

هو الاول

آغاز می کنیم با نام خدا

نشریه

استراتژیست

- ◀ برای استراتژیست های امروز و فردا..
- ◀ برای کسانی که می خواهند استراتژیست زندگی خودشان باشند..
- ◀ برای مدیرانی که جهت گیری سازمان شان را رقم خواهند زد و
- ◀ برای سیاست گذارانی که تصمیمات کلان برای کشور خواهند گرفت..
- ◀ برای شما!



Strategist Journal

تلگرام: <https://telegram.me/Lashkarbolouki>

وبگاه: <http://Lashkarbolouki.com/strategist>

سخن سردبیر

این جا معمولاً سردبیر می نویسد! ولی استثنائاً این بار قرار شد که مدیر مسوول بنویسد! چه ایرادی دارد؟ خلاقیت را باید از همین چیزهای کوچک شروع کرد. خلاصه کنم. بنا به پیشنهاد یک دوست، کانال استراتژیست در تلگرام درست شد تا در حوزه استراتژی در سطح ملی، سازمانی و فردی مطالبی را به صورت خلاصه و انتخابی به اشتراک گذاشته شود و مجدداً بنا به پیشنهاد دوستی دیگر (سردبیر فعلی همین نشریه)، پیشنهاد شد که نشریه استراتژیست، هر چند وقت یک بار، چکیده ای از مطالب کانال استراتژیست را منتشر کند. خوشحالم که دوستان خوبی دارم. با احترام مجتبی لشکر بلوکی

- زنگ مطالعه: چند جمله کلیدی از یک کتاب خوب استراتژی؛ بازی برد
- جعبه ابزار استراتژیست: چارچوب هفت اس
- استراتژی ملی: آینده ایران؟!
- جعبه ابزار استراتژیست: شش کلاه تفکر
- استراتژی شخصی: چهار استراتژی برای تجدید اشتیاق به کار و مسئولیت حرفه ای
- زنگ تفکر
- شش دام استراتژی

فهرست مطالب

مشخصات نشریه

سردبیر:

مهندس محمدرضا آقازاده، کارشناسی ارشد مدیریت
سیستم و بهره وری، دانشگاه صنعتی امیرکبیر
Aghazade@aut.ac.ir

مسوول:

مجتبی لشکر بلوکی، دکتری مدیریت استراتژیک
Lashkarbolouki.com

" تندیس در کشور فنلاند تحت عنوان :
« بخوان، حتی اگر در حال غرق شدن هستی »



مطالعه رمز پیشرفت ملت ها و ترقی مردم است ...

جعبه ابزار استراتژیست؛ چارچوب هفت اس

می خواهید یک چارچوب تحلیلی نسبت به سازمان داشته باشید؟ چارچوب هفت اس مکنزی برای شروع خیلی خوب است. به سه بعد ساختار، استراتژی و سیستم‌ها ابعاد سخت و چهار بعد سبک، کارکنان، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک ابعاد نرم گفته می‌شود. واژه سخت بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد عینی، ملموس، عملی و به سادگی تعریف شدنی هستند و واژه نرم هم بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد غیر ملموس، غیر عملی، و به سختی تعریف شدنی و توصیف شدنی هستند.

۱) ساختار: اصول تقسیم کار و تخصصی سازی و هم‌چنین هماهنگی؛ ویژگی‌های برجسته نمودار سازمانی (سازمان‌دهی وظیفه‌ای، متمرکز یا غیر متمرکز و غیره)؛ نحوه ارتباط افراد (روابط مستقیم و غیرمستقیم)؛ الگوهای طبقه‌بندی و کنترل. عموماً چنین پرسش‌هایی مطرح می‌شود: سازمان متمرکز است یا غیر متمرکز؟ وظایف اصلی چیستند؟ تنش بین وظایف کلیدی چیست؟ ساختار غیر رسمی (ارتباطات مستقیم با رده بالای سازمان، باندها و گروه‌ها و گروه‌های غیررسمی تصمیم‌گیری) چگونه است؟

۲) استراتژی: استراتژی الگو، سیاست، برنامه، اقدام، تصمیم و یا تخصیص منابع است که تعریف می‌کند: سازمان چیست؟ چه می‌کند؟ و چرا چنین می‌کند؟ ویژگی‌های متمایز، عوامل کلیدی موفقیت، نحوه تفکر سازمان نسبت به خود و محیط سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و اصول تعریف شده سازمان مواردی هستند که می‌توانند در شکل استراتژی مطرح شوند.

