

نشریه

## استراتژیست

- ◀ برای استراتژیست‌های امروز و فردا..
- ◀ برای کسانی که می‌خواهند استراتژیست زندگی خودشان باشند..
- ◀ برای مدیرانی که جهت‌گیری سازمان‌شان را رقم خواهند زد و
- ◀ برای سیاست‌گذارانی که تصمیمات کلان برای کشور خواهند گرفت..
- ◀ برای شما!



هشام

## Strategist Journal

آدرس کانال در تلگرام: <https://telegram.me/Lashkarbolouki>

آدرس سردبیر در تلگرام: <https://telegram.me/mra360>

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

## فن رهبر

به لطف خداوند متعال و با همراهی شما عزیزان، شماره سوم نشریه استراتژیست منتشر شد. هم اینک و به صورت تدریجی نشریه استراتژیست در حال تکامل تدریجی هویت خاص خویش است. ذاتی متفاوت، جهت بخش، تعاملی و مبتنی بر شرایط و چالش های ایرانی! همانطور که پیش تر عنوان شد، شما نه تنها خواننده این نشریه هستید بلکه می توانید نویسنده، منتقد و مروج آن نیز باشید. منتظر چارچوب نوین تعاملی نشریه استراتژیست باشید. با احترام فراوان محمدرضا آقازاده

- استراتژی ملی، تاثیر داشتن دورنمای روشن و چشم انداز مثبت بر آینده چیست؟
- استراتژی سازمانی، ۵ اشتباه رایج در استراتژی
- زنگ تفکر، سرمایه گذاری به ندرت سودآور است اگر ...
- جعبه ابزار استراتژیست، طوفان فکری معکوس
- زنگ مطالعه، نشانه های استراتژی بد - قسمت اول
- استراتژی شخصی، از رسوب های ذهنی رها شوید ...
- زنگ تفکر، اگر اهدافتان شمارا نترساند ...
- استراتژی سازمانی، ده باور اشتباه و خطرناک در مدیریت استراتژیک - شماره یک
- زنگ پویایی: +۱ دقیقه

## فهرست مطالب

## مشمولات

## نشریه

مسوول:

مجتبی لشکر بلوکی، دکتری مدیریت استراتژیک  
Lashkarbolouki.com

سر دبیر:

محمدرضا آقازاده، کارشناسی ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری، مشاور سازمان و دستیار آموزشی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
Aghazade@aut.ac.ir

## استراتژی ملی، تاثیر داشتن دورنمای روشن و چشم انداز مثبت بر آینده چیست؟

یکی از کارکردهای بی نظیر استراتژیست ها خلق چشم انداز مثبت از آینده است این داستان را بخوانید:

### چرا فرهنگ ما اینگونه شد؟

... در دهه ۱۹۶۰ تعدادی از روان‌شناسان اجتماعی فرانسوی با همکاری یک مؤسسه تحقیقاتی بزرگ، در اروپا یک مرکز شبانه روزی تأسیس کردند. در این مرکز، نوجوانان ۱۲ تا ۱۹ سال آموزش می‌دیدند و زندگی می‌کردند. مدت یک سال همه چیز به صورت عادی جریان داشت و آزمایش‌های مختلف کمی و کیفی بر روی آنان انجام گرفت. در طول این یک سال، هر نوجوان سه وعده غذایی روزانه با احتساب میان وعده‌ها، ۸۰۰ گرم غذا می‌خورد. پس از یک سال به تدریج و آگاهانه شایعه کردند به علت وضعیت اقتصادی نابسامان شبانه‌روزی، ممکن است غذا به لحاظ کمی و کیفی جیره‌بندی شود. شش ماه بعد از این شایعه، میزان غذای مصرفی روزانه هر فرد از ۸۰۰ گرم به ۱۲۰۰ گرم افزایش یافت. هنگامی که عملاً جیره‌بندی را آغاز کردند، مصرف غذا از ۱۲۰۰ گرم به ۱۵۰۰ گرم رسید و حتی در اواخر این دوره چهارساله، نوجوانانی بودند که در شبانه روز بیش از ۵ کیلوگرم غذا می‌خوردند. دلیل افزایش مصرف این بود که نوجوانان آینده خود را مبهم می‌دیدند.

