قلم نزدیک‌ترین کتاب به این کتاب، اوج‌گیری استراتژیک است، این دو کتاب در کنار هم می‌تواند به شکل‌گیری بینش و رفتاری صحیح در زمینه تفکر استراتژیک کمک کند. ناگفته پیداست که از سایر کتاب‌های استراتژی هم می‌توان در کنار این کتاب بهره گرفت، که نویسندگان این کتاب عمدتاً به آنها اشاره کرده‌اند.

امید است مجموعه کتاب‌های انتشارات آریانا قلم در حوزه استراتژی تأثیری مثبت در موفقیت و شکل‌گیری عادت و مهارت استراتژیک عمل کردن در سطوح مختلف جامعه را داشته باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

فهرست

۱۵	پیشگفتار مؤلفان
۱۷	فصل اول / تفکر استراتژیک به زبان ساده
۱۹	تفکر استراتژیک به چه معناست؟
۲۱	چگونه تفکر استراتژیک را به شکلی ساده و رسا تعریف کنیم؟
۲۲	درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک: ماهاتیر محمد
۲۳	مهارت تفکر استراتژیک چه ویژگی‌هایی دارد؟
۲۴	ارتباط میان تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۵	آیا تفکر استراتژیک را می‌توان آموخت؟
۲۶	نکاتی که باید به خاطر بسپارید
۲۹	فصل دوم / در جست و جوی منفعت
۳۱	امریکن اکسپرس: جست و جوی فرصت از دل تلاطم‌ها
۳۵	شناخت و بهره‌گیری از منفعت‌ها
۳۶	منفعت بالقوه چیست؟
۳۷	سرچشمه‌های منفعت بالقوه در کجا یافت می‌شوند؟
۳۸	جست و جوی منفعت بالقوه استراتژیک از درون ضعف‌ها
۴۰	جست و جوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک در دل تهدیدها
۴۱	جست و جوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک در دل آینده
۴۴	جست و جوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک از درون ظرفیت‌ها
۴۶	درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: سنگاپور
۴۸	فکرآفرین‌های جست و جوی منفعت
۵۵	نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۵۷ فصل سوم / **انضباط منعطف**

- ۵۹ جنرال الکترونیک: نقطه پایان بی هدفی پس از دو دهه
- ۶۳ مفهوم هدف
- ۶۴ آیا هدف‌گیری کار سختی است؟
- ۶۶ هدف‌گیری چگونه در تصمیم‌گیری‌ها نمود پیدا می‌کند؟
- ۶۷ چرا هدف‌گیری به تنهایی سازمان را به مقصود نمی‌رساند؟
- ۶۸ فواید هدف‌گیری و هدف‌گرایی چیست؟
- ۷۱ درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: کره جنوبی
- ۷۴ فکرافزارهای انضباط منعطف
- ۸۱ نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۸۳ فصل چهارم / **دستیابی به برگ برنده**

- ۸۵ تویوتا: تمایز به سبک ژاپنی
- ۸۹ مفهوم مطلوبیت و ارزشمندی
- ۹۰ آیا همه عوامل مطلوبیت‌زا به یک اندازه ارزشمندند؟
- ۹۲ آیا مطلوبیت و تمایز ناشی از آن همیشگی است؟
- ۹۲ تصورات اشتباه چگونه تمایز را تهدید می‌کنند؟
- ۹۴ دامنه ایجاد تمایز تا چه اندازه گسترده است؟
- ۹۵ درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: ترکیه
- ۹۸ فکرافزارهای دستیابی به برگ برنده
- ۱۰۹ نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۱۱۱ فصل پنجم / **پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب**

