

# تفکر استراتژیک

رضا قربانی



این اثر برداشت آزادی است از کتاب تفکر استراتژیک. این کتاب را مسعود سلطانی ترجمه کرده و انتشارات آریانا قلم بسیار زیبا منتشر کرده است.

مطمئناً مطالبی که در این اثر هست صرفاً برداشت شخصی نویسنده از مطالب کتاب است و خواندن این مطالب کسی را از خواندن کتاب اصلی بی‌نیاز نمی‌کند.

## فهرست مطالب

- ۳ ..... تفکر استراتژیک چیست؟
- ۴ ..... چرا تفکر استراتژیک مهم است؟
- ۵ ..... آیا شما به تفکر استراتژیک نیاز دارید؟
- ۶ ..... متفکران استراتژیک چه فرقی با دیگران دارند؟
- ۷ ..... گام‌های تفکر استراتژیک چیست؟
- ۹ ..... مشاهده تصویر کلان.....
- ۱۱ ..... تعیین اهداف استراتژیک.....
- ۱۳ ..... تعیین روابط، الگوها و روندها.....
- ۱۵ ..... خلاقیت.....
- ۱۷ ..... تحلیل اطلاعات.....
- ۱۹ ..... اولویت اقدام‌ها.....
- ۲۱ ..... انتخاب اقدام‌ها.....
- ۲۳ ..... آیا شما یک متفکر استراتژیک مادرزاد هستید؟
- ۲۶ ..... می‌خواهید بیشتر بخوانید:.....

---

## تفکر استراتژیک چیست؟

---

تفکر استراتژیک یعنی هم‌زمان هم خلبان باشید، هم لوکوموتیوران. هم نقاش باشید، هم مهندس.

تفکر استراتژیک یعنی مثل یک خلبان از بالا به فرصت‌ها و مشکلات نگاه کنید که در زندگی گه‌گی زین به پشت است و گه‌گی پشت به زین. بدانید کارهای شما چه تاثیری بر دیگران دارد.

تفکر استراتژیک یعنی مثل یک نقاش تصویر آینده را ترسیم کنید.

تفکر استراتژیک یعنی مثل یک مهندس پای‌تان روی زمین باشد و با چالش‌ها عمل‌گرا برخورد کنید.

تفکر استراتژیک یعنی مثل یک لوکوموتیوران پیوسته ادامه دادن. لوکوتیو در سربالایی‌ها یا سرپایینی‌ها از حرکت نمی‌ایستد. چون ره‌رو آن است که تا ته خط، آهسته‌ته و پیوسته‌ته رود.

## چرا تفکر استراتژیک مهم است؟

تفکر استراتژیک مزایای شخصی و حرفه‌ای ارزشمندی دارد. مثلاً اعتماد و همکاری همکاران با هم، مدیران و افراد تحت سرپرستی. یا موارد دیگری مثل هماهنگی. هارمونی برای انسان لذت‌بخش است و هماهنگی نیز از جنس هارمونی است. هماهنگی لذت‌بخش است. هم‌سوئی و آینده‌نگری. هیچ کس از ساز مخالف خوشش نمی‌آید. تعهد. بهبود عملکرد. و مهم‌تر از همه این که در اثر تفکر استراتژیک فرهنگی متولد می‌شود که در آن تفکر ناب ارزش پیدا می‌کند. ذهن ما پر است از تاریخ تفکر و خالی از خود تفکر. حالا وقت بالا زدن آستین‌هاست.

مارسل پروست نویسنده کتاب در جست و جوی زمان از دست رفته می‌گوید:

سفر اکتشافی تنها جست و جوی سرزمین‌های تازه نیست. نگاهی متفاوت نیز کشفی شگرف به دنبال خواهد داشت.

---

## آیا شما به تفکر استراتژیک نیاز دارید؟

---

به دلیل اثر پروانه‌ای، یک اقدام در یک نقطه از جهان، هر چقدر هم که کوچک باشد، می‌تواند روزی و در نقطه‌ای دیگر از عالم باعث اتفاقات بزرگی شود. این که در دنیای پیچیده ما، نظم را باید در دل بی‌نظمی جست و جو کرد و این که بسیاری از اتفاقات مهم زندگی ما، بر مبنای تصادف (نه شانس) اتفاق افتاده است، نشان می‌دهند که ما باید پیوسته و به صورت تمام وقت از بالا به همه چیز نگاه کنیم.

تفکر استراتژیک یک شغل پاره وقت نیست.

دنیای امروز ما دنیایی است که قوانین جنگل بر آن حاکم است. رقابت. برای زنده ماندن در رقابت دنیای امروز و زیر چتر قانون جنگل، تنها یک راه وجود دارد: تفکر استراتژیک.

