

پاراد

هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر

مدرسه مدیریت فراتر

استراتژی یعنی انتخاب زمین بازی، ساختن راه
پیروزی و تبدیل انتخاب‌ها به عمل.

باران

باران، هفته نامه مدرسه مدیریت فراتر، با تمرکز بر مدیریت، رهبری و توسعه سازمانی منتشر می شود.

نام هفته نامه: باران

صاحب امتیاز: مدرسه مدیریت فراتر

سردبیر: زاهد شیخ الاسلامی

اعضای تحریریه: حمید امیری، بهاره رازقی،
زاهد شیخ الاسلامی، احسان صنعتی مقدم

مدیر هنری: آراین سرلک

طراح جلد و صفحه آرا: نازنین پرهیزکاری

طراح سایت: سبحان خطیب پور، سارا زارعی نژاد

تولید محتوای دیجیتال: عرفان تابلویی

شماره انتشار: ۱۴

تاریخ انتشار: هفته دوم شهریور ۱۴۰۵

دوره انتشار: هفتگی

شناسه انتشار: BAR-۱۴۰۵- ۱۴

راه ارتباطی: ble.ir/join/CQqiLDM9pn

وبسایت: faraatarschool.org



مطالب این شماره بر مبنای تجربیات و مطالعات نگارنده نوشته شده است.



♦ رهبری و استراتژی - ۲



به دلیل اهمیت موضوع و رابطه تنگاتنگ بین رهبری تطبیقی و استراتژی، بخشی از این شماره باران را اختصاص داده‌ایم به موضوع استراتژی. نکته مهم این است که هم استراتژی و هم رهبری با یک فاصله یا شکاف (Gap) شروع می‌شوند. فاصله بین آرمان‌های ما و واقعیت موجود، یعنی بین نتایجی که اکنون می‌گیریم و نتایجی که می‌خواهیم بگیریم. نگاهی که کارهای پروفیسور مارتین به مقوله استراتژی دارند، نزدیک‌ترین نگاه به رهبری تطبیقی است و این قرابت به تدریج توضیح داده خواهد شد. پروفیسور مارتین استراتژی را پاسخ به ۵ سؤال کلیدی می‌داند که عبارتند از:

۱. تمنا و آرزوی شما برای پیروزی چیست؟ آرمان‌های شما که معنای پیروزی در آن‌ها نهفته است کدام‌اند؟
 ۲. در چه زمینی می‌خواهید بازی کنید تا بتوانید آرمان‌های پیروزی خود را محقق کنید؟
 ۳. در زمینی که انتخاب کرده‌اید چگونه می‌خواهید پیروز شوید؟ تئوری پیروزی شما چیست؟
 ۴. برای پیروزی در زمینی که انتخاب کرده‌اید به چه توانایی‌هایی نیاز دارید؟
 ۵. چه سیستم‌های مدیریتی باید داشته باشید تا بتوانید توانایی‌های ضروری برای پیروزی در زمینی که انتخاب کرده‌اید را ایجاد و گسترش دهید؟
- در کار رهبری تطبیقی هم معمولاً با ۴ سؤال کلیدی شروع می‌کنیم:

۱. در چه زمینه‌ای می‌خواهید اعمال رهبری کنید؟
 ۲. وقتی به آینده در زمینه مورد نظر فکر می‌کنید، بالاترین آرزو و آرمان شما چیست؟
 ۳. وقتی به آینده در زمینه مورد نظر فکر می‌کنید، بیشترین دغدغه شما چیست؟
 ۴. کاهش فاصله بین بالاترین آرمان و بیشترین دغدغه شما چرا برایتان سخت است؟ چه عواملی بستن این فاصله را برای شما دشوار می‌کنند؟
- تفکر روی استراتژی و پاسخ به ۵ سؤال مارتین، نقطه شروع است. این بخش در واقع بخش محتوایی استراتژی است. مشکل زمانی پیدا می‌شود که حالا این محتوا باید با واقعیت مواجه شود. استراتژی همواره با تغییر