- ۱۱۳ پمپرز: پرسشی ناگفته
- ۱۱۵ جابه‌جایی مرز دانسته‌ها

- ۱۱۸ تفاوت پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافت‌ه در چیست؟
- ۱۱۸ ایجاد تحول با پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب
- ۱۲۰ درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: آفریقای جنوبی
- ۱۲۳ فکرافزارهای پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب
- ۱۳۰ چه ابزارهای دیگری برای آفرینندگی وجود دارد؟
- ۱۳۳ نکاتی که باید به خاطر بسپارید
- ۱۳۵ فصل ششم / طراحی بازی با چندین برنده**
- ۱۳۷ نوو نوردیسک: همکاری مستقیم با ذی‌نفعان برای توسعه بازار
- ۱۴۰ تفکر برنده-برنده در برابر نگاه برنده-بازنده
- ۱۴۳ محرک‌های طراحی و شکل‌گیری بازی با چندین برنده
- ۱۴۴ بازی‌های با چندین برنده در چه گروه‌هایی قرار می‌گیرند؟
- ۱۴۷ مسائل کلیدی در طراحی بازی با چندین برنده
- ۱۴۹ درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: ایتالیا
- ۱۵۱ فکرافزارهای طراحی بازی با چندین برنده
- ۱۵۶ نکاتی که باید به خاطر بسپارید
- ۱۵۷ فصل هفتم / خارطه‌هایی از آینده**
- ۱۵۹ شیل: یک قدم جلوتر از آینده
- ۱۶۲ آینده: رمزآلود و دوست‌داشتنی
- ۱۶۳ چگونه می‌توانیم از آینده خارطه بسازیم؟
- ۱۶۷ خلق دوگانه چیست؟
- ۱۶۸ مواجهه با عدم قطعیت در مدیریت استراتژیک
- ۱۶۹ چگونه از برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو استفاده کنیم؟
- ۱۷۴ درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: شیلی

- ۱۷۶ فکرافزارهای خاطره‌سازی از آینده
۱۸۲ نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۱۸۳ فصل هشتم / گسترش سبب انتخاب‌های آینده

- ۱۸۵ گوگل: معماری سببی قدرتمند از انتخاب‌های متنوع
۱۹۰ خطر توقف در دایره محدودیت‌ها
۱۹۲ توسعه معرفتی و شناختی به چه معناست؟
۱۹۴ چگونه می‌توان از دام پارادایم‌های ذهنی رهایی یافت؟
۱۹۶ توسعه قابلیت به چه معناست؟
۱۹۹ درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: هند
۲۰۳ فکرافزارهای گسترش سبب انتخاب‌های آینده
۲۰۶ نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۲۰۷ فصل نهم / در جست‌وجوی حلقه‌های مولد

- ۲۰۹ اپل: رشد بر پایه رشد
۲۱۱ چرخه‌های غیرخطی
۲۱۵ چرخه‌های تقویت‌شونده چه هستند؟
۲۱۵ آثار ناشی از شبکه و حلقه‌های مولد
۲۱۸ قدرت بازار در حلقه‌های مولد به چه معناست؟
۲۲۰ درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: هنگ‌کنگ
۲۲۲ فکرافزار جست‌وجوی حلقه‌های مولد
۲۲۸ نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۲۲۹ فصل دهم / سعی و خطای هوشمندانه

- ۲۳۱ تسلا: شکستن باورهای رایج با ایده‌پردازی‌های مستمر
۲۳۶ شهود و تحلیل هم‌زمان

۲۳۹	مفهوم نوآوری چگونه تغییر پیدا کرده است؟
۲۴۱	ویژگی‌های مدیریت موفقِ سعی و خطا
۲۴۲	چه آسیب‌هایی سعی و خطا را تهدید می‌کند؟
۲۴۵	درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: مکزیک
۲۴۸	فکرافزارهای سعی و خطای هوشمندانه
۲۵۲	نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۲۵۵ فصل یازدهم / بازاریابی مرزها و نقش‌ها