۳) سیستم‌ها: رویه‌ها و فرایندهای رسمی و غیر رسمی سازمان در انجام امور و وظایف و هم‌چنین سیستم‌های رسمی سازمان چیستند؟ سیستم‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی؛ سیستم تشویق و تنبیه، سیستم‌های تخصیص منابع و غیره. سیستم‌های غیر رسمی سازمان کدامند؟ نحوه برگزاری جلسات، پروتکل‌های حل اختلافات و ...

۴) سبک: از بعد فرهنگ سازمانی؛ ارزش‌ها و اعتقادات مسلط و نرم‌های توسعه یافته که جزو ویژگی‌های ماندنی زندگی سازمانی شده‌اند. از بعد سبک مدیریت؛ مدیران چه می‌گویند و چه عمل می‌کنند؟ مدیر وقت خود را چگونه می‌گذرانند؟ بر روی چه موضوعات و مواردی تمرکز می‌کند؟

۵) کارکنان: مشخصه‌های افراد سازمان از لحاظ تحصیلات، اصول کارکردی یا زمینه‌های کاری؛ نحوه مدیریت منابع انسانی، روش شکل‌دهی ارزش‌های پایه در جذب نیرو؛ معیارهای انتخاب و ارتقاء کدامند؟ مسیر شغلی و آینده شغلی چگونه است؟ فرهنگ کارکنان چگونه است؟

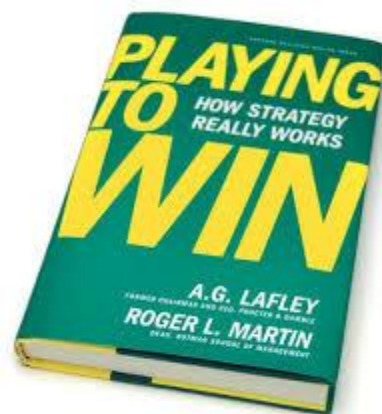
۶) مهارت‌ها: ویژگی‌های متمایز سازمان چیست؟ سازمان چه کاری را بهتر از همه انجام می‌دهد؟ چگونه ویژگی‌های متمایز خود را حفظ می‌کند؟

۷) ارزش‌های مشترک / اهداف متعالی: مفاهیم راهنما، ایده‌های اساسی، معانی قابل ملاحظه یا اعتقادات مهم که یک سازمان به افرازش القاء می‌کند. این موارد راهنمای جهت‌گیری سازمان نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان، جامعه و غیره است. نقش سازمان در خدمت به جامعه چگونه است.

زنگ مطالعه؛ چند جمله کلیدی از کتاب خوب بازی برد

مهمترین ایده: جوهره استراتژی همان "انتخاب" است.

- استراتژی مجموعه‌ای یکپارچه از انتخاب‌هایی است که به طور منحصر به فرد جایگاه شرکت را در صنعت مشخص می‌سازد تا شرکت از این طریق به خلق مزیت پایدار و ارائه ارزش برتر نسبت به رقبایش بپردازد.
- در عمده موارد، مدیران ارشد آنچه را فوریت بیشتری دارد، جایگزین موارد با اهمیت می‌کنند.
- مدل اصلی ارائه شده: استراتژی مجموعه‌ای یکپارچه و هماهنگ از پنج انتخاب زیر است:
 ۱. آرمان پیروزی چيست؟ هدف کسب و کارتان، آرمان برانگیزاننده کسب و کارتان
 ۲. در چه حوزه‌ای فعالیت خواهید کرد یا زمین بازی‌تان کجا خواهد بود؟ حوزه فعالیتی که در آن به آرمانتان دست پیدا می‌کنید.
 ۳. چگونه به موفقیت دست خواهید یافت؟ روشی که در حوزه فعالیت و زمین بازی‌تان با آن به پیروزی و موفقیت می‌رسید.
 ۴. چه قابلیت‌هایی باید وجود داشته باشد؟ مجموعه و ترکیب قابلیت‌هایی که برای موفقیت در مسیر انتخابی به آنها نیاز است؟
 ۵. چه سیستم‌های مدیریتی نیاز است؟ سیستم‌ها و معیارهایی که قابلیت‌ها را بالفعل و از انتخاب‌ها پشتیبانی میکند.
- مسیر انتخاب‌های فوق، یک طرفه نیست. بلکه دوسویه است. به این معنی که گاهی با تحلیل یکی از موارد لازم می‌شود تا به مرحله قبل برگشته و آنرا اصلاح کنیم. این انتخاب‌ها می‌بایست علاوه بر اینکه یکپارچه باشند، همدیگر را تقویت نیز نمایند. (مخصوصاً برای مراحل ۲ و ۳)



زنگ تفکر!

