





مهارت‌های تفکر استراتژیک

«هیچ چیزی خاص نیست، پس متفاوت فکر کنید»

تألیف:

پروفسور استانی ک. ریجلی

(Profesor Stanley K. Ridgley)

مترجمان:

داکتر عبدالناصر ثنا

داکتر محمد یاسر انور

سرشناسه : ریجلی، استنلی کی
عنوان و نام پدید آور : مهارت های تفکر استراتژیک/تألیف استنلی ک. ریجلی : مترجمان عبد الناصر ثنا محمد یاسر انور
مشخصات نشر : مشهد: استوار، ۱۴۰۱
مشخصات ظاهری : ۲۲۴ص: ۲۱/۵×۱۴/۵ س م
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۱۵-۰۹۶-۵
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
موضوع : برنامه ریزی راهبردی
موضوع : تصمیم گیری
شناسه افزوده : ثنا، عبد الناصر، ۱۳۴۵-، مترجم
شناسه افزوده : انور، محمد یاسر ۱۳۵۲-، مترجم
رده بندی کنگره : HD۳۰/۲۸
رده بندی دیویی : ۵۶۸/۴۰۱۲

چهارراه شهدا جنب باغ نادری گنجینه کتاب

تلفن : ۰۲۱۶۶۴۱۵۴۲۰-۳۲۲۳۲۵۶۲

تهران : ۰۲۱۶۶۴۱۵۴۲۰

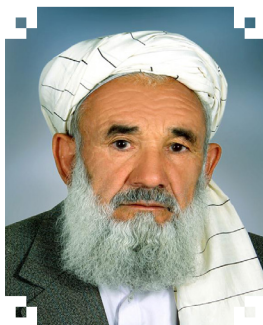


موسسه فرهنگی انتشاراتی استوار



مشخصات نشر

نام کتاب :	مهارت های تفکر استراتژیک
مولف :	پروفسور استنلی ک. ریجلی
مترجم :	داکتر عبد الناصر ثنا، داکتر محمد یاسر انور
ناشر :	استوار
چاپ :	دقت
نوبت چاپ :	اول ۱۴۰۱
طراحی و دیزاین :	شرکت گیتی سیستم GitiSystem.ir
مشخصات ظاهری :	۲۲۴ صفحه
تیراژ :	۱۰۰۰ جلد
قطع :	رقعی
شابک :	۹۷۸-۶۰۰-۴۱۵-۰۹۶-۵
قیمت :	۶۰۰۰۰۰ ریال
حق چاپ :	محفوظ و مخصوص موسسه ویست ایست است



تقدیم

پدر برای هر انسان مثل کوه استوار است. معنویت، همت، غیرت و شهرت پسندیده اجتماعی پدرم را وقتی فهمیدم، که بیش از دو هزار انسان در مراسم تدفینش اشتراک نموده بودند. پدرم در جلو چشمانم روح را به حق تعالی تسلیم نمود. درد طاقت فرسایی را تحمل می‌کرد ولی به رُخ نمی‌آورد. تا اینکه شدت این درد خفته را در ۲۰ ثور (اردیبهشت) ۱۴۰۱ قلباً و روحاً احساس کردم، غم انگیزترین روزی که برای من و اعضای خانواده ام با فراقش رقم زده شد. تحمل آن خیلی سخت بود و فقط از برکت عقیده به ذات الله (ج) بی نیاز است که تحمل می‌شود.

حالا من کاری احسن تر از این اثر علمی برای روح پدرم [آن بزرگمرد]، «مرحوم الحاج عبدالحمید محمودزاده» ندارم. خداوند (ع) با رضای خود این فرصت را برایم میسر نمود تا آن را به روح پدرم تقدیم نمایم. از خداوند منان آرزو دارم تا این هدیه معنوی را برای خشنودی روح مرحوم پدرم قبول فرماید.

آمین یا رب العالمین.

با احترام

دکتر عبدالناصر ثنا



فهرست

۴	تقدیم
۱۳	مقدمه
۱۷	فصل اول: دنیای تفکر استراتژیک
۱۸	استراتژی‌گذاری یک استعداد کسبی است؛
۱۹	تعاریف، معانی و مفکوره‌های کلیدی
۲۱	استراتژی در مقابل تاکتیک
۲۲	تنویری و روش فکرکردن به صورت استراتژیک
۲۳	اهمیت نکات
۲۴	تعریف مناسب‌تر برای استراتژی
۲۶	نکاتی برای مطالعه و دقت بیشتر
۳۹	فصل دوم: منشاء و ارتباط استراتژی با دنیای باستان
۳۹	توسیدید
۳۰	پاگونداس
۳۲	سونت ژو
۳۳	هانیبال بارکا
۳۵	ویجتیوس
۳۶	ماکیاولی



۳۷	درس‌هایی از دنیای قدیم
۳۸	شخصیت‌ها
۳۹	سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

❖ فصل سوم : طلوع تفکر مدرن استراتژیک ۴۳

۴۳	عصر روشنگری و تفکر استراتژیک
۴۴	ناپلئون
۴۵	جایگاه مرکزی استراتژی‌ها و طرز العمل غیر مستقیم
۴۶	آنتوان جومینی
۴۸	کارل ون کلازویتز
۴۹	تأثیر گذاری جومینی و کلازویتز
۵۱	نکات مهمی از استراتژیست‌های قدیم نظامی
۵۲	شخصیت‌های استراتژیک
۵۳	سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

❖ فصل چهارم : اصول مدرن برخورد استراتژیک ۵۶

۵۶	فرانسه، بهار ۱۹۴۰
۵۸	پرنسیپ‌های جنگی
۵۸	اهداف
۶۰	حمله
۶۱	تجمع قوا
۶۱	اقتصاد قوا
۶۲	مانور
۶۳	یکپارچگی قومانده
۶۴	امنیت
۶۴	غافل‌گیری (باصقین)
۶۵	سادگی
۶۵	خلاصه کردن این اصول
۶۶	سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

❖ فصل پنجم : وضعیت جغرافیایی و زمینی خود را بشناسید ۶۷

۶۷	جیوپولتیک
----	-----------------



- کسب موقعیت در میدان شطرنج و دیگر منازعات ۷۰
- آماده کردن زیرکانه میدان جنگ ۷۲
- پروسه IPB ۷۳
- دفاع عمقی ۷۴
- درس‌های جیوپولتیک ۷۵
- نام‌ها ۷۶
- سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر ۷۶

فصل ششم: استراتژیست‌های بزرگ و مقاصد استراتژیک ۷۹

- تعریف مقصد استراتژیک ۷۹
- مقصد استراتژیک در افسانه فوتبال امریکایی ۸۱
- رقابت بین ملت‌ها و خوب و بد ۸۲
- اراده استراتژیک در معاملات ۸۴
- عدم وجود یا مقصد استراتژیک غلط ۸۵
- آبراهام لینکلن ۸۷
- ترسیم راه روشن ۸۷
- شخصیت‌ها ۹۰
- سؤالاتی برای مطالعه و تحقیق بیشتر ۹۱

فصل هفتم: پایه‌گذاری و انکشاف پلانگذاری استراتژیک ۹۳

- افسانه منشاء ۹۳
- بیانیه مأموریت (آیین نامه) ۹۴
- تاریخ پلانگذاری استراتژیک ۹۵
- شناسایی مشکلات پلانگذاری ۹۶
- پلانگذاری استراتژیک در امروز: یک پروسه شش مرحله‌ای ۹۸
- نکاتی از پلانگذاری استراتژیک که آن را به خاطر بسپارید! ۱۰۰
- شخصیت‌ها ۱۰۱
- سؤالاتی برای مطالعه و تحقیق بیشتر ۱۰۱