هنگامی که مرکز شبانه‌روزی در وضع عادی قرار داشت، افراد غذای خود را به یکدیگر تعارف می‌کردند و نسبت به یکدیگر رابطه‌ای مبتنی بر نیکوکاری، شفقت و نوعی از خودگذشتگی داشتند. اما هنگامی که شایعه کمبود غذا مطرح شد، تعارفات، رعایت ادب و رفتارهای مهربانانه، نسبت به یکدیگر کمتر شد. واقع به دلیل مبهم بودن آینده، اخلاقی زیستن بر پایه عدالت، احسان، رعایت ادب و ... به مرور زمان کمرنگ گشت.

آئیه مبهم افراد از نظر مالی، شغلی و ... آستانه اخلاقی را کاهش

می‌دهد. به طور مثال، در جامعه‌ای که همه افراد با هر تخصصی می‌توانند شغلی داشته باشند، کارشکنی، حسادت، تهمت، سخن‌چینی، چاپلوسی و ... کمتر است.



### برگرفته از سخنرانی مصطفی ملکیان

## استراتژی سازمانی، ۵ اشتباه رایج در استراتژی

### ۱. تعریف استراتژی به عنوان چشم انداز:

بیانیه مأموریت و چشم انداز دو عنصر اساسی استراتژی هستند، اما کافی نیستند. این دو به تنهایی نمی‌توانند راهکاری برای اقدام مؤثر (اقدامی منجر به تولید ارزش) و نقشه مسیری مشخص را برای رسیدن به آینده مطلوب ارائه کنند. این دو،

انتخاب‌های درستی درباره کسب و کارها به‌دست نمی‌دهند. در این حالت، تمرکزی بر مزیت رقابتی پایدار و واحدهای سازنده ایجاد ارزش وجود ندارد؛

## ۲. تعریف استراتژی به‌عنوان برنامه:

برنامه‌ها و تاکتیک‌ها نیز عناصر استراتژی هستند، اما کافی نیستند. برنامه‌ای دقیق و جزئی که مشخص می‌کند شرکت چه کاری قرار است انجام دهد (و چه زمانی آن کار را انجام دهد) به این معنا نیست که کارهایی که قرار است انجام شود، به مزیت رقابتی شرکت می‌افزاید؛

## ۳. انکار امکان تدوین استراتژی بلندمدت (حتی میان‌مدت):

بعضی از رهبران اعتقاد دارند جهان به‌سرعت در حال تغییر است و به همین دلیل فکر کردن به استراتژی برای آینده ناممکن است؛ آن‌ها بر این باور هستند که به‌جای تدوین استراتژی بلندمدت، شرکت باید به فرصت‌ها و تهدیدهای جدید به‌محض ظهور پاسخ دهد. استراتژی‌آنی، به شعار بسیاری از شرکت‌های فعال در عرصه فناوری و شرکت‌های تازه تأسیس تبدیل شده است؛ شرکت‌هایی که در واقع با بازاری به‌سرعت پویا و متغیر مواجه هستند. متأسفانه، چنین رویکردی شرکت را در موقعیتی انفعالی قرار می‌دهد و آن را برای رقابتی معتقد به استراتژی به‌رقیبی شکست‌پذیر تبدیل می‌کند. در دوران پرتلاطم، نه تنها استراتژی قابل اعمال است، بلکه، می‌تواند مزیتی رقابتی و منبعی برای ایجاد ارزش باشد. آیا اپل مخالف تفکر استراتژیک است؟ یا گوگل؟ مایکروسافت چه طور؟