۲۵۷	آمازون: بازاریابی سیستمی به قدمت تمدن بشری
۲۶۱	شبکه ارزش در برابر زنجیره ارزش
۲۶۵	بازاریابی شبکه ارزش مستلزم چیست؟
۲۶۸	برای بهسازی شبکه ارزش چه در اختیار داریم؟
۲۶۹	برای بازاریابی شبکه ارزش چه در اختیار داریم؟
۲۷۱	درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: فنلاند
۲۷۴	فکرافزارهای بازاریابی مرزها و نقش‌ها
۲۸۲	نکاتی که باید به خاطر بسپارید

۲۸۳	واژه‌نامه
۲۸۵	کتابنامه

پیشگفتار مؤلفان

همه ما در هر سطحی به تفکر استراتژیک نیاز داریم - چه سرباز باشیم یا سردار، خانه‌دار باشیم یا استاندار، رئیس مدرسه باشیم یا رئیس جمهور، دبیر انشا باشیم یا دبیرکل سازمان ملل متحد. تفکر استراتژیک کمک می‌کند هوشمندانه اهداف حیاتی زندگی شخصی، سازمانی یا ملی خود را انتخاب کنیم و سپس با تمرکز پویا بر این اهداف، ابزارهای دستیابی به آنها را به کار بگیریم.

سال‌های سال تفکر استراتژیک برای ما مفهومی رمزآلود، مبهم و البته بزرگ بود. بعد از سال‌ها تحقیق و تدریس و تمرین، در کتاب پیش رو سعی کردیم این مفهوم رمزآلود و بزرگ را رمزگشایی کنیم و آن را به اصول و تکنیک‌هایی تفکیک کنیم که آموختنی و تکرارکردنی‌اند. مطمئنیم بعد از خواندن این کتاب دیگر مفهوم تفکر استراتژیک برای شما دور از دسترس و دشواریاب نخواهد بود و می‌توانید به راحتی با آن ارتباط برقرار کنید. کتاب ذهن استراتژیست یک آموزه اصلی دارد و آن اینکه باید با استفاده از پرسش‌های استراتژیک، ذهن خود را به «استراتژیک» اندیشیدن عادت داد. ما سعی کرده‌ایم پرسش‌های استراتژیک را در این کتاب به گونه‌ای صورت‌بندی کنیم که ذهن شما را «ویروسی» کنیم و استراتژیک اندیشیدن را در ذهنتان بذرپاشی کنیم! در این کتاب، تلاش کرده‌ایم هم از زندگی شخصی و هم در سطح سازمانی و کشورداری مثال‌های متعددی بیاوریم. این یعنی تفکر استراتژیک در همه سطوح کاربردی است، به شرط آنکه اصول و تکنیک‌ها و پرسش‌های آن را با تکرار و تمرین در خود نهادینه کنیم.

این کتاب را مدیون خانواده‌های عزیزمانیم، که همراهی و صبوری‌شان پشت‌گرمی ما بود. از مجموعه انتشارات آریانا قلم نیز سپاسگزاریم که زمینه نشر کتاب‌های ارزشمند و پرمایه مدیریتی را فراهم می‌کنند. در پایان، از خداوند مهربان سپاسگزاریم که این فرصت را فراهم کرد تا این کتاب را تدوین کنیم و به چاپ برسانیم. امید است که این کتاب گام کوچکی به سوی خلق فرداهای بهتر و درخشان‌تر باشد.



چگونه تفکر استراتژیک را به شکلی ساده و رسا تعریف کنیم؟	۱
---	---

تفکر استراتژیک به چه معناست؟

تفکر استراتژیک مفهومی جذاب است. اما این جذابیت مانع از ابهام آن نمی‌شود. تعاریف زیادی وجود دارند که بیشتر باعث سردرگمی‌اند تا فهم مشترک. برای اینکه تفکر استراتژیک را بفهمیم، لازم است که «استراتژیک» را معنا کنیم. این صفت به بسیاری از مفاهیم اضافه می‌شود و چون واژه شیک و باکلاسی است، دوست داریم آن را به کار بگیریم و ترکیب‌هایی مانند مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، پروژه استراتژیک، مذاکره استراتژیک، رقیب استراتژیک، سیستم‌های استراتژیک، موقعیت استراتژیک، محصول استراتژیک و حتی راهبردهای استراتژیک^۱ را زیاد استفاده می‌کنیم!