فصل هشتم: استراتژی معاملاتی ۱۰۳

- استراتژی‌های رقابت در بازار ۱۰۳
- ارزان کردن مصارف (تولید) ۱۰۴

۱۰۶		استراتیژی قیمت ارزان در دنیای نظامی
۱۰۷		تفریق کردن
۱۰۹		استراتیژی تفریق‌سازی در ساحه نظامی
۱۱۰		تفریق کردن یک ماده اولیه
۱۱۱		تمرکز
۱۱۲		تفریق کردن خود
۱۱۳		سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

فصل نهم : تمرکز ذهن برای تفکر استراتژیک

۱۱۵		تمرکز چیست؟
۱۱۶		هدف تمرکز چیست؟
۱۱۸		تمرکز چگونه انجام می‌شود؟
۱۱۸		ایجاد حالت‌های جدید ذهنی از راه تمرکز
۱۱۹		آرام کردن ذهن
۱۲۱		شرایط زمینه ساز تمرکز
۱۲۲		تمرین‌هایی برای افزایش تمرکز
۱۲۲		۱. تمرکز بر نقطه سیاه
۱۲۳		روش تمرکز
۱۲۵		۲. تمرکز بر دواير متحد المركز
۱۲۶		۳. تمرکز بر شعله شمع
۱۲۶		روش تمرین
۱۲۷		۴. تمرکز بر گل سرخ

فصل دهم : امتیاز برتر شما؛ یافتن بحر خالی

۱۳۱		مدونا
۱۳۲		نظر متفاوت بر رقابت
۱۳۴		چارچوب کاری اقدامات چهارگانه
۱۳۵		این چارچوب کاری در عمل
۱۳۷		استراتیژی بحر خالی شما
۱۳۹		مارک مخصوص خود شما
۱۴۰		سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

فصل یازدهم : قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT)

۱۴۳	کتابفروشی Copperfield's Books و معاملات بزرگ
۱۴۴	PEST
۱۴۶	قوای پنجگانه
۱۴۸	زنجیره ارزشی
۱۴۹	تحلیل SWOT
۱۵۳	سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

فصل دوازدهم: از امراض اقدامات بپرهیزید

۱۵۵	عملیات Market Garden
۱۵۷	امراض تطبیق
۱۶۱	کنترول
۱۶۲	سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

فصل سیزدهم: تاکتیک‌های جنگی ابزاری برای حل مشکلات

۱۶۵	نظری دوباره به اصطلاحات
۱۶۷	مانورهای استراتژیک
۱۶۸	حمله از مقابل دشمن
۱۶۹	طرز العمل غیر مستقیم
۱۷۰	چرخش به طرف جناحین
۱۷۲	حمله از پشت جبهه
۱۷۴	از کدام یک از مانورها استفاده شود؟
۱۷۶	شخصیت‌ها
۱۷۷	سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

فصل چهاردهم: تفکر استراتژیک به عنوان مسیری در زندگی

۱۷۹	اطمینان از عدم اطمینان
۱۸۰	بنیامین فرانکلین
۱۸۱	وینستون چرچیل
۱۸۳	ستيو جابز
۱۸۵	اوپرا وینفری
۱۸۶	طرز تلقی متفکرین استراتژیک
۱۸۷	شخصیت‌های استراتژیست



سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر..... ۱۸۸

❖ فصل پانزدهم: نقش تفکر استراتژیک در پلانگذاری تجاری (میشل

استانلی) ۱۸۹

۱. معرفی..... ۱۹۰
۲. تفکر استراتژیک چیست؟..... ۱۹۰
۳. چرا تفکر استراتژیک مهم است؟..... ۱۹۱
۴. روند تفکر استراتژیک..... ۱۹۲
۵. نتیجه گیری..... ۱۹۳
- تفاوت بین متفکرین استراتژیک و سنتی..... ۱۹۵
- بررسی اجمالی..... ۱۹۷
- تفکر استراتژیک در مقایسه به پلانگذاری استراتژیک..... ۱۹۸
- تفکر استراتژیک..... ۱۹۹
- پلانگذاری استراتژیک..... ۱۹۹
- اثرات تفکر استراتژیک..... ۲۰۰

❖ فصل شانزدهم: مهارت‌ها برای تفکر استراتژیک

۲۰۱

۱. پیش‌بینی..... ۲۰۲
۲. فکر انتقادی..... ۲۰۳
۳. تفسیر مسئله..... ۲۰۳
۴. تصمیم‌گیری..... ۲۰۴
۵. هم‌تراز کردن..... ۲۰۴
۶. آموختن..... ۲۰۵
- آیا شما مواردی را که ذکر شده، دارید؟..... ۲۰۵
- شش نکته کلیدی دیگر برای فکرکردن استراتژیک..... ۲۰۵
- یازده توانائی مهم مورد نیاز در تفکر استراتژیک..... ۲۰۸
- یازده توانائی مهم برای یک استراتژیست:..... ۲۰۹

❖ فصل هفدهم: ایجاد عادت‌های مفید برای زندگی روزمره

۲۱۳

۱. ترس خلّاق نبودن..... ۲۱۵
۲. ترس از شکست..... ۲۱۶
۳. ترس از ناشناخته‌ها..... ۲۱۷



۴. ترس از بی برنامه بودن ۲۱۷
۵. ترس از قضاوت دیگران ۲۱۸
۶. ترس از بر ملاء شدن ۲۱۹
۷. ترس از پذیرفته نشدن ۲۱۹
۸. ترس از با ارزش نبودن ۲۲۰
۹. ترس از تقدیر نشدن ۲۲۱
۱۰. ترس از شروع کردن ۲۲۲



مقدمه

خداوند دانا و توانبخش را سپاسگزارم که به من توفیق عنایت فرمود، تا کتاب «مهارت‌های تفکر استراتژیک» را به صورت ترجمه و گردآوری از منابع علمی معتبر دیگر همراه با اندوخته‌های علمی و تجربی خودم، موفقانه به سرانجام رسانده، آماده چاپ و نشر نمایم. همچنان سپاس فراوان دارم از محترم دکتور محمد یاسرانور، که در ترجمه این کتاب، با من همکاری قابل ملاحظه‌ای داشتند. این اثر علمی را به روح پدر بزرگوارم الحاج عبدالحمید محمودزاده تقدیم میکنم، کسی که آنچه امروز هستم، از آن اوست. و از خداوند بخشنده مهربان استدعا دارم تا این اثر علمی را که مرجعی برای ارتقا و توسعه دانش است، برای خوشنودی روح آن بزرگوار قبول فرماید.

من به عنوان فردی که بیش از هژده سال در حوزه مدیریت سازمانی مطالعه، تحقیق و تجربه دارم، بر این باورم که یگانه راه توسعه پایدار جامعه، ایجاد تغییر مطلوب در تفکر و اندیشه افراد است، تفکری که ظرفیت ذهن مان را توسعه بدهد و توانایی‌های استراتژیک را در تمام

ابعاد زندگی، بخصوص در کار تجارت و رقابت‌های تجاری افزایش دهد و در نتیجه مهارت، کارایی و موثریت لازم را در افراد پدید آورد. تفکر و اندیشه‌ای که هر فرد، هر گروه، هر سازمان و هر شرکت و به طور کلی در تمام دنیا، هر کشوری به آن شدیداً نیازمندند و برای فراگیری آن ابراز علاقه‌مندی می‌کنند. این تفکر استراتژیک در یک عبارت کوتاه آن است که هیچ چیزی خاص نیست و باید چشمان را شست و به جهان و پدیده‌های آن متفاوت نگاه کرد، نگاهی که مسلماً هرکس هنوز آن را نیاموخته و تجربه نکرده است. این کتاب به ما می‌آموزد که چگونه قاعده‌مند، منظم، مصمم و ثابت قدم باشیم، چطور فکر متفاوت و متمرکز را در خود پرورش دهیم و چرا باید تأسف از گذشته و ترس از آینده را از خود دور نسازیم.