یکی از روش های شناسایی موضوعات راهبردی سازمان ها به ویژه سازمان های رقیب توجه به سخنرانی های آنان است. به تحلیل زیر توجه کنید و فکر کنید!

Key words in President Obama's UN addresses



Photo: AFP

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Israel	22	17	5	15	6	0
Palestine	20	17	2	11	3	0
Hope	1	5	7	4	3	2
Nuclear	6	6	6	12	4	5
Iran	6	2	7	26	3	15
Economy	13	9	4	4	9	8
Climate	1	1	0	1	1	2
Terror	3	2	1	7	20	7
Syria	0	9	7	20	10	8
Russia	1	1	1	3	10	15

استراتژی ملی، آینده ایران؟

آینده ایران چه می شود؟ این سوالی است که بارها و بارها از خودم میپرسم.

حتی اگر گاهی خودم نیز آن را فراموش کنم، شاگردانم از من می پرسند و من برای چندمین بار به فکر فرو می روم جمع بندی من تا بدین لحظه این است ایجاد تغییر اساسی مثبت (جهش آتش فشانی) بسیار سخت است. تغییرات مثبت و منفی تدریجی صد البته هستند. اما جهش آتش فشانی ایران در گرو بروز دو مساله است:

(۱) ظهور یک دولت مرد تحول گرا که نمی دانیم کی رخ خواهد داد شخصیتی مانند لی در سنگاپور یا ماهاتمیر در مالزی
(۲) بروز یک چالش بحرانی که ما را مجبور به پذیرش تغییرات اساسی به ویژه در ذهنیت مان می کند (تجربه آلمان و ژاپن پس از جنگ را به خاطر بیاورید)

متأسفانه ظهور هر کدام به تنهایی فایده ای ندارد هر دو باید در یک چارچوب (پنجره) زمانی ظهور کنند.

خوب تکلیف من و شما چیست؟ آماده کردن ۵ زیرساخت:

(۱) بهبود آموزش کاربردی (تحول نیازمند انسان های کاربلد است)

(۲) طراحی نظام های اقتصادی و اجتماعی ولو اینکه اجرا نشوند

(۳) پیشبرد پروژه های مقطعی، جزیره ای و کوچک

(۴) یادگیری از تجربیات مثبت و منفی جهانی

(۵) زنده نگاه داشتن حس امید به آینده

ایران ما نیازمند بروز یک دولت آفرین (واژه ای که متناسب با کارآفرین عرصه دولت پیشنهاد کرده ام) در یک مقطع حساس بحرانی است تا آن روز باید پیشرفت کنیم و آماده شویم.

جعبه ابزار استراتژیست؛ شش کلاه تفکر

لازم نیست حتما ابزارش را به کار بگیرید همین که این مفهوم را بدانی در اداره جلسات و نشست های راهبردی می توانی از آن استفاده کنی.

اگر به درستی از این شش کلاه استفاده کنید تفکر استراتژیک در تعاملات و نشست ها بروز و ظهور پیدا خواهد کرد به همین جهت هم جای کلاه تفکر استراتژیک در بین این شش کلاه خالی نیست

شش کلاه تفکر

شش کلاه تفکر، ابزاری است که برای مدیریت فکر و اندیشه بکار می رود. این روش که توسط پژوهشگری به نام دوبونو طراحی شده، یکی از روش های مهم، معروف و جهانی شده است.