همراه است، چون اگر قرار بود همان کارهای سابق را انجام دهیم، نیازی به استراتژی و رهبری نداشتیم. وقتی می‌خواهید تغییر ایجاد کنید، با موانعی روبه‌رو می‌شوید. برخی از این موانع، فنی هستند که برایشان راه‌حل آماده موجود است. بعضی از مسائل هم چالش‌های تطبیقی هستند و نیازمند تغییر در باورها، ارزش‌ها و عادت‌ها و وفاداری‌ها و اینجاست که کار استراتژی با کار رهبری گره می‌خورد.

کار استراتژی درست مثل کار رهبری، یک فرایند یادگیری است؛ چون برای اغلب سؤال‌ها پاسخ از پیش آماده شده نداریم. خلق آرمان پیروزی یک کار تحلیلی نیست که از دل تحلیل داده‌های گذشته بتوان آن را استخراج کرد. تعریف استراتژی از دیدگاه مارتین این است: استراتژی مجموعه هماهنگ و یکپارچه‌ای از انتخاب‌هایی است که هدفش تشویق مشتری به رفتاری است که مورد نظر ماست (در بسیاری از اوقات یعنی انتخاب ما در میان سایر رقبا). سازمان‌های موفق این انتخاب را در بالاترین سطح انجام می‌دهند و البته این کار کاملاً هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالاست. به عبارت دیگر، وقتی به سؤال ۵ می‌رسیم، امکان دارد که با مشکلاتی روبه‌رو شویم که مستلزم بازنگری در سؤال‌های دیگر است. ولی این طور نیست که حالا این استراتژی به واحدهای پایین دست ابلاغ شود تا آن‌ها اجراش کنند. استراتژی در بالاترین سطح، زمینه و کانتکست برای تعریف استراتژی در واحدها و تیم‌های مختلف را تعیین می‌کند. در بخش‌های بعدی، این سیستم را با استفاده از کارهای مارتین بیشتر توضیح خواهیم داد.