صفت استراتژیک به معنی تأثیرگذاری اساسی در نتایج کلیدی عملکرد است. برای مثال، اگر خروجی یک تصمیم را انتخابی استراتژیک بدانیم، یعنی آن تصمیم برای تأثیرگذاری اساسی در نتایج کلیدی عملکرد اتخاذ شده است. اگر گفته شود که مذاکره امروز مذاکره‌ای استراتژیک است، یعنی اگر این مذاکره خوب پیش برود و به موفقیت برسد، تأثیری اساسی در نتایج کلیدی عملکرد خواهد داشت.

حال ممکن است بخواهیم بدانیم که نتایج کلیدی عملکرد چیست؟ نتایج کلیدی عملکرد، در هر سطح از تحلیل، مختص به همان سطح است. وقتی در سطح بنگاه‌های تجاری و سازمان‌های اقتصادی (مانند شرکت کاله، ایران خودرو، اپل یا گوگل) صحبت می‌کنیم، نتایج کلیدی عملکرد شامل ماندگاری (بقا)، سودآوری و دستیابی به مأموریت است. همه مفاهیم دانش مدیریت، اعم از رقابت‌پذیری، تکنولوژی، فرایند، سرمایه انسانی، شبکه دانش و دیگر مفاهیم، باید در نهایت ما را در جایگاه سازمان اقتصادی به ماندگاری، سودآوری و دستیابی به مأموریت برسانند. اگر سازمانی

۱. البته ترکیب بی‌معنایی است، ولی گاهی آن را به کار می‌بریم.

پیشرفته‌ترین سیستم‌ها را اجرا کرده باشد، بهترین سرمایه انسانی را جذب کرده باشد و با مجرب‌ترین شرکای تجاری بین‌المللی کار کند، در صورت وجود تهدید بقا، سودآوری پایین و ناتوانی در تحقق مأموریت به موفقیت استراتژیک دست نخواهد یافت. برای مثال، گوگل زمانی می‌تواند ادعای موفقیت استراتژیک داشته باشد که در کسب و کارش تداوم داشته باشد، به سودآوری رسیده باشد و در نهایت در راستای مأموریتش، که سازمان‌دهی و در دسترس قرار دادن اطلاعات است، به پیش برود.

سازمان‌های مردم‌نهاد یا غیرانتفاعی (مانند مؤسسه محک یا سازمان کتابخانه‌های عمومی کشور) نیز اشتراکاتی با سازمان‌های اقتصادی در نتایج کلیدی عملکرد دارند. ماندگاری (بقا) و ارزش‌آفرینی اجتماعی، که معمولاً همان تحقق مأموریت این دسته از سازمان‌هاست، اجزای نتایج کلیدی عملکرد در سازمان‌های مردم‌نهاد است.

نتایج کلیدی عملکرد در سطح دولت‌ها و ملت‌ها بر مبنای شهروندان تعیین می‌شوند. چهار مؤلفه شامل رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی، کرامت انسانی و امنیت عمومی تعیین‌کننده نتایج کلیدی عملکرد در این سطح‌اند و شاخص‌هایی مانند ضریب جینی، شاخص توسعه انسانی، شاخص برابری جنسیتی و شاخص ادراک فساد از شاخص‌های سنجش نتایج کلیدی عملکرد در سطح ملی به شمار می‌آیند. اگر عالی‌ترین مقام اجرایی کشور در انتهای دوران مسئولیتش از اجرای هزاران پروژه صحبت کند، اما قادر به اثبات نتایج این پروژه‌ها روی رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی، کرامت انسانی و امنیت عمومی نباشد، نمی‌توان او را موفق دانست و در تاریخ از او به عنوان کسی که به موفقیت استراتژیک دست یافته است یاد نخواهد شد. تفاوت نظام‌های سیاسی توسعه‌گرا با نظام‌های سیاسی دیکتاتورمآب و اقتدارگرا در همین نکته است که هر دو نظام سیاسی تلاش می‌کنند، اما حاصل یکی در پیشرفت‌های محسوس و مشخص در رفاه اقتصادی، عدالت اجتماعی، کرامت انسانی