این اثر علمی منحیث رهنمود کلی در باره اصول و ابزار اساسی تفکر استراتژیک است. به خواننده کمک می‌کند تا در زندگی عادی، کاری و شغلی خود به صورت متفاوت یعنی استراتژیک فکر کند و در مورد آن با دیگر دوستان و همکاران خود بحث و گفت‌وگو نماید.

در بخش‌ها و فصل‌های این کتاب، بسیاری از مسایلی چون: مهارت‌های اندیشیدن، تکنیک‌های شناخت و حل مشکل، روش تصمیم‌گیری، روش فکر و کار در محیط رقابتی و پلانگذاری استراتژیک، آموزش داده می‌شود و این کتاب عمدتاً به سؤالاتی این گونه؛ چگونه می‌توان پلانگذاری موثری انجام داد، کدام مهارت‌ها برای تفکر متفاوت لازم است، رقیبان را با چه ترفندی می‌توان پشت سر گذاشت؟ و از اتفاقات پیش بینی نشده چگونه جلوگیری کرد؟ پاسخ مستدل و مبسوط ارائه می‌دهد.

این کتاب شامل هفده فصل، در ۲۲۴ صفحه است. اصل آن به

زبان انگلیسی، نوشته‌ای یکی از دانشمندان مشهور و برجسته کشور آمریکا، پروفیسور Stanley K. Ridgley استاد دیپارتمنت مدیریت دانشگاه Drexel در شهر ورجنیا ایالات متحده آمریکا است. موصوف، M.B.A خود را در رشته تجارت بین المللی در دانشگاه Temple و همچنین Phd خود را در رشته روابط بین الملل از پوهنتون Duke به دست آورده است. در ترجمه و تدوین این اثر علمی، علاوه بر این که بیشترین محتویات اصلی کتاب "Strategic Thinking Skill" با حفظ امانت مورد نظر بوده، از سایر منابع معتبر و همچنین از اندوخته‌های علمی و تجربیات خودم در حوزه "مدیریت استراتژیک و علوم انسانی"، نیز استفاده لازم صورت گرفته است، تا یک منبع جامع، کاربردی و همه شمول به زبان فارسی تهیه گردد. و به تعقیب این، کتاب دیگری بنام "مدیریت نوین با اصول سه گانه" نیز روی دست قرار دارد و امیدوارم در موقع لازم به مرحله نشر برسد.

از آنجائی که این کتاب، یکی از منابع علمی مؤسسه پژوهشی و خدمات توسعه ائی ویست ایست می باشد و در مرکز منابع آن مؤسسه ثبت و راجستر می گردد، لذا تمام حقوق و امتیازات آن برای مؤسسه ویست ایست با مخفف WEI محفوظ است و هرگونه استفاده غیر متعارف، مثل کاپی و عکس برداری، چاپ و تکثیر آن منوط به اجازه رسمی رهبری مؤسسه WEI می باشد.

قابل ذکر است خوانندگان عزیزی که این کتاب را مطالعه و برای بهبود زندگی و تجارت خود به کار می بندند، توصیه می شود که هر فصل این کتاب را جداگانه و در یک هفته مورد مطالعه قرار دهند، تعالیم و آموزه‌های آن را به دقت در زندگی و کار خود تطبیق نمایند، سپس همین گونه به سراغ فصل بعدی رفته و مطالب آن را خوانده و



تمرین نمایند؛ زیرا هر فصل این کتاب، دارای یک مطلب مستقل اما مرتبط و مباحث خاص و ویژه است.

با احترام
دکتر عبدالناصر ثنا



فصل اول

دنیای تفکر استراتژیک

در عرصه کار و زندگی، چگونه می‌توان برنامه و پلان‌گذاری مؤثرتری انجام داد؟ با چه ترفندی می‌توان رقیبان خود را پشت سر گذاشت؟ و در حین کار و فعالیت با چه تدبیری از اتفاقات پیش‌بینی نشده جلوگیری کرد؟ جواب همه‌ای این سؤالات را می‌توانید در تفکر استراتژیک به دست آورید. همان طوری که خواهیم دید، فکر کردن به صورت استراتژیک راهی است برای قدم گذاشتن در آینده روشن با اقداماتی که امروز انجام می‌دهیم بهترین نتایج را در فردا به دست خواهیم آورد.

«آیا می‌دانید فکر استراتژیک بازیکن کوارتربک (فوتبال آمریکایی) چگونه بود؟»

در بازی فوتبال، همان ۱۰ تا ۱۵ ثانیه حیاتی اولیه را در نظر بگیرید که بازیکنان تیم حمله کننده به شروع بازی خوانده شده و زمانی که توپ عملاً به جریان می‌افتد، طرف حمله کننده این را مد نظر می‌گیرد که چگونه توپ را به شخصی از تیم خود ارسال نماید که بتواند آن را

به هدفش در محوطه تیم حریف برساند. آن‌ها این نکته را مد نظر می‌گیرند و می‌سنجند که فاصله باقی‌مانده الی محوطه مخالف (تیم رقیب) چقدر است، و این‌که در چند مرحله آن را می‌توان به مقصد رساند. در مقابل، تیم مدافع دقیقاً اوضاع را می‌بیند، ولی با دید کاملاً متفاوت و به می‌اندیشند که چگونه باید جلو حملات احتمالی تیم حمله‌کننده را بگیرند.

چیزی که بعداً اتفاق می‌افتد، عبارت از وقوع عینی استراتژی‌های بسیار قدرتمند است. در همین ثانیه کوتاه بین اعلان دوباره بازی و به جریان افتادن توپ، کوارتربک^۱ این وظیفه خطیر را بر دوش دارد که اطلاعات را جمع و پروسس کرده و مطابق به پلان‌های حریف، طرحی را از خود ارائه دهد. همین قابلیت تغییر یا پلانگذاری است که یک استراتژی اصیل را از دیگر حالات متفاوت می‌کند: یعنی دینامیک عمل و عکس‌العمل.

استراتژی‌گذاری یک استعداد کسبی است؛

ما با یک قابلیت ذاتی استراتژی‌گذاری به دنیا نیامده‌ایم. این ظرفیت باید کسب شده و تقویت گردد. در حقیقت، اکثر مردم با معرفت اولی خود وفادار مانده و قادر به فکرکردن به شکل متفاوت نیستند؛ آن‌ها واقعاً نمی‌خواهند که راجع به فردای خود فکری بکنند. آلبرت انیشتن باری به این معتقد شد که دیوانگی عبارت است از انجام عین کارها و انتظار داشتن این‌که به نتایج متفاوت دست یابیم! این همان اشتباهی است که در مقابل تفکر استراتژیک قرار می‌گیرد، و معمولاً در زندگی عادی بیشتر از آن رخ می‌دهد که ما حتی متوجه آن

نخواهیم شد.

اکثر کسانی را که ما در اطراف خود می‌بینیم به خودشان این قدر زحمت نمی‌دهند که اول از خود سؤال کنند، پیش فرض‌ها را ارزیابی نمایند، داده‌ها و معلومات لازم را جمع‌آوری و وضعیت موجود را پلانگذاری و تحلیل کنند و سرانجام دست به اقدامی بزنند. اما آن‌ها صرفاً انجام می‌دهند بدون این‌که از خود سؤالی بکنند.

البته همگی ما در باره آینده خود به نوعی فکر می‌کنیم، ولی بین فکرکردن به شکل استراتژیک و خیال‌پردازی تفاوت زیادی وجود دارد. فکرکردن به شکل استراتژیک عبارت است از، تعیین اهداف و انکشاف پلان‌های دراز مدت برای رسیدن به آن اهداف بر اساس نتایج تحلیلی از محیط بیرونی و داخلی و دیگر منابع.