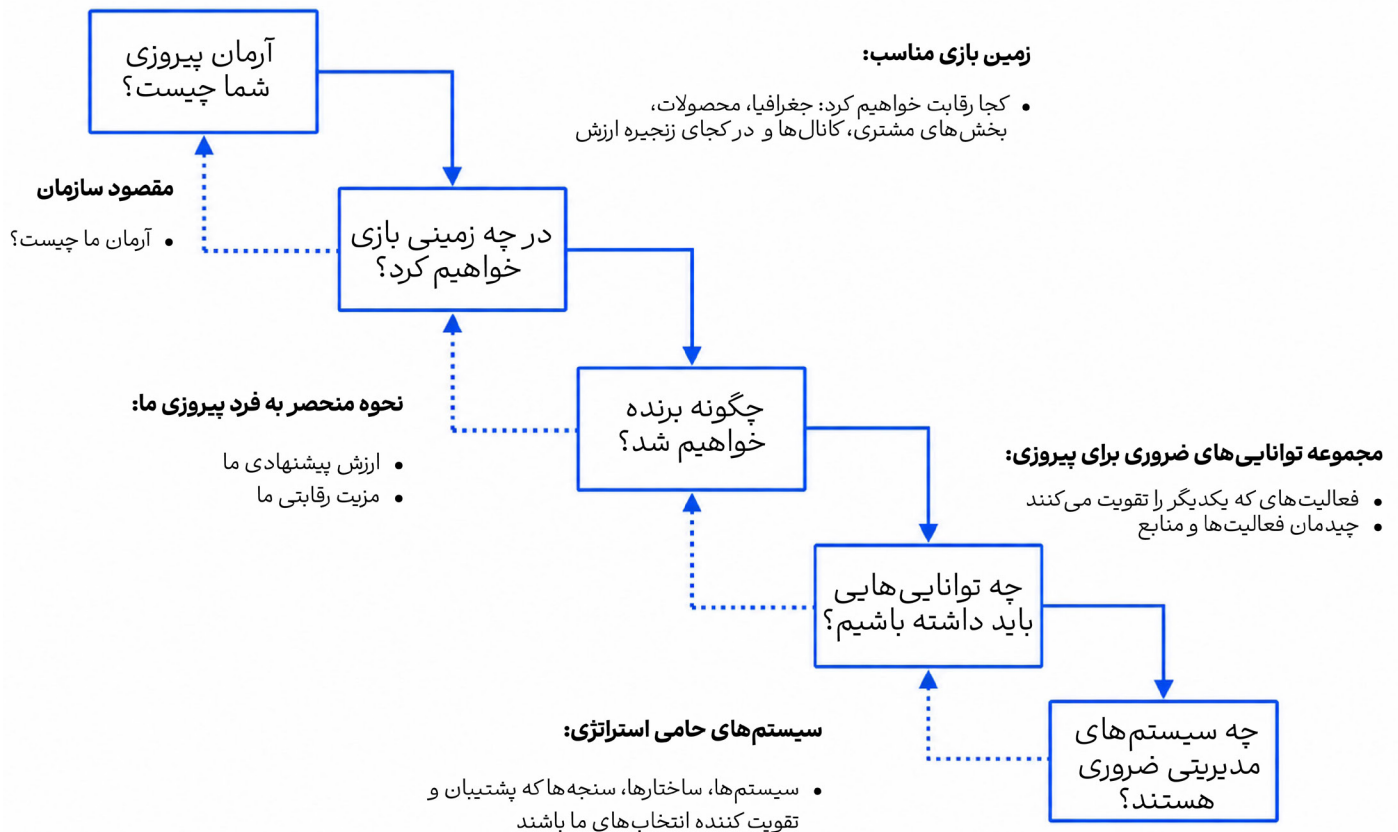
♦ مدل استراتژی برای پیروزی

هر نوعی که پیروزی را تعریف کنید، کار استراتژی این است که آرمان پیروزی شما را محقق کند. در بنگاه‌های اقتصادی، این یعنی مشتری در میان سایر رقبا، شما را انتخاب کند و از محصولات و خدمات شما استفاده کند و به شما بابت کاری که برایش انجام می‌دهید، پاداش بدهد. طبیعی است که این مزیت را به طور پایدار می‌خواهید.

استراتژی باید یک منطق درونی و جامع داشته باشد و به هر ۵ سؤال پاسخ دهد و این پاسخ‌ها باید تقویت‌کننده یکدیگر باشند.

اگر ما پاسخ این ۵ سؤال را نداریم، یعنی استراتژی نداریم. اما پاسخ به این سؤال‌ها بخش محتوایی قضیه است. بخش سخت داستان، بخش فرایندی آن است. یعنی مشکلات زمانی ظاهر می‌شوند که مثلاً می‌خواهید توانایی‌های ضروری را، به خصوص در انسان‌ها، ایجاد کنید. بخشی از این کار ممکن است به این معنی باشد که باید از باورهای گذشته دست برداریم و حتی بخشی از توانایی‌های فعلی را کنار بگذاریم و توانایی‌های جدیدی بسازیم. همه این‌ها معمولاً یک بُعد قابل توجه تطبیقی دارند.