بنابراین پاسخ به پرسش بالا بستگی دارد به پاسخ این به سوال: می‌خواهید کجای جنگل باشید؟

## متفکران استراتژیک چه فرقی با دیگران دارند؟

متفکران استراتژیک هم مثل بقیه مردم هستند. می‌خورند. می‌خوانند. تفریح می‌کنند. کشف می‌کنند. فیلم می‌بینند. ال‌کلاسیکو. دربی. جاده‌های شمال. مشهد. زیارت. کربلا. حافظ. سعدی. تلویزیون. کنکور. دانشگاه. مدرک. سربازی. ازدواج و الخ. برخلاف تصور برخی هم وقتی بچه‌دار می‌شوند مثل آمیب از وسط به دو قسمت مساوی تقسیم نمی‌شوند. با همه این حرف‌ها آنها:

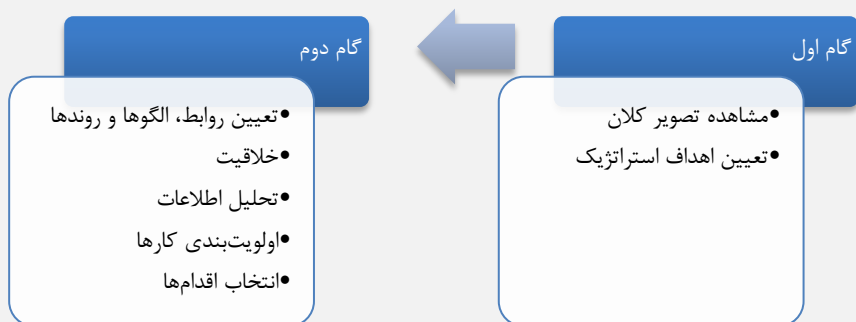
- علاقمندند (به روندها)
- انعطاف پذیرند
- آینده‌نگرند (تهدیدشناس و فرصت‌شناس)
- مثبت‌اندیش هستند
- از تغییر استقبال می‌کنند
- عمیق‌اند (توسعه پیوسته دانش و تجربه)

میاموتو موساشی، سامورایی معروف می‌گوید:

در استراتژی باید چیزهای دور را آن‌چنان بینیم که گویی نزدیک هستند و چیزهای نزدیک را از فاصله بنگریم.

### گام‌های تفکر استراتژیک چیست؟

فقط ۲ مرحله و ۷ گام!



انتظار داشتید طولانی‌تر بود!



**گام اول**

**مشاهده تصویر کلان**

### مشاهده تصویر کلان

مطمئناً مشاهده تصویر کلان مرد یل می خواهد و گاو نر! آن چیزی را هم که پیر در خشت خام می بیند جوان در آینه هم نمی بیند. پس قناعت کنیم به همین تصویر. باشد که به کار آید.

اولویت‌های ذی‌نفعان	تحلیل مشتریان، رقبا و صنعت	درک استراتژی واحد و شرکت
ذی‌نفعان و انتظارهایشان جمع‌آوری اطلاعات از ذی‌نفعان گوش دادن دقیق به مسائل پنهان	فردریش نیچه فیلسوف معروف آلمانی می‌گوید: <b>آینده مثل گذشته بر زندگی امروز ما موثر است.</b> به خدا اگر کسی با شنیدن این جمله نعره‌کشان راه بیابان در پیش گیرد سزاست!	آیا شرکت برنامه استراتژیک دارد؟ گفت و گو با مدیران درباره استراتژی‌ها نگاه همکاران درباره استراتژی‌ها تصمیم‌ها و پیامدهای رفتار مدیران

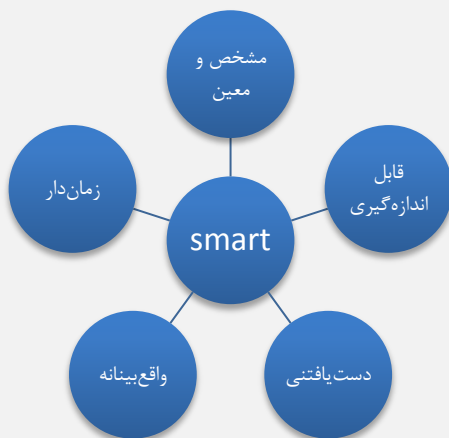
گام دوم

تعیین اهداف استراتژیک

## تعیین اهداف استراتژیک



اهداف باید smart باشند. یعنی:



گام سوم

تعیین روابط، الگوها و روندها

---

## تعیین روابط، الگوها و روندها

---

برای این کار باید نحوه عملکرد سازمان، واحد یا هر چیزی که موضوع مسئله ماست را فهمید. راهکارها را یافت. و اطلاعات را طبقه‌بندی کرد. به چند نکته هم توجه کرد:

- تا می‌توانید در سازمان دوست پیدا کنید.
- چارت سازمانی را بشناسید.
- درد مشترک اطلاعات پراکنده را درک کنید.
- ایده‌های خوب را به کار ببندید.
- مهم‌ترین شاخص عملکردی شما یا گروه‌تان را بشناسید.