و امنیت عمومی پدیدار می‌شود و حاصل نظام دیگر موجب بهره‌مندی و ویژه‌خواری عده‌ای خاص، سکوت اجتماعی (در برابر آزادی و نشاط سیاسی) و نابرابری‌های قومیتی، جنسیتی، درون‌نسلی و بین‌نسلی می‌شود.

همه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی مانند خانواده، سازمان‌های مافیایی، صندوق‌های قرض‌الحسنه خانوادگی، هلدینگ‌های چندملیتی، تیمی متشکل از چند جوان که روی ایده‌ای استارت‌آپی کار می‌کنند، سازمان ملل متحد، ناتو، یونیسف یا هر سیستم دیگری مؤلفه‌های مختص به خودشان را برای نتایج کلیدی عملکرد دارند. حال با در نظر گرفتن مفهوم صفت استراتژیک و ارتباط آن با نتایج کلیدی عملکرد، می‌توانیم تفکر استراتژیک را تعریف کنیم. البته می‌توانستیم از همان ابتدا تعداد زیادی از تعاریف تفکر استراتژیک را پشت سرهم ردیف کنیم و سردرگمی را بیشتر کنیم، اما ترجیح می‌دهیم تعریفی ساده و کاربردی برای این اصطلاح ارائه کنیم.

چگونه تفکر استراتژیک را به شکلی ساده و رسا تعریف کنیم؟

تفکر استراتژیک نوعی مهارت ذهنی است که به شخص اجازه می‌دهد از بین هزاران متغیر، هوشمندانه متغیرهای استراتژیک را شناسایی کند و از بین ده‌ها گزینه، به تصمیم‌گیری استراتژیک بپردازد. متغیرهای استراتژیک یعنی متغیرهایی که اگر روی آنها تمرکز کنیم، می‌توانیم تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد بگذاریم. بنابراین، به بیان ساده:

تفکر استراتژیک مهارتی ذهنی است که با افزایش توان تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژیک، تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد می‌گذارد.

بنابراین، تفاوت مهارت تفکر استراتژیک با مهارت تفکر چیست؟ تفکر به معنای اندیشیدن درباره همه مسائل و تصمیم‌گیری درباره آنهاست. به عبارت دیگر، تفکر محدودیتی ندارد، اما تفکر استراتژیک بی‌رحم است.

در تفکر استراتژیک، فقط به متغیرهای استراتژیک فکر می‌کنیم (تحلیل استراتژیک) و فقط گزینه‌هایی را برمی‌گزینیم که تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد دارند (تصمیم استراتژیک). تفکر استراتژیک متمرکز بر و منحصر به موضوعات و مسائل کلیدی است. این تمرکز توجه را از عوامل فرعی و جزئی بازمی‌دارد و به سوی مسائل کلی هدایت می‌کند. پرداختن به جزئیات مانند آن است که در عرشه کشتی درحال غرق شدن تایتانیک، به مرتب کردن میز و صندلی‌های به هم ریخته بپردازیم، درحالی‌که موضوعات و اولویت‌های حیاتی دیگری وجود دارد.

[درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک: ماهاتیر محمد]

ماهاتیر محمد هنگامی در مالزی به قدرت رسید که بخش عمده‌ای از مالایایی‌ها (نژاد بومی کشور مالزی) روی درخت و در جنگل‌ها زندگی می‌کردند! اکنون مالزی به یکی از قدرتمندترین نظام‌های اقتصادی در منطقه جنوب شرق آسیا و میان کشورهای مسلمان تبدیل شده است. این پیشرفت مدیون قدرت بی نظیر تفکر استراتژیک است. ماهاتیر محمد در صفحاتی از کتابش می‌نویسد:

دریافتم برای توسعه یافتگی نیاز اساسی به سرمایه داریم و سرمایه مؤلفه‌ای بسیار کلیدی است (شناسایی متغیرهای استراتژیک). این واقعیت را دریافتم که باید سرمایه‌گذاران خارجی را برای سرمایه‌گذاری در مالزی ترغیب کنیم.