## ۴. تعریف استراتژی به‌عنوان بهینه‌سازی امور:

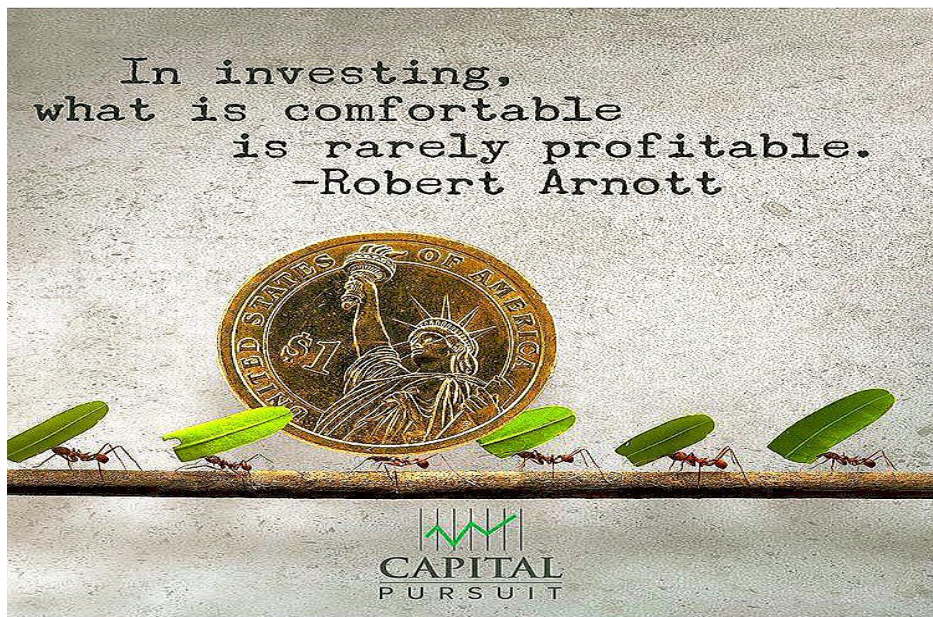
بسیاری از رهبران سعی دارند آنچه را که در حال حاضر در کسب و کارشان انجام می‌دهند، بهینه‌سازی کنند. این کار، ممکن است مؤثر باشد و خلق ارزش کند؛ اما استراتژی، این نیست.

بهینه‌سازی فرایندهای فعلی، این احتمال را از بین نمی‌برد که شرکت با بهبود اقدامات نادرست موجب اتلاف دارایی‌ها و منابع شرکت شود و این در حالی است که رقابتی استراتژی‌محور این مشکل را برطرف می‌کند. فرض کنید یکی از شرکت‌های مسافرت هوایی (ایرلاین) اقدام به بهینه‌سازی نقشه راه‌های هوایی‌اش کند و ایرلاین سوئوست، مدل کسب و کار نقطه به نقطه جدیدی برای حمل و نقل تهیه کند. بهینه‌سازی از الزامات بقای کسب و کار است، ولی به هیچ وجه استراتژی نیست!

## ۵. تعریف استراتژی به‌عنوان انجام بهترین اقدام‌ها:

هر صنعت ابزار و اقدامات خاص خود را دارد که در آن صنعت فراگیر می‌شود. بعضی سازمان‌ها استراتژی را الگوبرداری (بهینه‌کاوی) در برابر رقابت (الگوبرداری رقابتی) و سپس انجام همان کارها اما به‌صورت مؤثرتر، تعریف می‌کنند. تشابه، استراتژی نیست؛ بلکه، دستورالعملی برای میانه‌روی است.

**زنگ تفکر، سرمایه گذاری به ندرت سودآور است اگر ...**



ندرت سودآور هم هست. - روبرت آرنوت  
در سرمایه گذاری، کاری که آسان است، به

**جعبه ابزار استراتژیست، طوفان فکری معکوس**

همه بی شک در مورد طوفان مغزی و کاربردهای آن در حل مسئله شنیده و چه بسا تجربه کرده باشید. گرچه این روش، برای طرح ایده های جدید و گاهی خلاقانه خیلی خوب است، اما خیلی مواقع این روش به بن بست میرسد. گاهی ایده جدیدی نیست، گاهی راهکارها امتحان شده اند، گاهی فکر می کنیم که همه راهها را رفته ایم و خلاصه هر از گاهی به دلیلی (گاهی هم چون روش را درست و خوب استفاده نمی کنیم) این روش کمک موثری در حل مسئله نمی کند. چاره چیست؟



**طوفان مغزی وارونه** یکی از راههای مواجهه با این شرایط است. این روش خیلی ساده است، به طور خلاصه در این روش، شما به جای اینکه در پی حل مسئله اصلی باشید، صورت مسئله را وارونه می کنید. یعنی به جای اینکه اصل مسئله را بخواهید حل کنید، می روید و در جهت حل عکس مسئله اصلی تلاش می کنید و ایده می دهید. مثلاً ما می خواهیم ببینیم که چطور از ریزش نیروی انسانی سازمان بکاهیم؟ اگر به بن بست رسیدیم، مسئله را عکس می کنیم: چطور کاری کنیم که همه بخواهند سازمان را ترک کنند؟

ابتدا ایده هایی که مطرح می شوند، ساده و گاهی از فرط بدیهی بودن، خنده دار به نظر می رسند. مثلاً حقوق ندهیم، دائم پرخاش کنیم، کولرها را در تابستان و بخاری ها را در زمستان روشن نکنیم و ... بعد از کمی شوخی، ایده های جدیدی ظاهر می

شوند. یادتان باشد که درست مثل طوفان مغزی معمولی، اینجا هم باید ایده‌ها را ثبت کنید، جلوی بروز هیچ ایده را نباید سد کنید و ...