فکرکردن استراتژیک شامل فکرکردن منطقی و عمیق راجع به آینده است. این بدان معنا است که باید آماده پذیرش افکار جدید باشیم. نقطه‌ای را که می‌خواهیم پنج سال بعد برسیم، باید آن را از حالا بدانیم و بفهمیم که امروز چه کاری انجام دهیم و فردا چه کار کنیم تا با موفقیت به مقصد تعیین شده برسیم.

تعاریف، معانی و مفکوره‌های کلیدی

«قصد استراتژیک» اصطلاحی است که به اندیشه‌ها و مفکوره‌های کلانی اشاره دارد که قصد انکشاف آن را داریم. این همان مقصدی است که ما را به خود جلب کرده و می‌خواهیم در آینده به آن برسیم. به عنوان مثال باید بدانیم که در آینده چگونه خانه‌ای را بخریم؟، و یا این‌که چه شغل و کاری داشته باشیم؟ و امثال این چیزها.

«استراتژی» اصطلاحی است که بیشتر از یک پلان ساده معنی

می‌دهد. استراتژی عینکی است که از طریق آن به آینده و اهداف خود نظر می‌اندازیم و این که چه چیزی را مد نظر داریم خیلی مهم است. همچنین استراتژی طریقی است برای تعامل با محیطی که همیشه تغییر می‌کند. بدین وسیله می‌توان هم به تغییر محیط عکس العمل نشان داد تا به اهداف خود دست یابیم و هم این که در صورت امکان، خود محیط را به نفع خود تغییر دهیم. [در سال‌های اخیر استراتژی به شکل راهکار و تاکتیک به عنوان فن جنگ معادل سازی شده است. در این ترجمه از به کار بردن این اصطلاحات به خاطر روشن ماندن محتوا خودداری گردیده است]

استراتژیست دنیای باستان، سنت ژو^۱ یکی از بهترین مثال‌های شناخته شده برای ما است. او استراتژی نظامی را برای ما در نوشته خود به نام «هنر جنگ» بیان می‌دارد. نبوغ وی در آن بود که تشخیص داد واقعیت‌های بیرونی همیشه در حال تغییراند و کسی در میدان جنگ برنده است که این تغییرات را تشخیص دهد و با آن سازگاری نماید.

در دنیای غرب، مفکوره استراتژی در قرن نوزدهم میلادی مورد توجه قرار گرفت، زمانی که یک جنرال فرانسوی به نام آنتوان دو ژومینی^۲ کتابش را به نام خلاصه هنر جنگ^۳ نوشت. سهم وی در تفکر استراتژیک مربوط به شناخت وی از لایه‌های داخلی ارتباطات و همچنین دیدگاهش در باره تمرکز قوا بود.

استراتژیست دیگری به نام کارل فن کلازویتز^۴ یک افسر نظامی

1 . SunTzu

2 . Antoine de Jomini

3 . Summary of the Art of War

4 Carl Von Clausewitz.

پروس، با جنرال فرانسوی در یک بُعد مهم اختلاف داشت. به عقیده وی، عدم اطمینان، چانس و احتمال سه چهارم یک جنگ را تشکیل می‌دهد، چیزی که وی از آن به نام «اصطحاک» یاد می‌کرد. وی برای از بین بردن این اصطحاک پیشنهاد می‌کرد که از مفکوره تصمیم‌گیری سریع و به جا در این حالت استفاده شود. حالتی که در فرانسوی به آن Coup d'oeil یاد می‌کنند.

یکی از استراتژیست‌های برجسته قرن بیستم شخصی است به نام بازل لیدل هارت^۱ وی «طرز العمل غیر مستقیم» را پیشنهاد می‌کرد. وی پیشنهاد داشت که نباید انرژی خود را صرف حمله رو به رو با دشمنی کرد که در بین سنگرهای خود به صورت مستحکمی جای گرفته است؛ در عوض طرق دیگری مد نظر گرفته شود تا به اهداف خویش بهتر برسیم.

استراتژی در مقابل تاکتیک

بعضی اوقات در کنار اصطلاح استراتژی، به لغاتی همانند «تاکتیک» نیز بر می‌خوریم که گرچه شاید این دو به صورت مترادف استفاده شوند، ولی معانی کاملاً متفاوت دارند. در یک معنای ساده استراتژی در قلمرو و بخشی از پلانگذاری است، در حالی که تاکتیک عبارت از اجرای استراتژی است.

اگر استراتژی شما این است که در آینده یک داکتر یا وکیل حقوقی بشوید، راهی را که برای رسیدن به آن انتخاب می‌کنید بخشی از استراتژی است. اما مضامینی را که انتخاب می‌کنید و می‌خوانید بخش تاکتیکی را تشکیل می‌دهد.

1. Basil Liddell Hart.

کلازویتز در بین این دو اصطلاح تفاوت اساسی قائل شده، به صورتی که هرکدام را در سطوح مختلفی تعریف کرده است؛ به عبارت دیگر، همان طوری که تاکتیک به معنی استخدام قوای مسلح برای برنده جنگ است، استراتژی عبارت از استخدام جنگ برای رسیدن به اهداف بزرگ‌تر می‌باشد (مثل علایق ملی).

استراتژی برای رسیدن به موفقیت کاملاً وابسته به تاکتیک است. هر چند استراتژی به صورت مطلوبی طراحی شده باشد، ولی اگر تاکتیک‌های غلطی برای تطبیق آن انتخاب شود، و یا تاکتیک خوب تطبیق نشود، استراتژی محکوم به شکست است.

مفکوره و اندیشه استراتژیک به محض طراحی و تطبیق به اتمام نمی‌رسد. ضروری است که تعامل مستمر با محیطی که استراتژی در آن تطبیق می‌شود، ادامه داشته باشد.

استراتژی‌های خوب همیشه متغیر، قابل تطابق، و فرصت طلبانه است؛ هم چنین وابسته به انجام قاطع، برجسته و محکم تاکتیک‌ها.

تئوری و روش فکرکردن به صورت استراتژیک

دنیای معاملات ساحه‌ای باروری است که تئوری‌های استراتژیک می‌توانند در آن طرح و توسعه داده شوند. پروفیسور هاروارد در دهه ۸۰ میلادی ارزش آن را به سطح زیادی در بین مکاتب بیزنیس در امریکا بالا برد. کار وی شامل نوشته‌های در بخش رقابت، برتری رقابت‌های معاملاتی و فکرکردن به صورت استراتژیک بود.

از نظر پورتر، «استراتژی عبارت از انتخاب روش‌ها و فعالیت‌های متفاوت برای ارائه یک مجموعه‌ای از ارزش‌ها است»؛ به عبارت دیگر، استراتژی انجام امور به یک شکل دیگر است. این تعریف فاصله

موجود بین دنیای معاملات و دنیای نظامی و دنیای جدید و قدیم را از بین برد.

انتخاب روش‌های متفاوت از اقدامات، جنرال کارتاژی «هانیبال» را قادر ساخت که اردوی به مراتب کلانتر رومی را در جنگ کان^۱ در ۲۱۶ قبل از میلاد شکست دهد. همین فعالیت‌های متفاوت به کمپنی اپل اجازه داد تا نقش بسیار برجسته‌ای در انقلاب کامپیوترها در دهه هشتاد داشته باشد.

فکرکردن استراتژیک با اهداف هدایت شده، ساختارگذاری شده و برآمده به شکل متمرکز توجه دارد. این نوع فکرکردن، تحلیلی و بلند پروازانه است و به قدرت، جریان‌ها، اضطرابات و راه‌ها همیشه توجه دارد.