او به وزیر بازرگانی مالزی مأموریت می‌دهد تا به کشورهای مختلف سفر کند و از سرمایه‌گذاران دعوت کند تا به مالزی بیایند و در مقابل، به آنها اطمینان می‌دهد که از سرمایه‌گذاری‌هایشان حمایت می‌کند تا بتوانند آزادانه از سود سرمایه‌گذاری‌هایشان استفاده کنند (تصمیم استراتژیک روشن).

وزیربازرگانی مالزی پس از سفرهای گوناگون با موضوعی مهم برخورد می‌کند و آن را به اطلاع ماهاتیر محمد می‌رساند. در واقع، وزیربازرگانی مالزی در مواجهه با سرمایه‌گذاران بسیاری از کشورها متوجه می‌شود آنها اصلاً مالزی را نمی‌شناسند و در ابتدا، به دنبال این‌اند که بدانند مالزی کجاست! بر همین اساس، ماهاتیر محمد پروژه‌ای با عنوان برند کشور مالزی تعریف کرد. تمرکز این پروژه بر این پرسش بود که چگونه می‌توان کشور مالزی را به نام‌نشان و اسم‌ورسم جهانی درخور رسانید. این پروژه، که سرآغاز جهش مالزی بود، نشان‌دهنده تشخیص درست متغیر استراتژیک و دادن راه‌حل دست‌یافتنی، روشن و عمل‌گرایانه‌ای است که در نتایج کلیدی عملکرد مؤثر باشد.



مهارت تفکر استراتژیک چه ویژگی‌هایی دارد؟

۱. **دارای نگرش خلاق است:** تفکر استراتژیک آینده‌ها و گزینه‌های بدیل متفاوتی خلق می‌کند. ایده‌یابی و ایده‌پردازی خاصیت درونی تفکر استراتژیک است.
۲. **دارای نگرش سیستمی است:** تفکر استراتژیک نگاهی عقاب‌گونه دارد و محدود و مقید به یک واحد یا یک سازمان نیست. این نگاه عقاب‌گونه نقطه مقابل نگاه مرغ‌خانگی است. مرغ‌خانگی فقط پیرامون خود را می‌بیند و توجهی به زمین‌های مجاور (متغیرهای دیگر) و تأثیر همسایگان (رابطه بین متغیرهای مختلف) ندارد.
۳. **دارای نگرش انتقادی است:** تفکر استراتژیک نگاهی موشکافانه و پرسش‌گر دارد. این نگرش سبب شکسته شدن چارچوب‌های فکری و مدل‌های ذهنی مرسوم و باز شدن افق‌های جدید در پیش رویمان می‌شود.

۴. **دارای رویکرد ترکیبی است:** تفکر استراتژیک هم از داده‌های سخت (آمار و اطلاعات و تحقیقات) و هم از داده‌های نرم (ایده‌ها، بینش‌ها، تمثیل‌ها و قیاس‌ها) استفاده می‌کند.

۵. **دائم در جست‌وجوی منافع استراتژیک است:** تفکر استراتژیک زمان و مکان دارد و همیشه در جست‌وجوی تأثیرگذاری در نتایج کلیدی عملکرد است.

