

انسان اور تکنیک



تکنیک، ہای کاربردی تفکر استراتژیک
در سطح ملے، سازمانے و فردی
مجتبے لشکر بلوگے | سید حسین جلالے

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 جست‌وجوی منفعت

۳۱

امریکن اکسپرس: جست‌وجوی فرصت از دل تلاطم‌ها

۳۵

شناخت و بهره‌گیری از منفعت‌ها

۳۶

منفعت بالقوه چیست؟

۳۷

سرچشمه‌های منفعت بالقوه در کجا یافت می‌شوند؟

۳۸

جست‌وجوی منفعت بالقوه استراتژیک از درون ضعف‌ها

۴۰

جست‌وجوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک در دل تهدیدها

۴۱

جست‌وجوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک در دل آینده

۴۴

جست‌وجوی منفعت‌های بالقوه استراتژیک از درون ظرفیت‌ها

۴۶

درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: سنگاپور

۴۸

فکرافزارهای جست‌وجوی منفعت

۵۵

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

فصل سوم / انضباط منعطف

چترال الکترونیک: نقطه پایان بی‌هدفی پس از دو دهه
 مفهوم هدف
 آیا هدف‌گیری کار سختی است؟
 هدف‌گیری چگونه در تصمیم‌گیری‌ها نمود پیدا می‌کند؟
 چرا هدف‌گیری به تنهایی سازمان را به مقصود نمی‌رساند؟
 فواید هدف‌گیری و هدف‌گرایی چیست؟
 درس‌آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: کره جنوبی
 فکرافزارهای انضباط منعطف
 نکاتی که باید به خاطر بسپارید

فصل چهارم / دستیابی به برگ برنده

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

فصل پنجم / پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب

۵۷
 ۵۹
 ۶۳
 ۶۴
 ۶۶
 ۶۷
 ۶۸
 ۷۱
 ۷۴
 ۸۱
 ۸۳
 ۸۵
 ۸۹
 ۹۰
 ۹۲
 ۹۲
 ۹۴
 ۹۵
 ۹۸
 ۱۰۹
 ۱۱۱
 ۱۱۳
 ۱۱۵

تفاوت پرسش‌های ناگفته و پاسخ‌های نیافته در چیست؟
 ایجاد تحول با پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب
 درس‌آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: آفریقای جنوبی
 فکرافزارهای پرسش و پاسخ‌های عجیب و غریب
 چه ابزارهای دیگری برای آفرینندگی وجود دارد؟
 نکاتی که باید به خاطر بسپارید
۱۳۵
فصل ششم / طراحی بازی با چندین برنده
 نوو نوردیسک: همکاری مستقیم با ذی‌نفعان برای توسعه بازار
 تفکر برنده-برنده در برابر نگاه برنده-بازنده
 محرک‌های طراحی و شکل‌گیری بازی با چندین برنده
 بازی‌های با چندین برنده در چه گروه‌هایی قرار می‌گیرند؟
 مسائل کلیدی در طراحی بازی با چندین برنده
 درس‌آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: ایتالیا
 فکرافزارهای طراحی بازی با چندین برنده
 نکاتی که باید به خاطر بسپارید
۱۵۷
فصل هفتم / خاطره‌هایی از آینده
 شیل: یک قدم جلوتر از آینده
 آینده: رمزآلود و دوست‌داشتنی
 چگونه می‌توانیم از آینده خاطره بسازیم؟
 خلق دوگانه چیست؟
 مواجهه با عدم قطعیت در مدیریت استراتژیک
 چگونه از برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو استفاده کنیم؟
 درس‌آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: شیلی

۱۷۶	فکرافزارهای خاطره‌سازی از آینده
۱۸۲	نکاتی که باید به خاطر بسپارید
۱۸۳	فصل هشتم / گسترش سبد انتخاب‌های آینده
۱۸۵	گوگل: معماری سبدي 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 سبد 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 موفق 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 / بازآفرینی مرزها و نقش‌ها
۲۵۷	آمازون: بازآفرینی سیستمی به قدمت تمدن بشری
۲۶۱	شبکه ارزش در برابر زنجیره ارزش
۲۶۵	بازآفرینی شبکه ارزش مستلزم چیست؟
۲۶۸	برای بهسازی شبکه ارزش چه در اختیار داریم؟
۲۶۹	برای بازآفرینی شبکه ارزش چه در اختیار داریم؟
۲۷۱	درس آموخته‌ای از تفکر استراتژیک در سطح ملی: فنلاند
۲۷۴	فکرافزارهای بازآفرینی مرزها و نقش‌ها
۲۸۲	نکاتی که باید به خاطر بسپارید
۲۸۳	واژه‌نامه
۲۸۵	کتابنامه

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 سرمایه‌انسانی 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 فرض‌الحسنه 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 پردازد. 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.