از طرفی مفکوره استراتژیک، ابزار نیز هست. ما از استراتژی به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف خود استفاده می‌کنیم. این می‌تواند تبدیل به یک منبعی شود، همانند پول، وقت یا کار. هم‌چنین می‌توان آن را به سطوح مختلف زندگی به کار برد؛ برای توسعه دادن وقایع کلان تا معاملات روزمره و حتی در امور داخل خانه.

اهمیت ذکاوت

ذکاوت و قدرت تحلیل نقش عمده‌ای را در فکرکردن به شکل استراتژیک بازی می‌کند، و مواد خام ساختار استراتژیک را تشکیل می‌دهند. نقش ذکاوت و هوش در آن است که نه تنها می‌خواهیم بدانیم حریف چه پلانی در سر دارد، بلکه ضروری است که وی را در مورد نقشه کارهای خود گمراه نماییم. همین روش را اردوی امریکا در

۱۹۹۱م. زمانی که کویت را از راه خلیج مورد حمله قرار داد، به کار بست. در حالت‌های جنگی و خصمانه «حمله غافل‌گیرانه» شاید خیلی اخلاقی به نظر نیاید، اما بر عکس در ورزش، معاملات و سیاست، نه تنها روش شناخته شده است، بلکه وسیله‌ای قابل تحسین نیز می‌باشد. به همین جهت در بازی فوتبال، ترفند غافل‌گیری و فریب دادن حریف یکی از مهارت‌های مهم بازی است که به بازیکن قدرت برد می‌دهد. او کوشش می‌کند که تیم حمله‌کننده، مدافعین را طوری غافلگیر کند که تا در جا‌های اشتباهی به دفاع خود پردازند.

غافل‌گیری وسیله‌ای خوب برای پیش‌برد اهداف استراتژیک است. می‌تواند یک وضعیّت بد را به خوب تغییر داده و شکست را به پیروزی تبدیل نماید. پنج نوع غافل‌گیری ساده وجود دارد که شامل قصد، زمان، مکان، قوّت و روش می‌باشند.

به صورت خلاصه، استراتژی ما را قادر می‌سازد تا آینده را با اطمینان کامل استقبال کنیم. ابزارهای تحلیلی به دانستن قوایی که آینده را شکل می‌دهند، کمک می‌کند. چنانچه در فصل‌های بعدی خواهیم دید، وسیله تحلیلی بنام SWOT (قوّت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات) داریم که به ما کمک می‌کند به تمام جوانب یک وضعیّت نگریسته و مقاصد استراتژیک خود را با ظرفیت‌ها و منابع دست داشته، مطابقت دهیم.

تعریف مناسب‌تر برای استراتژی

استراتژی عبارت از یک روش یا پلانی است که آن را برای به دست آوردن اهداف در آینده، طراحی می‌کنیم؛ مثل وصول به هدف یا راه حل یک مشکل، و پلانی است برای ارزیابی و به دست آوردن و اختصاص

منابع به موثرترین شکل ممکن آن. که در عین حال پاسخ و عکس العمل احتمالی را نیز مد نظر قرار می‌دهد.

پیتر دروکر^۱ یکی از بزرگترین متفکرین علم مدیریت در قرن بیستم است او متوجه شد که دو روش تفکر وجود دارد: فکرکردن راجع به موضوعات و اهداف و یا هم فکرکردن راجع به اشخاص. اگر فکرکردن فقط شامل اهداف باشد کار خیلی آسان است زیرا متغیرهای بسیار کمی در آن وجود دارند که معمولاً تغییر نمی‌کنند. اما فکرکردن به شکل استراتژیک، خیلی سخت‌تر است زیرا اقدامات و عکس العمل‌های اشخاص (رُقباً) را نیز باید مد نظر داشت و با توجه به آن، باید پلان‌گذاری صورت گیرد.

فکرکردن به شکل استراتژیک، ما را توانمند می‌سازد که طبیعت بی‌نظمی‌های محیط را بدانیم و از قوای مختلف و متخاصم به نفع خود استفاده نماییم، به جای این‌که منتظر باشیم تا آن‌ها ما را مقهور خود سازند یاد می‌گیریم که کوارتر بک^۲ های حیات خود باشیم، از این‌که جلوتر از رقباً پلان‌گذاری نموده و با وضعیت‌های پیش آمده خود را سازگار نماییم.

هنر استراتژیک فکرکردن زمانی خیلی مهم می‌شود که فکتورهای بیرونی قابل کنترل نبوده و نتایج قابل پیش‌بینی نیستند و اقدامات بیشتری برای کامیابی ضروری است. این همانند کوارتر بک است که توپ را فقط چند ثانیه بعد باید پاس بدهد، وکیلی که باید رأی محکمه را در آخرین لحظه تغییر دهد، آخرین دقایق معاملات در یک بازار سهام، یا مناسب‌ترین وقت یادگیری شاگرد که معلم باید از آن استفاده

1 . Peter Druker

2 . Quarterback

کند.

در این مجموعه، برتری‌های استراتژیک فکرکردن ارائه می‌شود، تا این‌که شما با متمر بودن و رضایت بیشتر در محیط کار خود رسیده، آینده را بهتر پیش‌بینی نمایید، تا استرس‌تان کمتر و احتمال پیروزی شما افزایش یابد.

نکاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. استراتژی یکی از لغات پرکاربرد است و در فرهنگ لغات یک اصطلاح جدید و دارای معانی مبهم است. علت آن این است که طرح یک استراتژی اصیل خیلی سخت است و قبول آن بدون ریسک نمی‌باشد و تطبیق آن نیز بدون مانع و دشواری نیست. به همین جهت راه‌های ظاهراً آسان‌تر و ابزارهای به ظاهر مؤثر اشتباهاً به جای استراتژی مورد قبول قرار می‌گردد. آیا شما کدام موردی را می‌دانید که یک پروگرام یا پروسه‌ای به این شکل طراحی شده، و به عنوان یک استراتژی اصیل مورد استفاده قرار گرفته باشد؟

۲. به بازی فوتبال به عنوان یک ابزار تعلیمی ببینید. به طرف هرکدام از بازیکنان و نوع بازی‌شان نظر بیندازید. آیا هرکدام از آنان در کدام قسمت‌های میدان قبل از شروع بازی دیده می‌شوند؟ آیا تلاشی دارند که بازیکنان حریف را فریب دهند؟ چرا رونالدو و میسی قهرمان فوتبال جهان شده‌اند؟ (این مثال برای وضاحت و دلچسپی خواننده از جانب مترجم افزوده شده است) آیا شخص کوارتربک چه کاری می‌کند؟ در فکرش چه می‌گذرد؟ چگونه به تغییر جریان بازی عکس العمل نشان می‌دهد؟

۳. مطمئن شوید که تفاوت بین استراتژی اصیل و یک ابزار نه



چندان مؤثر را شناخته می‌توانید. تفاوت بین این دو چیست؟ و چرا گاهی این ابزارهای کمتر مؤثر با استراتژی اصیل به اشتباه گرفته می‌شوند؟



فصل دوم

منشاء و ارتباط استراتژی با دنیای باستان

فیلسوفان و جنرال‌ها، معمولاً متفکرین قدیم را زیاد مورد توجه قرار می‌دهند؛ به همین لحاظ ما هم از روش ایشان پیروی کرده و استراتژیست‌های قدیم را بررسی می‌کنیم تا درک بهتری از روش فکرکردن به شکل استراتژیک در قرن بیست و یکم داشته باشیم. هرچند که زمینه ما وسیع‌تر باشد، همان قدر استراتژی تبدیل به ابزاری مفیدتر می‌شود. در این فصل، درس‌هایی از استراتژی را از شش جنرال مهم نظامی در تاریخ پی می‌گیریم و می‌بینیم که چطور می‌توانیم این دروس را با زندگی و کار روزانه خود ارتباط دهیم.