گام چہارم

خلاقیت (سہل ممتنع)

---

## خلاقیت

---

خلاقیت یعنی داوینچی مثل داوینچی فکر کند. اینشتین مثل اینشتین. شما هم مثل خودتان. خلاقیت یعنی خودتان بودن و ادای کسی را در نیارندن. خلاقیت یعنی به چالش کشیدن فرضیه‌ها. خلاقیت یعنی پذیرش ایده‌ها. خلاقیت یعنی طرح آرمانی (تیپ ایده‌آل) داشتن. جا دارد اینجا، یاد مرحوم دکتر ماکس وبر کبیر، که مفهوم تیپ ایده‌آل را خلق کرد هم گرامی بداریم. ادامه بدهیم. خلاقیت یعنی پرسیدن نظر دیگران. همان طور که آب در ۰ درجه یخ می‌زند و در ۱۰۰ درجه می‌جوشد خلاقیت هم در شرایطی اتفاق می‌افتد که محیط گهواره خلاقیت باشد!

در این گام باید به صورت خلاقانه با همه چیزهایی که تا الان یافته‌اید روبه‌رو شوید. نابود کنید و دوباره بسازید.



گام پنجم

تحليل اطلاعات

---

## تملیل اطلاعات

---

اطلاعات اساسی مورد نیاز را جمع کنید. از شر اطلاعات نامرتبط خودتان را رها کنید. یک طرح جمع‌آوری اطلاعات داشته باشید. و دانش موجود را به کار بگیرید. چرخ را دوباره اختراع نکنید، بادبان‌ها را بکشید! زیر این آسمان آبی هیچ چیز تازه نیست. اگر بگردید پیدا می‌کنید.

نکته: کمی از لپ‌تاپ و گوگل فاصله بگیرید! در این مرحله از این موارد با احتیاط استفاده شود. خطر اطلاعات‌زدگی!

گام ششم

اولویت اقدامها

---

## اولویت اقدامها

---

مهلت‌های زمانی را تعیین کنید. پارکینسون هم نام یک بیماری است و هم یک قانون. در هر حال چیز خوبی نیست. قانون پارکینسون می‌گوید کارها به اندازه زمانی که به آنها اختصاص داده می‌شود کش می‌آید. برای این که این مفهوم را حلق فهم شوید یاد آورید از پیک شادی، روزهای عید و پر شدن تند تند پیک شادی در روز ۱۳ به در.

مردمان موثر عادت‌های جالبی دارند. یکی از آن عادت‌ها این است که به طور ذهنی از آخر شروع می‌کنند. پس شما هم همیشه تصویر نهایی را در نظر داشته باشید. اگر تصویر نهایی را فراموش کنید انجام خود کارها ممکن است به هدف تبدیل شوند. در حالی که انجام کارها وسیله است.

گام هفتم

انتخاب اقدامها

---

## انتخاب اقدامها

---

ارزیابی معایب و مزایای اقدامها از اهم امور است. کوتاه مدت، بلند مدت. این دو مفهوم را هم یک جایی یادداشت کنید. چون باید بین آنها تعادل برقرار کنید. اگر بیش از حد کوتاه مدت شوید خطر روزمره‌زدگی تهدیدتان می‌کند و اگر بیش از حد بلند مدت شوید خطر لنگ در هوا شدن.

نه! همه چیز با همین کلمه شروع می‌شود: نه! یک نه بگویید و شروع کنید.

# جعبه ابزار

آیا شما یک متفکر استراتژیک مادرزاد هستید؟

به ندرت ۱.....۲.....۳.....۴.....۵ گاهی	گویه	
	درباره آن چه در واحد، سازمان، شرکت، صنعت و محیط کسب و کار می‌گذرد، پرسش می‌کنم.	۱
	وقتی لازم باشد، می‌توانم نظرم را تغییر و خودم را تطبیق دهم.	۲
	به دنبال فرصت‌های امروز برای نتایج ارزشمند فردا هستم.	۳
	چالش‌ها را فرصت می‌دانم.	۴
	من از ایده‌های جدید، حتی اگر در نگاه اول غریب باشند، استقبال می‌کنم.	۵
	انتقادهای مرا می‌پذیرم و واکنشی تدافعی نسبت به آن ندارم.	۶
	من در راستای وسعت بخشیدن به دانش، تجربه و مهارت‌هایم کوشش می‌کنم.	۷
	به دنبال نظر دیگران هستم.	۸
	الگوهای وقایع و اطلاعات نامرتبط را می‌بینم.	۹
	فرضیه‌های خود را به چالش می‌کشم و دیگران را نیز به این کار تشویق می‌کنم.	۱۰
	نیروهای موثر بر عملکرد گروه خود را می‌شناسم.	۱۱
	مشتریان شرکت را می‌شناسم و می‌دانم چه می‌خواهم.	۱۲



