

اگر سازمان شما تب دارد، به استراتژی خود مراجعه کنید!



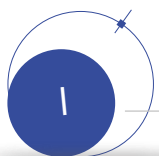
در علم پزشکی، تب را به عنوان نشانه بیماری مورد توجه قرار می‌دهند و آن را علت بیماری نمی‌دانند. با بروز تب به عنوان یکی از علائم بیماری، فرآیند درمان آغاز می‌شود تا پزشکان بتوانند ریشه‌ها و علت‌های اصلی را پیدا کنند.

در سازمان‌ها نیز «تب» را می‌توان به نشانه‌های متعددی تشبیه کرد. انواع نشانه‌هایی که می‌توانند هشدار باشند برای «اقدام به درمان» از سوی صاحبان کسب‌وکار. نشانه‌هایی از قبیل: پائین بودن بهره‌وری، فاصله رقابتی زیاد با رقبای، نرخ پائین جذب مشتری جدید، نرخ پایین خرید مجدد مشتریان قبلی، کم‌اعتبار شدن برند و بسیاری از علائم دیگر. بروز این نشانه‌ها به معنای «عدم وجود استراتژی اثربخش» در سازمان است. البته این لزوماً به این معنا نیست که سازمان، استراتژی ندارد؛ بلکه نشان می‌دهد که سازمان در چرخه‌های خلق و اتخاذ استراتژی، دچار اختلال است. پس اگر سازمان ما «تب» داشته باشد، از دو حالت خارج نیست: یا اساساً استراتژی نداریم، یا اگر استراتژی داریم، استراتژی ما اثر بخش نیست.

این ۳ نشانه به ما نشان می‌دهد که سازمانمان استراتژی ندارد:

یک-منابع کلیدی سازمان، بر روی تصمیمات راهبردی متمرکز نیستند.

نقل قول رایجی در مدیریت استراتژیک وجود دارد که می‌گوید: «استراتژی، شیب منابع است». اگر سازمان ما دارای استراتژی باشد، فارغ از خوب و بد بودن استراتژی، منابع کلیدی سازمان به سمت تصمیمات راهبردی هدایت می‌شوند. پس اگر در سازمان ما، منابع کلیدی (اعم از منابع انسانی، مالی، اعتباری و تجهیزات و...) همه‌کار می‌کنند، اولویت‌بندی مناسبی ندارند و متصل به تصمیمات استراتژیک نیستند، معنایش این است



که سازمان ما استراتژی ندارد. در این حالت، در واقع منابع به صورت Flat و فارغ از میزان اثربخشی‌شان، پخش می‌شوند.

دو-تصمیمات دردناک برای کنارگذاشتن برخی از گزینه‌ها نگرفته‌ایم.

«استراتژی، مجموعه‌ای پویا از انتخاب‌های دردناک است که با بازتخصیص منابع محدود، در جستجوی تاثیرگذاری اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد است». دکتر لشکر بلوکی در مدل موعود (در کتاب رقص استراتژی)، استراتژی را اینگونه تعریف می‌کند و به نظر می‌رسد باید نقش پررنگ «تصمیمات دردناک» را برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها در نظر داشته باشیم.

پس اگر در سازمان ما به گزینه‌ها و فرصت‌های مختلف، به یک چشم نگاه می‌شود و اگر پاسخ ما به همه فرصت‌ها «بله» است، این برای ما زنگ خطر به حساب می‌آید. چرا که محدودیت‌های اجرایی و محدودیت‌های منابع درست درک نمی‌شود و درواقع منابع کلیدی ما در جهت وزش باد، خرج می‌شوند و به عبارتی، استراتژی نداریم.

سه- در اجرا به یک سمت، و در برنامه‌ریزی استراتژیک به سمتی دیگر می‌رویم.

یکی از مهم‌ترین نشانه‌های سازمان فاقد استراتژی، فاصله بین «تصمیم‌گیری» و «اجرا» است. اگر بدنه سازمان، یا افراد مؤثر در فعالیت‌های اجرایی سازمان، در مسیری گام بردارند که با استراتژی اتخاذ شده متفاوت باشد، می‌توان گفت که ما استراتژی نداریم. حتی اگر در اسناد بالادستی، آن را تدوین کرده باشیم یا تابلوی آن را به دیوارهای سازمان نصب کرده باشیم.

در صورت مشاهده

۱ تقویم‌محور بودن استراتژی

۲ تأکید بیش‌ازحد به روش‌مندی و سرکوب خلاقیت

۳ صرفاً از بالا به پایین، تدوین کردن استراتژی

استراتژی سازمان شما احتمالاً اثربخش نیست.

در صورت مشاهده

۱ عدم تمرکز منابع کلیدی، بر روی تصمیمات راهبردی

۲ عدم اتخاذ تصمیم‌های دردناک برای کنارگذاشتن برخی از گزینه‌ها

۳ همسو نبودن تصمیم‌گیری و اجرا

سازمان شما استراتژی ندارد.