۶. **تجربه‌گرا و نتیجه‌گراست:** تفکر استراتژیک نه در دام عمل‌گرایی کور می‌افتد و نه به ایدئال‌گرایی رؤیایی معتقد است. عمل‌گرایی کور یعنی بدون اندیشه دست به عمل بزنیم و ایدئال‌گرایی رؤیایی یعنی برای هر حرکتی به دنبال طرح دقیق، جزئی و کاملاً بهینه باشیم. اولی به هرچه بادا باد منتهی می‌شود و دومی به ناکجاآباد! تفکر استراتژیک رویکرد تجربی-آزمایشی را اتخاذ می‌کند و با مبادرت به تجربه‌های کوچک و کنترل‌شده هد فمندا (یعنی همان آزمایش) به برداشت‌های جدید از محیط می‌رسد.

۷. **خاصیتی غیرمتوازن دارد:** تفکر استراتژیک، به جای تخصیص متوازن و همسان منابع و قابلیت‌ها میان حوزه‌های مختلف، رویکردی غیرمتوازن دارد. تفکر استراتژیک به جای پرداختن به همه فرایندها، فعالیت‌های کلیدی را انتخاب می‌کند؛ به جای پرداختن به همه مشتریان، روی مشتریان اصلی متمرکز می‌شود؛ و به جای توجه به همه تکنولوژی‌ها، فقط روی تکنولوژی‌های استراتژیک سرمایه‌گذاری می‌کند.

ارتباط میان تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک

گاهی تفکر استراتژیک را جایگزین برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی می‌کنند. اما این ایده ظاهراً جذاب اشتباه است. تفکر استراتژیک از جنس مهارت است و برنامه‌ریزی استراتژیک جنس فرایندی دارد. تفکر استراتژیک، برخلاف برنامه‌ریزی

استراتژیک، که در مواقع خاصی از سال و در بازه‌های زمانی مشخص انجام می‌شود، همواره در تعامل با دنیای واقعی است. نمی‌توان انتظار داشت فرصت‌ها و ظرفیت‌های استراتژیک درست هنگامی پدیدار شوند که سازمان مشغول اجرای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. از طرف دیگر، این صحیح است که تفکر استراتژیک در زمان واقعی و در لحظه رخ می‌دهد و همیشه در سازمان جاری است. اما با وجود آنکه تفکر استراتژیک کل فرایند مدیریت استراتژیک - یعنی برنامه‌ریزی استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژیک و کنترل استراتژیک - را شامل می‌شود، جایگزین هیچ‌یک نیست. اگر سه جزء برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل بدون تفکر استراتژیک به پیش بروند، تبدیل به روتین‌های سازمانی خشک، بی‌روح و کم‌اثر می‌شوند. به بیان دیگر، این اجزا بدون وجود روح تفکر استراتژیک نمی‌توانند روی متغیرها و ایده‌های استراتژیک متمرکز شوند و در نهایت تأثیر اساسی‌ای در نتایج کلیدی عملکرد نخواهند داشت. مهارت تفکر استراتژیک، بدون وجود فرایند سازمانی منظم (برنامه‌ریزی استراتژیک)، منجر به خلق ایده‌های متنوع خواهد شد، اما این ایده‌پردازی‌ها بی‌نتیجه خواهند ماند. از طرفی، برنامه‌ریزی استراتژیک نیز بدون وجود تفکر استراتژیک دستاوردی به جز تولید اسناد و استراتژی‌های کاغذی نخواهد داشت.^۱

آیا تفکر استراتژیک را می‌توان آموخت؟

اشخاصی که از نعمت نبوغ ذاتی در یافتن فرصت‌های استراتژیک، طرح دیدگاه‌های استراتژیک، شناخت موضوعات استراتژیک و توانمندی انتخاب‌های استراتژیک بهره‌مند باشند بسیار نادرند. اما تفکر استراتژیک بیش از آنکه ذاتی باشد آموختنی است و افراد فاقد این نبوغ می‌توانند با به‌کارگیری مجموعه‌ای از روش‌ها و رویکردها مهارت تفکر استراتژیک‌شان را پرورش دهند. تفکر استراتژیک

۱. اینکه چگونه می‌توان تفکر استراتژیک را به بهترین شیوه ممکن در قلب فرایند مدیریت استراتژیک گنجانده در کتاب مدیریت استراتژیک پیشرفته: هنر رقصیدن با استراتژی، چاپ انتشارات آریانا قلم، تشریح شده است.