## تفکر استراتژیک

۱۳	رقبای شرکت را می‌شناسم و می‌دانم چه می‌خواهم.
۱۴	از روندهایی که بر صنعت و عملکرد گروه ما موثر است اطلاع دارم.
۱۵	موقعیت‌ها را تحلیل عینی می‌کنم.
۱۶	مزایا، معایب و پیامدهای فعالیت‌های مختلف را ارزیابی می‌کنم.
۱۷	ایده‌ها را کنار هم قرار می‌دهم و تصویری منسجم از آنها می‌سازم.
۱۸	راه‌کارهای متعددی در نظر دارم، امکان‌های جدید را طرح می‌کنم و رویکردهای تازه‌ای را تدوین می‌کنم.
۱۹	الگوهای وقایع و اطلاعات نامرتبط را می‌بینم.
۲۰	اطلاعات مرتبط و نامرتبط را از هم تفکیک می‌کنم و درباره نحوه حل یک مشکل یا چالش تصمیم می‌گیرم.
۲۱	اغلب به فرصت‌هایی که دیگران مسئله می‌بینند توجه دارم.
۲۲	برای تصمیم‌های مهم، چندین راه‌کار متمایز طرح می‌کنم.
۲۳	پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت فعالیت‌ها را با یکدیگر مقایسه می‌کنم.
۲۴	توجه دارم که آیا بهبودی که در کارهای گروه من ایجاد می‌شود، مشکلاتی را برای دیگران ایجاد می‌کند.
۲۵	با وجود توجه به نیازهای متعدد و

## تفکر استراتژیک

اولویت‌های مختلف، تمرکز بر روی اهداف را حفظ می‌کنم.
---

امتیازهایتان را جمع بزنید و وضعیت‌تان را در جدول زیر ببینید.

شما یک متفکر استراتژیک مادرزاد هستید.	۱۰۴-۱۲۵
خوبید. فقط باید روی مهارت‌هایتان کار کنید.	۷۸-۱۰۳
بد نیستید. مهارت‌های شما باید تقویت شود.	۵۱-۷۷
اگر می‌توانید دنبال کار بهتری بروید. بعید است شما متفکر استراتژیک بشوید. اما این پیش‌بینی هیچ اهمیتی ندارد اگر شما بخواهید متفکر استراتژیک بشوید.	۲۵-۵۰

---

می‌فواهید بیشتر بفوانید:

---

چند مقاله:

ساخت استراتژی: یادگیری با عمل (+)

می‌توانید بگوئید استراتژی شما چیست؟ (+)

اصلاح نظام درمان و بهداشت از درون (+)

چند کتاب:

تفکر استراتژیک (+)

شش راه تفکر (+)

استراتژی اقیانوس آبی (+)

خلق و پیاده‌سازی بهترین استراتژی (+)

---

## من که هستم؟

---

من رضا قربانی، رسانه‌نگار و پژوهشگر مدیریت و اقتصاد رسانه هستم.

تصور می‌کنم فاصله بین علم و عمل درد جامعه ماست. تصور می‌کنم بهترین راه توسعه هم آموزش است. آموزش بلای هر درد بی‌دواست.

به همین خاطر در بلاگ مدیر رسانه درباره مدیریت و اقتصاد رسانه می‌نویسم. در کافه مدیا با برخی از دوستانم درباره رسانه‌ها و تاثیر آن بر زندگی می‌نویسیم. در راه پرداخت و با برخی دیگر از دوستانم درباره بانکداری و پرداخت الکترونیک. در نشریه مدیریت ارتباط درباره مدیریت و اقتصاد رسانه. در شرکت توسن هم مشاور ارتباطات داخلی هستم. این ور و آن ور هم کارهایی می‌کنم که همه آنها را دوست دارم. اما مهم‌ترین کاری که دوست دارم معلمی است و دانشجویی. در دانشگاه تهران درس می‌خوانم و روی موضوع رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌ها (سازمان ۲۰۰) کار می‌کنم. گاهی هم این ور و آن ور و در زمینه‌های مرتبط با رسانه درس می‌دهم.