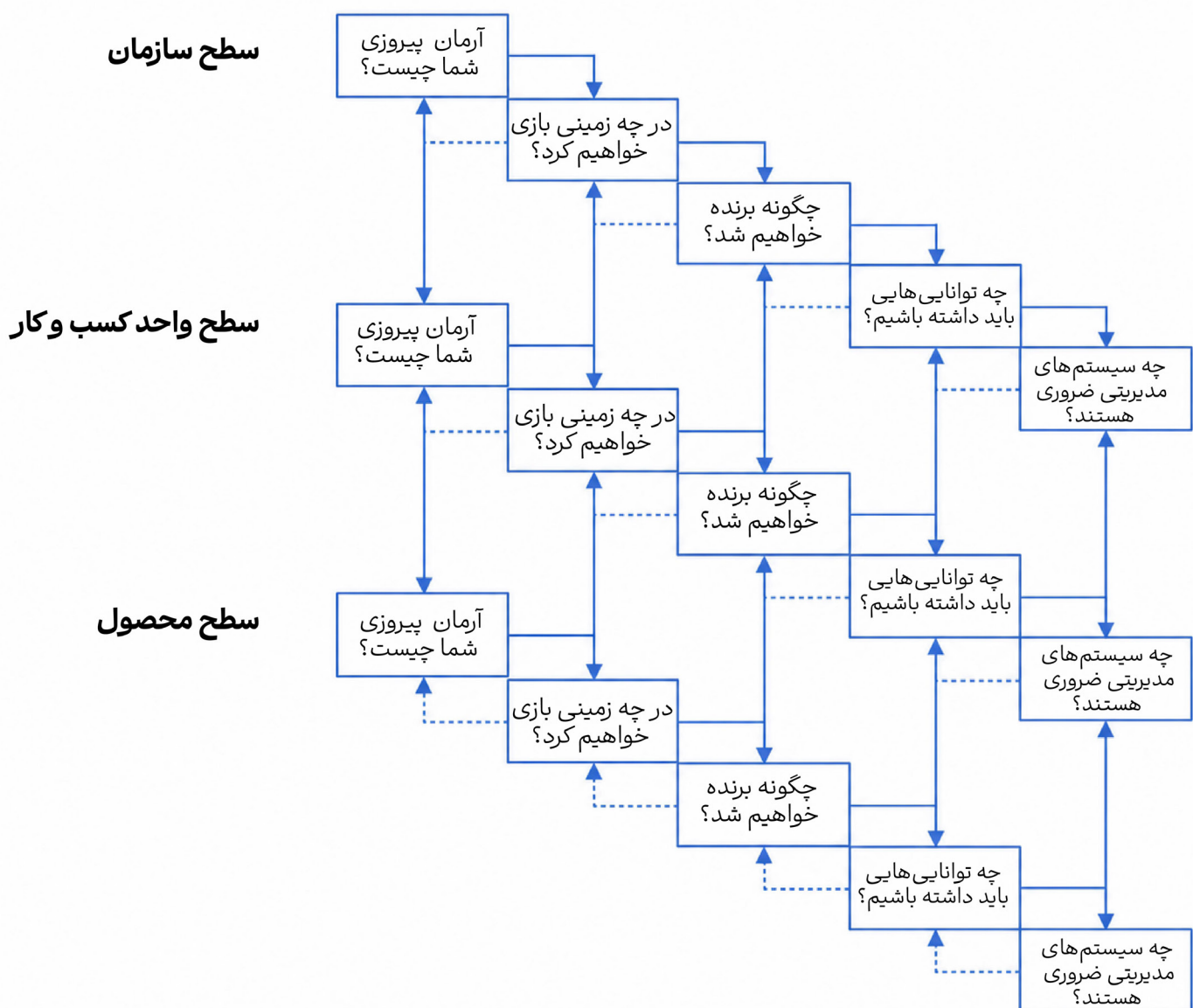
وقتی یک سازمان این ۵ پاسخ را در سطح بالا تدوین می‌کند، حالا نوبت واحدهای سازمان است که زیر این چتر وسیع، به پاسخ به همان ۵ سؤال برای واحد خود بپردازند. به این ترتیب، استراتژی به طور آشکاری از یک لایه به لایه دیگر می‌رود و تدوین استراتژی با اجرای آن درهم‌تنیده می‌شود.