توسیدید

وی یک اریستوکراتی بود که به عنوان جنرال در جنگ پلوپنزی شرکت داشت (این جنگ در بین دولت شهرهای یونانی آتن و اسپارت

در جریان بود). عنوان وی عبارت بود از Strategos یا جنرال، و نوشته وی درباره تاریخ جنگ پلوپنزی، سابقه این نزاع را در سال ۴۱۱ قبل از میلاد قرار می‌دهد.

این نوشته که حدوداً دو هزار و پنجصد سال قبل تهیه شده، به عنوان پایه در روابط بین المللی به آن می‌نگرند. اصل مکتب فکری را تشکیل می‌دهد که به آن واقعیت‌گرایی سیاسی می‌گویند، و قدیمی‌ترین دانش ثبت شده در زمینه فکر استراتژیک را تشکیل می‌دهد.

توسیدید به خیلی چیزها با نظر شک و تردید می‌نگرند، حتی به مقوله عدالت. برای مثال، در دیالوگ مشهور میلین^۱ آتنی‌ها برتری خود را در میانجی‌گری بر ساکنان جزیره میلوس به وسیله قدرت نظامی قوی خود، تحمیل می‌کنند. نوشته جات وی مفاهیمی از قبیل جوانمردی، عدالت، منطق، و حتی حق دخالت خدایان را به زیر سؤال می‌برد.

این دیالوگ ما را با مقدمات اولی قدرت سیاسی یا سیاست واقعی آشنا می‌کند. ببینید که آیا بین حالت و زندگی واقعی‌تان که قوه‌های متعددی وجود دارد، نقاط موازی وجود دارد. آیا فکر می‌کنید که در بازاری قرار دارید که قوای متعدد و پر قدرتی وجود دارند، اما این تعدد دست شاید نه مضر بلکه بر عکس حالت منطقی باشد؟ چگونه می‌توانید از نقاط قوت مؤسسه خود طوری در این حالت استفاده کنید که بتوانید پیروزی قاطع را به دست آورید؟

پاگونداس

گرچه جنرال‌های طرف آتنی به نام استراتژیست‌ها^۲ معروف بودند،

1. Melian،

2. Strategos

اما در عمل در جنگ پلوپنزی چندان به استراتژی توجه نمی شد. برای دیدن اجرای عملی استراتژی در این جنگ، تنها راه ممکن این است که به نبرد نسبتاً کم اهمیت در چارچوب همین جنگ که بین جنرال های عمده دو طرف صورت گرفت، نظر انداخته شود.

گرچه به ظاهر جنگ دیلیوم در سال ۴۲۴ قبل از میلاد، نبردی همانند دیگر برخوردهای خونین دنیای باستان به نظر می رسد، اما در همین واقعه یک جنگ نسبتاً گمنام موسوم به پاگونداس، اندیشه های کاملاً جدید و رادیکالی را وارد صحنه کرد.

در ابتدای جنگ، آتنی ها با اردوی بیست هزار نفری از نزدیک دره دیلیوم بیرون شدند. اما چون اردوی کمکی را که منتظر آن بودند نرسید، تصمیم به عقب نشینی گرفتند. این جنرال در زمان عقب نشینی آتنی ها افرادش را تشویق کرد تا به آن ها نزدیک شوند. وی اصل دفاع با حمله پیش گیرانه را برای اولین بار مد نظر گرفت.

در حساس ترین لحظه ای برخورد، پاگونداس به بخشی از اردوی خود که ذخیره بوده و سواره نظام را تشکیل می دادند، امر کرد تا با هماهنگی کامل با افراد پیاده، به آتنی ها حمله کنند. این نیز اولین باری است که از تاریخ می دانیم شخصی از نیروی ذخیره این گونه استفاده استراتژیک کرده باشد. آتنی ها از این حرکت ناگهانی به وحشت افتاده، صفوفشان غیر منظم و فرار افراد شروع شد.

ابتکار دیگرش آن بود که خودش به عنوان قوماندان جنگ، در صفوف عقبی به نظاره جنگ نشست و از آنجا به تنظیم حرکات می پرداخت، به عوض این که در قطار اول قرار گیرد.

جنگ دیلیوم تهداب گذاری علم تاکتیک در غرب شد. از این برخورد تاریخی درس خود را در استراتژی می گیریم: آیا حرکات

ناگهانی و پیش‌بینی نشده می‌توانند جریان جنگ را به نفع ما عوض کنند؟ اگر چنین باشد، باید خلاقیت را به کار انداخت و ببینیم که آیا عدم موفقیت ما در امور به این علت بود که از تاکتیک‌های شناخته شده و تکراری استفاده می‌کنیم؟

سونت ژو

چین یکی از بهترین مثال‌های دیگر تئوری استراتژیک را در قالب نوشته‌ای به نام هنر جنگ^۱ ارائه می‌دهد. که به شخصی به نام سونت ژو (جنرالی در قرن پنجم قبل از میلاد) منسوب است، ارائه می‌دارد. این نوشته شاید در قرن‌های بعدی به آن اضافه شده باشد، اما تأثیر آن به طرز اندیشه نظامی در آسیا و متعاقباً در دیگر نقاط دنیا، قابل انکار نیست.

نبوغ وی تنها در این نیست که طبیعت سیال واقعیت را در دنیای واقع مد نظر گرفته، بلکه می‌گوید که استراتژیست باید همیشه آماده تغییر باشد. اصول وی را می‌توان در میدان‌های جنگ به کار برد، همچنان در پلان‌گذاری، اداره، دیپلوماسی بین‌المللی و مذاکرات چند جانبه کاربرد دارد.

نکته کلیدی تفکر وی آن بود که تمام انواع پلان‌ها حالت موقتی دارند. وی معتقد است که حتی یک پلان به مجرد این‌که طرح می‌گردد ممکن است کهنه شده باشد. از نظر او، قرار دادن یک قوا یا طرف در یک رقابت باید با در نظرگیری دو فاکتور انجام شود: (۱) طبیعت منفعلانه (خارج از اختیار) محیط فیزیکی و (۲) ضعف عملی (اختیاری) رقیبان در این محیط.

چگونه می‌توانید دروس آموخته شده از زندگی سونت ژور را در زندگی خودتان تطبیق نمائید؟ حالتی را مد نظر بگیرید که متکی بر پلان‌های کهنه و تاریخ گذشته باشد. در این صورت این استراتژیست را بیاد بیاورید: جستجو کنید که چگونه و چرا پلان‌های شما نتایج مورد نظر را بیار نیامورد و کوشش کنید تا اقدامات آتی خود را شکل دیگری انجام بدهید.

هانیبال بارکا

هانیبال یکی از جنرال‌های کارتاژی بود که رُم را در اواخر قرن دوم و اوایل قرن سوم قبل از میلاد، با جنگ‌های پیروزمندانه خود بیچاره کرد. با وجود این‌که قُوایش در سرزمین رُم از لحاظ عددی خیلی کمتر از دشمن بود، در ۲۱۶ قبل از میلاد در جنگ کان^۱ فتح بزرگی را به دست آورد. دلیل آن استفاده ذکاوت‌مندانه از قُوای نظامی‌اش بود.

در جنگ کان (۲۱۶ قبل از میلاد)، هانیبال با مانورهای جنگی ذکاوت‌مندانه، رُمی‌ها را به شکست مواجه ساخته و تاکتیک‌های خود را تبدیل به سلاح علیه آنان کرد.