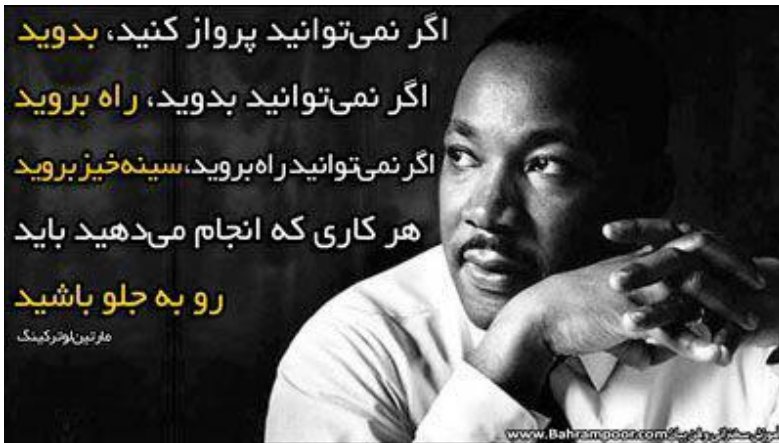
<p>کلاه سبز، به نشانه راه حل ها، ایده ها و فکرهای جدید و نوآورانه در موضوع آن است. ما در اینجا به مرحله ایده پردازی رسیده ایم.</p> <p>خلاقیت</p>	<p>با این کلاه، ما در مورد آنچه بارش مغزی کرده ایم، قضاوت می کنیم و به جمع بندی میرسیم. این مرحله، نوعی خود-ارزیابی و تحلیل تفکر خلاق و ایده ها است.</p> <p>مدیریت</p>	<p>بر خلاف کلاه مشکی، با کلاه زرد، ما نظر مثبتمان را در مورد آن موضوع بیان میکنیم و از وجوه مثبت آن سخن میگوییم.</p> <p>مثبت اندیشی</p>
<p>اگر افراد، این کلاه را بر سر بگذارند، به این معناست که آن ها تنها به ارائه گزارش در مورد یک موضوع و ذکر اطلاعات تکمیلی و جزئیات می پردازند.</p> <p>اطلاعات</p>	<p>وقتی این کلاه استفاده می کنیم، به خودمان اجازه می دهیم که نظر منفی و یا انتقادی مان را درباره موضوع خاص بیان کنیم.</p> <p>داوری</p>	<p>وقتی از این کلاه استفاده می کنیم، به خودمان اجازه می دهیم که نظر متفی و یا انتقادی مان را درباره موضوع خاص بیان کنیم.</p> <p>احساسات</p>

توضیح: در تصویر، کلاه قرمز اشتباه نوشته شده است! درست آن است که وقتی کلاه قرمز بر سر داریم از زاویه احساسات، عواطف به این مساله فکر کنیم.

استراتژی شخصی: استراتژی برای تجدید اشتیاق به کار و حرفه

۱. گاهی لازم است که به خودتان زمان بدهید

برخی اوقات لازم است برای این که درک بهتری از اهداف داشته باشید، زمان بیشتری به خودتان اختصاص دهید. زیرا زمان به شما این فرصت را می‌دهد که با آرزوهای عمیق خود ارتباط بیشتری برقرار کنید. به عنوان نمونه، فرصت‌های مطالعاتی یکی از روش‌های متداول در حوزه آکادمیک است که دانشگاه‌ها از آن استفاده می‌کنند و معمولاً بین ۱ تا ۶ سال را برای اساتید، حتی با پرداخت حقوق در نظر می‌گیرند. اما این موضوع در حوزه شغل و حرفه کم‌تر پیش می‌آید و کسانی که این کار را انجام می‌دهند، شاید به یقین ریسک بزرگی را قبول می‌کنند. اما گلن اعتقاد دارد که تجربه او نشان می‌دهد، افراد از این تصمیم کمتر پشیمان شده‌اند.



« شاید نداشتن برنامه و جلسه برای شما سخت

به نظر برسد، اما افرادی که به موفقیت زیادی می‌رسند، معمولاً عادت شکنی می‌کنند. علاوه بر این شاید امنیت مالی خود را نیز از دست بدهید و معمولاً یکی از موانع اصلی هم به شمار می‌رود. برای برخی از افراد از دست دادن جایگاهشان بسیار ناگوار بوده و احساس قربانی شدن می‌کنند. زیرا این تصمیمی است که به دقت و برنامه ریزی زیادی نیاز دارد. »

۲. یافتن برنامه توسعه و آموزش

اگر فکر می‌کنید که سناریوی از قبل نوشته شده، مناسب شخصیت شماست، برنامه توسعه فردی و حرفه‌ای دلخواه خودتان را در نظر بگیرید و می‌توانید در دوره‌های رهبری و اجرایی شرکت کنید. معمولاً موسسات آموزشی برنامه‌هایی را در نظر می‌گیرند و برخی از شرکت‌ها نیز دوره‌هایی را برای آموزش مدیران و کارکنان اجرا می‌کنند.