وقتی مدیر یک واحد کل فرایند طراحی و اجرای پیاده‌سازی استراتژی واحد خود را بر عهده می‌گیرد و از عهده آن برمی‌آید، در واقع دارد برای پذیرش مسئولیت‌های بزرگ‌تر آماده می‌شود. نیازی به فرایندهای مصنوعی «جانشین‌پروری» نیست. طبیعت کار افراد توانمند می‌سازد.

این مدل را می‌توان به صورت زیر نمایش داد:

کار رهبری هم در فرایند تدوین و هم در مرحله اقدام اهمیت پیدا می‌کند؛ چون برای ایجاد تغییر، شما باید بتوانید دیگران را هم وارد گود کنید. این فرایند در کار استراتژی باعث افزایش فوق‌العاده ظرفیت تطبیق در سازمان خواهد شد و یک فایده مهم دیگر؛ در این نوع از مواجهه با استراتژی، سازمان‌ها به‌طور ارگانیک مدیران توانمندی را پرورش خواهند داد که می‌توانند مسئولیت‌های سنگین‌تری را بر عهده بگیرند.



◆ چگونه در بازی استراتژی برنده شویم؟

یا شبکه فعالیت‌ها باید منجر به هم‌افزایی برای همه فعالیت‌ها شود. همه فعالیت‌ها ضرورتاً ممکن است کلیدی نباشند؛ ولی این فعالیت‌ها از فعالیت‌های کلیدی پشتیبانی می‌کنند.

سیستم فعالیت مانند یک تابلوی نقاشی است که تعدادی رنگ را در خود دارد؛ ولی وقتی این رنگ‌ها به‌طور خاصی در کنار هم قرار می‌گیرند، داستان خاصی را روایت می‌کنند. رمز پیروزی در هارمونی بین رنگ‌هاست. کافی نیست که تعدادی فعالیت را در یک لیست قرار دهیم. باید به ترکیب فعالیت‌ها توجه کنیم و به دنبال تصویر جامعی از پرتله‌ای باشیم که پیروزی را برای ما رقم می‌زند.

توجه داشته باشید که ترسیم یک پرتله از فعالیت‌ها و رابطه‌ای که با هم دارند، باید یک مجموعه منحصربه‌فرد را رقم بزند که دسترسی به آن برای رقبا بسیار دشوار باشد. رقبا به راحتی می‌توانند تک‌تک فعالیت‌های شما را کپی کنند و حتی بعضی از آن‌ها را بهتر از شما انجام دهند. هنر شما در چیدمان این فعالیت‌هاست و نوعی که یکدیگر را تقویت می‌کنند.

سؤال سوم در سلسله مراتب انتخاب‌ها مربوط به زمانی است که زمین بازی را انتخاب کرده‌ایم و حالا می‌خواهیم بدانیم که تئوری پیروزی ما چیست. به عبارت دیگر، در زمین بازی که انتخاب کرده‌ایم چگونه می‌خواهیم برنده شویم. در اینجا هم تمرکز روی یافتن مجموعه‌ای به هم پیوسته از انتخاب‌هایی است که باعث می‌شوند تا مشتری ما را انتخاب کند.