اصولی دارد که در ابتدا باید آنها را آموخت و فهمید و سپس، هریک از این اصول را در عرصه عمل و در زندگی حرفه‌ای و شخصی به کار بست.

در فصول آتی این کتاب، اصول تفکر استراتژیک مطرح شده‌اند و فکرافزارها، نمونه‌های عینی (در هر دو سطح سازمانی و ملی) و پرسش‌های هدایت‌کننده برای هر اصل شرح داده شده است. استفاده حداکثری از این کتاب برای دستیابی به مهارت تفکر استراتژیک مستلزم ترکیب علم و عمل است: اصول را درک کنید (علم) و فکرافزارها و پرسش‌ها را در موقعیت‌های مختلف تمرین کنید (عمل). فکرافزارها و پرسش‌های این کتاب را هنگامی که سوار اتوبوسید و مسیر خانه تا محل کار را طی می‌کنید، موقع پیاده‌روی‌های عصرگاهی و زمان حضور در جلسات کاری و حرفه‌ای استفاده کنید تا مهارت تفکر استراتژیک در ذهن شما آرام‌آرام شکل بگیرد. یادگیری مهارت تفکر استراتژیک مانند مهارت در رانندگی است: در ابتدا دشوار است که پاهایمان را برای کلاچ و ترمز هماهنگ کنیم، اما پس از مدتی تعجب می‌کنیم که چگونه مسیر خانه تا محل کار را رانندگی کرده‌ایم. بدین ترتیب، زمانی هم خواهد رسید که بدون فشار آوردن به خودمان، استراتژیک فکر می‌کنیم و تصمیم‌های استراتژیک می‌گیریم.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

در انتهای هر فصل از کتاب، بخشی را برای اشاره به نکاتی که باید به خاطر بسپارید پیش‌بینی کرده‌ایم. این نکات جرقه‌هایی برای دستیابی به مهارت تفکر استراتژیک‌اند.

- تفکر استراتژیک مهارتی ذهنی است که با افزایش توان تحلیل و تصمیم‌گیری استراتژیک، تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد می‌گذارد.
- موفقیت هر نوع سیستم اجتماعی در هر سطحی وابسته به ظرفیت تفکر استراتژیک در اعضای آن سیستم است.

- تفکر استراتژیک معادل دیگری برای تفکر خلاق، تفکر سیستمی یا تفکر انتقادی نیست، اگرچه ممکن است همه یا بخشی از ویژگی‌های دیگر سبک‌های تفکر را داشته باشد.
- تفکر استراتژیک فقط مفهومی برای مدیران سازمان‌های تجاری نیست؛ انسان‌ها در هر سطحی، حتی در زمینه زندگی شخصی‌شان، نیازمند اتخاذ تصمیم‌ها و انتخاب‌های استراتژیک‌اند.

ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **ذهن استراتژیست** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhلام.com

تفکر استراتژیک

نوعی مهارت ذهنی است که به شخص اجازه می‌دهد از بین هزاران متغیر، هوشمندانه متغیرهای استراتژیک را شناسایی کند و از بین ده‌ها گزینه، گزینه‌هایی را انتخاب کند که تأثیر اساسی در نتایج کلیدی عملکرد دارند. تفکر استراتژیک بیش از آنکه ذاتی باشد آموختنی است و افراد فاقد این نبوغ می‌توانند با به‌کارگیری مجموعه‌ای از روش‌ها و رویکردها مهارت تفکر استراتژیکشان را پرورش دهند. تفکر استراتژیک اصولی دارد که در ابتدا باید آنها را آموخت و فهمید و سپس، هر یک از این اصول را در عرصه عمل و در زندگی حرفه‌ای و شخصی به کار بست.



9 786007 677421

گروه پژوهشی صنعت آریانا

انتشارات آریانا قلم