وقتی حدود ۱۵ دقیقه از طرح فعالانه ایده‌ها گذشت، به جایی که ایده‌ها را ثبت کرده‌اید نگاه کنید. نکات قشنگی خواهید دید. کفایت فعل پیشنهادها را تغییر دهید. **فلان کار را بکنیم، را تبدیل کنید به فلان کار را نکنیم.** به همین سادگی می‌بینید ایده‌هایی مطرح شده‌اند که قبلاً مطرح نمی‌شدند.

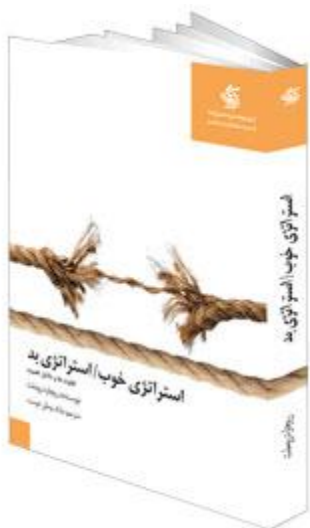
این ایده‌ها را طبق معمول ثبت می‌کنید و به تهیه برنامه اجرایی برای آنها می‌پردازید. تا اینجای کار خیلی ساده است. اما چیزی که خیلی جذاب است و از آن به عنوان دستاورد جنبی این موضوع یاد می‌شود، این است که شما احتمالاً در فهرست پیشنهادهایی که برای حل عکس مسئله مطرح شده‌اند، کارهایی را می‌بینید که همین الان در سازمان انجام می‌شوند. یعنی می‌بینید که شما کارهایی می‌کنید که در جهت عکس حل مسئله‌ای است که سعی در حل آن داشته‌اید.



یعنی ما گاهی کارهایی انجام می‌دهیم، احتمالاً ناخودآگاه، که در خلاف جهت حل مسئله‌ای است که درگیر آن هستیم. اینجاست که فهرست دیگری ایجاد می‌شود، از کارهایی که باید فوراً انجام آنها را متوقف کنید. بسیاری مواقع هم با کمال تعجب مشاهده می‌شود که همان توقف برخی اقدامات، منجر به حل مسئله می‌شود.

## زنگ مطالعه، نشانه‌های استراتژی بد - قسمت اول

روملت نویسنده کتاب استراتژی خوب استراتژی بد می‌گوید: نشانه‌های استراتژی بد را می‌توان در چهار دسته طبقه‌بندی کرد:



- ◀ ناتوانی در رویارویی با چالش‌ها
- ◀ اهداف بلندمدت اشتباه برای استراتژی
- ◀ سخنان پرطمطراق
- ◀ و اهداف کوتاه‌مدت استراتژیک بد.

ناتوانی در رویارویی با مسایل اصلی استراتژی راهی برای حل مسایل اصلی است. اگر مسایل به درستی تعریف نشده باشند، ارزیابی کیفیت استراتژی بسیار دشوار یا حتی ناممکن می‌شود و اگر نتوان استراتژی را ارزیابی کرد، نمی‌توان آن را رد کرد یا بهبود بخشید.

• آموزه کلیدی: از خودمان بپرسیم آیا ما واقعاً توانسته‌ایم در سند استراتژی خودمان به قلب مساله بزنییم یا اینکه کلی صحبت کرده‌ایم تا صرفاً آرزوها، اهداف و دوست داشتنی‌هایمان را بگوییم؟

### استراتژی شخصی، از رسوب های ذهنی رها شوید ...

شکست برخی سازمان ها به خاطر دستاوردهای فوق العاده آنان است به عبارت دیگر موفقیت استراتژیک سازمان می تواند زمینه ساز شکست آنان باشد. چگونه؟ به روایت زیر توجه کنید:

شکار میمون زنده بخاطر چابکی و سرعت عمل جانور، بسیار مشکل است. یکی از روشهای شکار میمون این است که شکارچی در سوراخ کوچکی در یک سنگ بزرگ، مقداری خوراکی می ریزد و دور می شود. میمون های گرسنه و کنجکاو دستشان را به درون سوراخ می برند و خوراکی ها را در مشت خود می ریزند. اما دهانه ی سوراخ کوچکتر از آن است؛ که مشت میمون از آن خارج شود. میمون وحشت زده می شود. و تقلا می کند تا خسته شود؛ اما هرگز مشت بسته خود را باز نمی کند؛ تا رها شود!