این مجموعه در هم تنیده از انتخاب‌ها باید به گونه‌ای به هم متصل شوند و یکدیگر را تقویت کنند که برای رقبا یا امکان کپی کردن آن وجود نداشته باشد و یا برایشان صرف نکند. مزیت رقابتی پایدار همیشه حاصل تعدادی فعالیت‌های هماهنگ است. این ضرورتاً به تک‌تک فعالیت‌ها نگاه نمی‌کند؛ چون برخی رقبا شاید بتوانند یک یا چند فعالیت را بهتر از ما انجام دهند. رمز پیروزی در نحوه قرار گرفتن این فعالیت‌ها در کنار هم است که یک کل منحصربه‌فرد را می‌سازد و تقلید از آن را برای رقبا دشوار می‌کند. پس، به قول مایکل پورتر، ما به دنبال یک سیستم فعالیت (Activity System) هستیم، نه تعدادی فعالیت که در جزایر مختلف در حال انجام‌اند. برای کاربردی کردن مفهوم سیستم فعالیت، باید به سه عنصر اصلی سازنده آن توجه کرده و آن‌ها را از هم جدا کنیم. اولین عنصر، انتخاب زمین بازی است. یعنی در چه زمینی قرار است رقابت کنیم (کدام بخش از مشتریان، کدام محصولات، کدام کانال‌های توزیع و...؟). عنصر دوم مربوط به این است که چگونه می‌خواهیم در زمینی که انتخاب کرده‌ایم پیروز شویم؟ عنصر سوم هم مربوط به تشخیص توانایی‌های ضروری برای پیروزی در زمینی است که انتخاب کرده‌ایم.

نکته‌ای که نباید فراموش کنیم این است که ما در زمین بازی هستیم که برنده شویم؛ یعنی نمی‌خواهیم بازی کنیم که بازی کرده باشیم. از آنجا که به دنبال طراحی یک سیستم از فعالیت‌ها هستیم، باید به همان اندازه که به تک‌تک فعالیت‌ها توجه می‌کنیم، به رابطه بین این فعالیت‌ها اهمیت بدهیم. روابط بین نودهای سیستم



♦ مسئولیت و مسئولیت پذیری - ۲

جست و جو کنیم و حتی دیگران را سرزنش کنیم. ما ممکن است در محل کار یا زندگی با مسائل زیادی روبه رو باشیم و یادممان برود که در تمام این مسائل، تنها چیزی که مشترک است، خود ما هستیم. پذیرش این واقعیت آسان نیست. تشویر در این موارد یک فرایند سه مرحله ای را توصیه می کند:

۱. مسئله را از آن خود کنید. بپذیرید که به احتمال زیاد شما بخشی از این مسئله هستید. حتی اگر مسئله را خودتان ایجاد نکرده اید، می توانید بخشی از مسئله را به گردن بگیرید. با این عمل، شما فرصت پیدا می کنید که خروجی و نتیجه این اتفاق و پیامدهای آن را تا حد زیادی کنترل کنید.
 ۲. عوارض مسئله را حل کنید، بدون اینکه خود یا دیگران را سرزنش کنید.
 ۳. به کارتان ادامه دهید و کمتر به پشت سرتان نگاه کنید، به جز برای یادگیری.
- برای اینکه بتوانید مسئولیت پذیر باشید و به جای قربانی، خود را عامل ببینید، باید سطح آگاهی خود را از خودتان و محیط پیرامون افزایش دهید، با واقعیت رابطه سالمی برقرار کنید، به آزادی انتخاب خودتان باور داشته باشید و رابطه مثبت و سالمی با آسیب پذیری برقرار کنید. بدون آسیب پذیری نمی توانید از وضعیت ایجاد شده سهم خود را بردارید و یا بخشی از مسئله را از آن خود کنید.



گاهی فکر می کنیم که در زندگی اتفاقاتی سرمان می آیند و ما کاری از دستانمان بر نمی آید. نتیجه این نگرش، تنش و اضطراب همیشگی است؛ ولی راه دیگری هم هست. ما می توانیم انتخاب کنیم که این گونه فکر نکنیم. ما یک ویژگی غیرقابل انکار به نام آتونومی یا خودفرمانی داریم که به ما قدرت انتخاب می دهد. به نظر می رسد که در زمان هایی این ظرفیت خود را نادیده می گیریم و یا حتی از آن بی اطلاعیم.