این ۳ نشانه به ما نشان می‌دهد که استراتژی سازمان احتمالاً اثربخش نیست:

یک: استراتژی سازمان را تقویم‌محور طراحی می‌کنیم.

کسب‌وکارهای دنیای امروز، بیش از هر زمان دیگری در معرض مسائل غیرقابل پیش‌بینی هستند و در ایران نیز، عدم ثبات بازارها و تعدد اینگونه مسائل، وضعیت را نسبت به همیشه دشوارتر کرده است.

نتیجه طبیعی این وضعیت، این است که نمی‌توان از روش‌های کلاسیک برای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک استفاده کرد. چرا که در روش‌های کلاسیک، عمدتاً سازمان در یک مقطع زمانی و به صورت گام‌به‌گام مراحل را طی می‌کند تا به تدوین سند استراتژی برسد؛ اما وضعیت امروز به گونه‌ای است که اگر سازمان ما، ساز و کار مناسبی برای جوشش و خلق استراتژی متناسب با شرایط روز را نداشته باشد، علاوه بر اینکه ممکن است استراتژی‌های اتخاذشده به روش‌های کلاسیک اثربخش نباشند، حتی ممکن است زیان‌آور نیز باشند.

دنیای کسب‌وکار امروز، سرشار است از داستان‌هایی که نشان می‌دهد سازمان‌هایی در برابر تغییرات سریع محیط نتوانسته‌اند تصمیمات بهنگامی بگیرند و استراتژی‌هایشان به گونه‌ای بوده است که حتی اساس کسب‌وکار آنها نیز در معرض تهدید و حتی نابودی قرار گرفته است.

در واقع باید به این واقعیت توجه ویژه‌ای داشته باشیم که «محیط بر اساس تقویم سازمانی ما رفتار نمی‌کند و راه خودش را می‌رود».

دو: استراتژی را صرفاً روش‌مند طراحی می‌کنیم و فاقد خلاقیت هستیم.

در بسیاری از سازمان‌ها، تدوین برنامه استراتژیک بر اساس دستورالعمل‌های گام‌به‌گام و روش‌مند انجام می‌شود. این به خودی خود ایرادی ندارد؛ ولی اکثر اسنادی که تهیه می‌شوند، یا از تحلیل‌های چارچوب‌دار دیگری کپی‌برداری می‌شوند یا براساس ابزارهای استاندارد شده طرح‌ریزی می‌شوند و در نهایت این اسناد تقریباً به یک نوع تیپ تبدیل شده‌اند. تحلیل‌هایی صرفاً عددمحور، نمودارهای گمراه‌کننده، کمیت‌گرایی بیش از حد، بروکراسی و درگیر شدن با تکمیل فرم‌ها و ماتریس‌های متنوع و مواردی از این دست.

این در حالی‌ست که بسیاری از سازمان‌ها، که موفق به ایجاد تحول و تاثیرگذاری در تمام ارکان محیط شده‌اند، از هیچ‌کدام از این روش‌ها استفاده نکرده‌اند و خلاقیت و نوآوری را محور اصلی کار خود قرار داده‌اند. به زبان ساده‌تر باید همیشه به خودمان یادآوری کنیم که در سازمان، نباید متدولوژی‌ها بر ایده‌ها و افراد برتری داشته باشند.

سه: استراتژی را صرفاً از بالا به پائین طراحی می‌کنیم.

معمولاً اینگونه است که استراتژی، صرفاً توسط مدیران ارشد و تصمیم‌گیران نهایی شرکت طراحی می‌شود و بدنه سازمان درگیر آن نمی‌شود. در این حالت، عملاً جلوی چشمه‌های جوشان استراتژی گرفته شده است و

نادیده گرفتن «نگاه پایین به بالا» باعث می‌شود که بدنه سازمان که رقم‌زننده موفقیت‌های کلیدی سازمان هستند، از چرخه تعیین استراتژی سازمان خارج شوند.

تصمیم‌گیران نهایی و مدیران ارشد، هرچقدر هم که انباشت تجربه و دانش داشته باشند، نباید چشم خود را روی ایده‌های جدید ببندند. چرا که تشخیص بسیاری از مسائل، نیازهای درک نشده و پاسخ‌های جدید به نیازها تا حد زیادی به خرد جمعی نیاز دارد و افرادی که به صورت مستقیم با اجرا و پیشبرد فعالیت‌های سازمان در ارتباط هستند، یقیناً می‌توانند ایده‌های ارزشمند و پیشنهاد‌های کارسازی مطرح کنند که باید در تدوین استراتژی در نظر گرفته شود.

با در نظر گرفتن مواردی که ذکر شد، و تلاش برای رفع ایرادات و بینش‌های اشتباه، می‌توانیم سازمان خود را به سوی طراحی و اجرای یک «استراتژی اثربخش» هدایت کنیم و مقدمات لازم برای اجرای آن را نیز تا حد امکان واقع‌بینانه فراهم کنیم.

نویسنده: مهدی حدادی - قائم مقام مدیرعامل