ذهن انسان هم گاه مانند مشت بسته میمون است؛ در مواجهه با مشکلی وحشت زده می شود. تقلا می کند! و بی تاب



می شود! و روی آن مسئله قفل می شود! در حالی که بهترین و آسان ترین راه چاره در رها کردن آن و آزادی ذهن از قید و بندهای آن مشکل است.

گذشته رسوب مانده خود را رها کنید. از خودتان بپرسید کدام موفقیت یا دستاورد سازمان من است که هم اکنون باعث شده نتوانم مشت خود را باز کنم و به سوی آینده بروم؟ البته یادمان باشد، قدمت، الزاماً دلیل مناسبی برای الصاق برچسب کهنگی نیست!

### زنگ تفکر، اگر اهدافتان شمارا نترساند ...

## اهداف

اگر اهدافتان شما را نترسانند، کوچک اند.



## استراتژی سازمانی، ده باور اشتباه و خطرناک در مدیریت استراتژیک - شماره یک

### ۱. مدیریت استراتژیک یعنی به کارگیری ابزارهای مدیریت استراتژیک

یادم هست یک بار پروژه‌ای را برای یکی از صد شرکت برتر ایران انجام دادیم. ناظر پروژه یکی از کتاب‌های مدیریت استراتژیک را باز کرد و بدون اینکه روی محتوای نتایج ما نظر بدهد گفت: این چه پروژه برنامه‌ریزی استراتژیکی است که از ابزارهای اشاره شده در این کتاب (کتاب رفرنس استراتژی) استفاده نکرده است!

یک باور غلط این است که فکر کنیم مدیریت استراتژیک یعنی استفاده از ابزارهای متعارف مطرح شده در کتاب‌ها و کلاس‌ها مانند ابزار SWOT یا تحلیل زنجیره ارزش پورتر. تاثیر این باور غلط این می‌شود که هزاران پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور ما اجرا شده است. آن هم با تقید به ابزارهای متعارف برنامه‌ریزی استراتژیک ولی بدون نتایج معنادار استراتژیک و بدون خلق تصمیمات استراتژیک معنادار برای مدیران ارشد.



### ایده درست:

**فراموش نکنیم** که هدف مدیریت استراتژیک تاثیر اساسی بر نتایج کلیدی عملکرد سازمان‌ها است. ابزارها هیچ اصلاتی ندارند. شما باید بتوانید تصمیمات استراتژیک اتخاذ کنید و آن را به اقدامات و سپس نتایج استراتژیک تبدیل کنید، فقط همین! بقیه هیچ اصلاتی ندارند. طبق اصل همپایانی، از روش‌های متعدد می‌توان به یک نقطه رسید.

هزاران سال گذشت؛ تا انسان فهمید؛ ساخته‌ی دست خود را نپرستد!  
چند هزار سال باید بگذرد؛ تا بفهمد؛ ساخته‌ی ذهن خود را نپرستد!!  
حکایت مدیریت استراتژیک کلاسیک و متعارف هم همین است ما انسان‌ها مدیریت استراتژیک را به عنوان یک محصول ذهنی پروراندیم اما حالا کلی باید تلاش کنیم تا این محصول ذهنی را اصلاح کنیم. عقیده پرستی گاهی مانند بت پرستی می‌ماند.





## زنگ پویایی، +۱ دقیقه

اهمیت لحظات را چه کسی می داند؟ آیا همیشه باید در موقعیتی خاص بود تا این مهم را درک کرد؟ سال هاست، ما ایرانی ها به بهانه تنها +۱ دقیقه، در کنار هم جمع می شویم. فرصتی مغتنم به منظور هم اندیشی در یک گردهمایی معمولاً خانوادگی ...



فضایی مناسب برای حل

موضوعات کوتاه مدت و بلند مدت.

گرچه، در جغرافیای سنت های مفید، اختیار با ماست

که بذر نیک بکاریم یا بد!

و به راستی که صله رحم نعمت ها را فراوان

می کند و سختی ها را از بین می برد (کلام

امیر (ع))

**پلدای تان نورانی و موثر ...**



به راحت درست خود ادامه بده و تفکرت را آبیاری کن،

از درون تنومند خواهی شد ...

نگاه تماشاچیان ظاهر بین را فراموش کن،

تو درخت خواهی شد، اگر درست ادامه دهی ...

# هنر پلانی

پایان می بریم با یاد خدا