اینکه ما نمی توانیم همه چیز را کنترل کنیم، یک واقعیت غیرقابل انکار است. ما در برابر برخی رفتارهای دیگران آسیب پذیر هستیم و ضرورتاً روی آن ها هیچ کنترلی نداریم؛ ولی در مورد اینکه چگونه با اتفاقی که بریمان می افتد عکس العمل نشان دهیم، تا حد زیادی انتخاب داریم و این انتخاب ریشه در خودفرمانی ذاتی ما به عنوان انسان دارد. اشکان تشویر مثال خوبی در این زمینه دارد. فرض کنید که شما، به هر دلیلی، در معرض تعدیل قرار گرفته اید. شما روی این قضیه و از دست دادن شغل خودتان کنترلی ندارید. حتی مدیر شما هم ممکن است چنین کنترلی نداشته باشد و در مورد از دست دادن شما هم ناراحت است. شما هیچ کاری نمی توانید بکنید که تصمیم شرکت را تغییر دهید؛ ولی می توانید تصمیم بگیرید که به این قضیه چه واکنشی نشان بدهید. شما دو انتخاب دارید. در انتخاب اول، شما یک قربانی هستید و شاید حتی دلتان برای خودتان بسوزد و گریه هم بکنید؛ ولی انتخاب دیگری هم دارید.

شما می توانید روی رزومه خودتان وقت بگذارید و بلافاصله دنبال کار دیگری بگردید و یا حتی تصمیم بگیرید کسب و کار مورد علاقه تان را آغاز کنید. به عبارت دیگر، شما می توانید مسئولانه برخورد کنید و توانایی پاسخ دادن را داشته باشید. اینجا قدرت در دستان شماست و شما قربانی نیستید.

مسئولیت پذیری چهره دیگری هم دارد؛ وقتی که چیزی که شما مستقیم یا غیرمستقیم مسئول آن هستید، به نتیجه نمی رسد. وقتی همه چیز خوب پیش می رود، همه حاضرند که موفقیت را به نام خود کنند؛ ولی اگر اوضاع آن طور که انتظار داریم پیش نرود، امکان دارد ریشه آن را در دیگران و یا در شرایط خاصی که بیرون از کنترل ما بوده اند

چرا باران؟

باران، هفته‌نامه مدرسه مدیریت فراتر، برای مدیران عامل و سایر مدیرانی نوشته می‌شود که می‌دانند اداره سازمان در دنیای امروز، فقط با تجربه گذشته و نسخه‌های آماده ممکن نیست. سازمان‌ها هر روز با پیچیدگی، ابهام، تغییر رفتار مشتریان، فشار تصمیم‌گیری و چالش‌های انسانی روبه‌رو هستند؛ و مدیران برای عبور از این وضعیت، به اندیشه‌هایی نیاز دارند که هم عمیق باشند، هم کاربردی، هم قابل تبدیل به تصمیم و اقدام.

نام «باران» را آگاهانه انتخاب کرده‌ایم. باور ما این است که اثرگذاری واقعی در مدیریت، یک باره و ناگهانی رخ نمی‌دهد؛ بلکه قطره‌قطره شکل می‌گیرد. هر ایده درست، هر پرسش دقیق، هر بازنگری در مدل ذهنی و هر گفت‌وگوی سازنده می‌تواند مانند قطره‌ای تازه، به رشد تدریجی مدیر و سازمان کمک کند. در روزگاری که بسیاری از مدیران تشنه نگاه‌های نو، دقیق و اثربخش‌اند، باران استعاره‌ای از همین جریان آرام، پیوسته و زنده است.

«باران» قرار نیست فقط مجموعه‌ای از مقاله‌ها باشد. هر شماره تلاشی است برای گشودن زوایای دید تازه، طرح پرسش‌های جدی، و ارائه مفاهیمی که بتواند در جلسه مدیران، در تصمیم‌های دشوار و در مسیر ساختن سازمانی یادگیرنده‌تر و انسانی‌تر به کار بیاید. مدرسه مدیریت فراتر با «باران» می‌خواهد اندیشه مدیریتی را به تجربه روزانه مدیران نزدیک‌تر کند؛ آرام، پیوسته و اثرگذار.