در زمان هانیبال، تفکر مروج نظامی آن بود که عساکر در صفوف منظم شانه به شانه هم فالانژ تشکیل داده (نوع تشکیل نظامی که مردان یکدیگر را از نزدیک حمایت می‌کردند)، و با دشمن از جلو به جنگ می‌پرداختند. در این حالت، ضروری بود که برتری عددی در جنگ تأمین شود تا امکان پیروزی وجود داشته باشد. با وجود دسترسی به منابع کمتری نسبت به رُمی‌ها، وی نوع آرایش جنگی مردان را تغییر قابل توجهی داد و به پیروزی‌های چشم‌گیری دست یافت.

در جنگ کان، رُمی‌ها با آرایش فالانژ به طرف قُوای هانیبال پیش‌رفتند و با صفوف اولی وی که از نظر عددی خیلی کمتر بودند برخورد کردند. این صفوف جلوی که از لحاظ عددی نظر به رُمی‌ها کمتر و اما نظر به عرض صف به یک اندازه بودند، پیش‌روی آن‌ها را متوقف کردند. به این ترتیب تفوق رُمی‌ها بی‌اثر شد زیرا آن‌ها نیز به صفوفی می‌جنگیدند که عرض کوتاه داشت.

سربازان رُمی طوری تعلیم دیده بودند که دشمن را در حال فرار هم تعقیب کنند. به محض این‌که قُوای پیش‌تاز هانیبال طوری نشان دادند که در حال عقب‌نشینی‌اند، رُمی‌ها به صورت اتومات صفوف فالانژ خود را شکسته و به تعقیب آن‌ها رفتند؛ اما ترتیب صفوف فشرده‌شان که از همه طرف آن‌ها را حمایت می‌کرد شکسته شد و در معرض پیاده نظام هانیبال قرار گرفتند که منتظر چنین فرصتی بودند که از جناحین حمله کنند.

رُمی‌ها اصول جنگ سواره نظام خود را نیز عوض نکرده بودند. به همین خاطر وقتی قُوای سواره آنان از هانیبال شکست خورد، توقع داشتند که سواره در حال عقب‌نشینی توسط هانیبال تعقیب خواهد شد. ولی به جای آن سواران را به طرف عقب قُوای پیاده‌ای سوق داد که هنوز در حالت فشرده قرار داشتند. به این ترتیب بخش عمده قُوای رُمی در محاصره کامل گیرمانده و نابودی‌شان حتمی شد.

هانیبال این پیروزی عظیم را نه به زور برتری عددی، بلکه با استراتژی عالی و اجرای تاکتیکی بی‌نقص به دست آورد. این درس وی به ما یاد می‌دهد: هنگامی که با رقیب بهتر از خود رو به رو هستید، از عادات آنان اطلاع پیدا کنید تا هوشیارتر از آن‌ها فکر کرده بتوانید چگونه می‌توانید تفکرات عادی را به کنار گذاشته و رقیب را از میدان

حذف کنید، درست در وقتی که رقیب احساس پیروزی دارند.

ویجتیوس

وی یکی از دولت‌مدارانی بود که در قرن چهارم میلادی، در زمانی که امپراطوری رُم غربی در حضيض بود، زندگی می‌کرد. به درخواست امپراطور والنتینین، کتابی نوشت که تحت عنوان خلاصه مسائل نظامی^۱ نشر شد. این راهنمای جنگ برای هزار سال بعد از مشهورترین کتب نظامی است که مورد مطالعه قرارگرفت.

این خلاصه لیستی از موضوعات به ظاهر ساده را شامل است: استخدام افراد، تعلیمات نظامی و غیره. ارتباط آن با استراتژی‌های عالی نظامی در سه اصل زیر است: مقاصد، توانایی‌ها، و منابع. کتاب وی به این بحث می‌پردازد که چگونه یک اردو قابلیت‌های خود را انکشاف می‌دهد تا به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

در خلال نوشته‌هایش ویجتیوس بر اساساتی همانند تعلیمات، دیسپلین قوی، کار سخت و پلان‌گذاری هوشمندانه تاکید دارد. به عقیده وی این عناصر پایه‌های یک استراتژی توانمند را تشکیل می‌دهند.

علاوه از دیگر مسائل، تاکید کلیدی بر ضرورت داشتن و استفاده از ذخایر استراتژیک است. به عنوان یک تمرین، ببینید که کمپنی شما در کجا ذخایر ارزشمند و قابل اتکایی دارد. در کجا می‌تواند این ذخایر را استفاده نکرده و به رقیبتان اطمینان به نفس کاذبی را القاء کنید؟ چگونه می‌توانید به صورت ناگهانی این ذخایر را به کار بسته و آن‌ها را غافلگیر کرده و از میدان بیرون کنید؟

1 . Epitoma rei militaris

ماکیاولی

نیکلا ماکیاولی، در کتابش به نام شهزاده، رفتارهای خشن و سرد اما منطقی را برای حکمرانان پیشنهاد می‌کند تا خود را در قدرت باقی نگه‌دارند: دنبال کردن بی‌تعارف خواسته‌های خودی در همه حالت یعنی (مقدم شمردن منافع شخصی بر دیگری در همه حالت). وی یکی از مشهورترین نظریه‌پردازان سیاسی در تاریخ به شمار می‌رود. در نوشته کمتر مشهور وی، به نام هنر جنگ، این عقیده خود را که اخلاقیات را به کلی کنار گذاشته است، در میدان‌های جنگ نیز تعمیم می‌دهد.

ماکیاولی دو نظریه بسیار کلیدی را ارائه کرد: فضیلت و بخت فورچونا که هر دو بعدها‌ی داخلی و خارجی تفکر استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

ماکیاولی بُعد فضیلت را شامل این موارد کیفی می‌کرد: انعطاف‌پذیری، آینده‌نگری، فردیت، توانایی، انرژی، اشتها‌ی سیاسی، و قوای حیاتی. این‌ها قابلیت‌های هستند که شخص می‌تواند آن‌ها را کسب و تقوّه کند.

متفکران وقت فورچونا را عموماً یک خدای بی‌غرض تصوّر می‌کردند که گاهی روی می‌آورد و گاهی نه. بر عکس، ماکیاولی به این پدیده به عنوان وضعیّت و شرایطی نگاه می‌کرد که کاملاً خارج از حیطه اختیار بوده و اغلب اوقات بد بختی بار می‌آورد (چون قادر به کنترل وضع پیش آمده نیستیم). وی به جنرال‌ها و دولتمردان توصیه داشت تا هرچه بیشتر اوضاع را کنترل کنند تا این‌که امکان وقوع اتفاقات پیش‌بینی نشده جلوگیری شود. البته ما امروز توصیه وی را بیشتر از

حد عمل گرایانه می‌دانیم.

به عنوان آخرین چلنج در این فصل، ببینید تا کجا می‌توانید قابلیت‌ها، آینده نگری، انعطاف‌پذیری و انرژی خود را تقویت کنید تا به چانس مجالی برای عرض اندام ندهید. فکر کنید کدام اتفاقی برای شما در گذشته افتاده که شما را تحت تأثیر شدید قرار داد و کاری نمی‌توانستید بکنید. آیا از این واقعه کدام درسی گرفته‌اید؟ و اگر تا حالانه، چگونه در آینده می‌توانید؟

درس‌هایی از دنیای قدیم

استراتژیست‌های دنیای باستان اساس تفکر استراتژیک را پایه‌گذاری کردند، تا بتوانیم در زندگی روزمره از آن استفاده کنیم. اول، در هر شرایطی بدون توجه به این‌که چه اندازه متأثر از شرایط فراتر از توان ماست را می‌توان با تطبیق تاکتیک‌های مناسب تغییر داد. کوشش کنید تا قوای خاصی را در زمان و در شرایط مخصوص آن استفاده کنید.