۳. ساختارهای بازتاب دهنده را برای خودتان ایجاد کنید.

یکی از صاحب‌نظران رهبری، پژوهشی را در سال ۱۹۹۰ در این حوزه انجام داده است. او به این نتیجه رسید که رهبران در یک ویژگی نکات مشترکی دارند: آنها این توانایی را دارند که نسبت به آنچه که برایشان اولویت و اهمیت دارد، ارتباط خود را حفظ کنند. در واقع، در زندگی شخصی خود فضای خالی را ایجاد می‌کنند که «ساختارهای بازتاب دهنده» نامیده می‌شود. به این معنا که زمانی را برای ارزیابی خود بر اساس اصول و قاعده اختصاص می‌دهند. بسیاری از افراد، خلوت، سکوت، عبادت، ورزش و یا برنامه‌های ساده‌ای را برای خود در نظر می‌گیرند.

۴. کار کردن تحت نظر مربی یا منتور

وقتی در شرایط ابهام به سر می‌برید، این که تجربه گذشته را در نظر بگیرید و با روحیه قبلی برای رسیدن به هدف تلاش کنید، سخت خواهد بود و شاید هم امکان ناپذیر. اما رویکرد بیرونی نسبت به این قضیه بسیار موثر می‌شود. شما ممکن است از همکاران مورد اعتماد کمک بگیرید، اما بهترین راه این است که از یک مربی حرفه‌ای مشاوره بخواهید. زیرا مربیان به شما کمک می‌کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را بهتر بشناسید.

شش دام استراتژی

- ۱- استراتژی همه کاره: کوتاهی در انتخاب و اولویت دادن به همه موارد. به یاد داشته باشید که استراتژی، "انتخاب" است.
- ۲- استراتژی دون کیشوت: حمله به رقابتی‌ترین بخش‌های بازار یا رویارویی مستقیم با قدرتمندترین رقیب. به یاد داشته باشید که "حوزه فعالیت"، انتخاب شماست.
- ۳- استراتژی واترلو: فعالیت در چندین جبهه متفاوت و در برابر رقبای متعدد در یک زمان. هیچ شرکتی نمی‌تواند در همه کارها عملکرد مناسبی داشته باشد. اگر این چنین رفتار کنید، در همه چیز عملکرد ضعیفی خواهید داشت.
- ۴- استراتژی چیزی برای همه: تلاش برای به دست آوردن همه مصرف‌کنندگان، کانال‌ها، نواحی جغرافیایی، طبقات محصول و بخش‌ها در یک زمان. به یاد داشته باشید که برای خلق ارزش واقعی، باید دست به انتخاب "برخی" از موارد بزنید و به آنها خدمات خوبی ارائه دهید و درباره سایرین نگران نباشید.
- ۵- استراتژی رویاپردازانه: ایجاد آرمان‌های سطح بالا و بیانیه مأموریت‌هایی که هرگز به انتخاب‌های مشخص حوزه فعالیت، روش دستیابی به موفقیت، قابلیت‌های اصلی و سیستم‌های مدیریتی تبدیل نمی‌شود. به یاد داشته باشید که آرمان‌ها استراتژی نیستند. استراتژی پاسخی به هر پنج پرسش زنجیره انتخاب است.
- ۶- استراتژی روتین: در نظر گرفتن استراتژی‌های ژنریک صنعت که در آن با همه رقبای، مشتریان، نواحی جغرافیایی و بخش‌ها به یک صورت برخورد می‌شود. زنجیره انتخاب و سیستم فعالیت پشتیبان این انتخاب‌ها باید متمایز باشند. هرچه انتخاب‌هایتان شباهت بیشتری به انتخاب‌های رقبای داشته باشد، احتمال کمتری دارد که به موفقیت برسید.



داشتن آرمان‌های ساده و متوسط از آرمان‌های بلند پروازانه خطرناک‌ترند! بسیاری از شرکتها به دلیل آرمانهای متوسطشان نابود شده‌اند. زیرا اگر بجای تلاش برای برنده شدن در رقابت، تنها به حضور در بازار بیندیشید، قادر نخواهد بود تا انتخاب‌های دشوار انجام داده و روی قابلیت‌های اساسی خود سرمایه‌گذاری جدی انجام دهید.

سخن پایانی

پایان می‌بریم با یاد خدا