دوم، متوجه باشید که پلان‌ها قابل تغییراند. طبیعت دنیای خارج متغیر است و ضرور است که مطابق به تغییر آن‌ها پلان‌های خود را متعاقباً تغییر دهیم. بهترین نوع طرح‌ها آن‌هایی‌اند که تغییرپذیری موقعیت‌ها را پیش‌بینی کرده می‌توانند.

سوم، آمادگی قبلی شیرازه قابلیت استراتژیک را تشکیل می‌دهد. فرق نمی‌کند که تنها خانه خود را اداره می‌کنید یا یک معامله میلیارد دلاری. تعلیم، دیسپلین، کار سخت، و پلان‌گذاری ذکاوت‌مندانه پایه‌های ذخایر استراتژیک را می‌سازند که عندالموقع برای انجام مانورها به کار می‌آیند. اگر کدام ذخیره ندارید، در حقیقت کدام استراتژی هم

ندارید.

چهارم، رقیب خود را بشناسید. بعضی اوقات اگر از پلان‌های طرف خود با خبر باشید، این به شما قابلیت‌های فوق‌العاده‌ای می‌دهد تا با وی مقابله کنید. ترکیب صحیحی از غافل‌گیری و تطبیق تاکتیک‌های عالی نه تنها رقیب را از میدان بیرون می‌کند، بلکه قوّت استراتژی شما را دوچندان می‌کند.

شخصیت‌ها

هانیبال (۲۴۷-۱۸۱ قبل از میلاد). فرزند جنرال مشهور کارتاژی که با رُم دشمنی آشتی‌ناپذیر داشت. نام وی همیشه با یکی از بزرگترین جنگ‌های تاریخ (کان) گره خورده است.

نیکولا ماکیاولی (۱۴۶۹-۱۵۲۷). شخص تحصیل کرده‌ای که بیشتر به خاطر نظرات سیاسی‌اش مشهور شده است. همچنان نوشته‌ای (هنر جنگ) دارد که بیشتر به بحث جنگ می‌پردازد و وی که در زمان رنسانس در ایتالیا می‌زیست، در چارچوب بعضی از پروژه‌های نظامی با مجسمه‌ساز مشهور میکل‌آنژ، و طراح آن زمان لئوناردو داوینچه همکاری‌های داشته است.

پاگونداس (قرن پنجم قبل از میلاد). این جنرال به عنوان پدر تاکتیک در میدان‌های جنگ شناخته می‌شود. طرز قومانده و اداره جنگی وی در نبرد دیلیوم (۴۲۴ قبل از میلاد) یکی از ابداعات قابل یادآوری در تاریخ است.

سونت ژو (قرن پنجم قبل از میلاد). یکی از چندین نفری در تاریخ استراتژی است که به صورت جهانی شناخته شده است. کارهای وی نه تنها بر تفکر نظامی معاصر تأثیرگذار است، بلکه نظراتش در دنیای

معاملات و سیاست نیز به کار گرفته می شود. نوشته هایش در کتاب هنر جنگ شاید در دوره ای نوشته شده باشد که دولت های متخاصم در چین وجود داشتند که با هم رقابت می کردند (۴۷۵ الی ۲۲۱ قبل از میلاد). از جنرال های نامداری که نظریات وی را مورد استفاده قرار داده اند می توان از مائو رهبر و بنیان گذار چین کمونیست، جنرال ویتنامی و نگوین گیاب^۱ قوماندان امریکایی نورمان شوارتزکوف (قوماندان جنگ اول خلیج فارس)، و کولین پاول را نام برد (لوی درستیز امریکا در ۱۹۹۱، و بعداً وزیر خارجه).

تیوسیداد (۴۶۰ الی ۴۰۴ قبل میلاد). تاریخ نگاری قدیم یونانی و بنیان گذاری علم واقعیت گرایی سیاسی است. وی معتقد است که سیستم بین المللی بر اساس قدرت دولت ها شکل می گیرد. با داشتن عنوان استراتیگوس (معادل جنرال) در اردوی آتن، هم در جنگ پلوپنزی شرکت کرد و هم در باره آن کتابی نوشت.

ویگیتیوس (قرن چهارم بعد از میلاد). از پدران توصیه به تمرین و آمادگی نظامی در قوای نظامی است. ویگیتوس اظهار داشت که داشتن قوای نظامی عالی قبل از ورود در جنگ بسیار مهم است. در چارچوب نوشته های که برای امپراطور والنتینین داشت، استدلال کرد که تنها راه احیاء مجدد رُم باستان این است که نظم را دو باره به سرزمین بازگستانده و لژیون های رُمی (دسته های نظامی معادل قول اردوی های امروزی) طوری استفاده نماید که امکان پیروزی وجود داشته باشد.

سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. آیا در زندگی مسلکی خود تجربه کرده اید که یک قدرت موجوده

به همان شکل اولی و برتر خود برای مدّت زیادی باقی مانده باشد؟ شما چه توصیه‌ای برای آتنی‌ها یا دشمنان آنان دارید تا بر رقیب خود فائق شوند؟

۲. حالتی را مد نظر بگیرید که همکاران شما از همان تاکتیک‌های قدیمی استفاده می‌کنند و هنوز به کدام موفقیتی دست نیافته‌اند. به یاد آورید که چگونه جنرال پاگونداس در تاکتیک‌های معمول جنگ تغییراتی وارد کرد و توانست آتنی‌ها را کاملاً غافلگیر نماید و به پیروزی بسیار بزرگی نائل گردد.

۳. حالت عمل و عکس‌العملی را مد نظر بگیرید که با تغییرات محیط واکنش نشان داده و خود را با واقعیت‌های جدید مطابق می‌دهید. ببینید چگونه همانند سن تزو واقعیت‌های متغیر بیرونی را شناخته و نظر به آن روش‌های برخورد خود را تغییر می‌دهید.

۴. رقیبان خود را که با آن‌ها مواجه هستید بررسی کنید و زیر نظر بگیرید که از کدام ناحیه آسیب پذیرند که شما تا حال آن را نمی‌دانستید؟ چگونه می‌توانید همانند هانیبال از این نقاط ضعف حریف استفاده کرده، آن‌ها را با مانورهای خلاقانه شکست دهید، درست هنگامی که اطمینان کاذب به خود دارند؟

۵. راجع به زمانی، ساحاتی یا دفتری که کار می‌کنید بیندیشید. آیا ذخایر ارزشمندی دارند که بتوان آن را در موقع مناسب به کار بگیرید؟ چگونه این ذخایر پنهان را می‌توان به صورت غافل‌گیرانه علیه رقیب به کار برد؟

۶. راجع به خوش‌شانسی یا بد‌شانسی خود نیز فکر کنید. آیا زمانی در گذشته بوده که به صورت غیرمنتظره با کدام پیش‌آمدی مغلوب شده باشید؟ آیا درسی از آن گرفته‌اید؟ چه کاری کرده می‌توانید که در



آینده باز در مقابل حوادث مشابه به اندازه گذشته آسیب پذیر نباشید؟







فصل سوم

طلوع تفکر مدرن استراتژیک

مطالعه تاریخ استراتژی‌های قدیم و جدید نشان داد که چگونه استراتژی‌ها به تکامل رسیده، به چه شکلی با محیط تعامل نموده‌اند، و چگونه می‌توانند ما را به اهداف مان نزدیک کنند. ناپلئون از جمله کسانی است که توصیه می‌کرد کارنامه و تجارب استراتژیست‌های نظامی قدیم به دقت مطالعه و بررسی شود. از نظر او این سریع‌ترین راه برای رسیدن به مقام قوماندانی است. در این فصل، نظرات و تجارب ناپلئون، کلازویتز، جومینی و دیگر استراتژیست‌ها را مورد مطالعه قرار می‌دهیم.

عصر روشنگری و تفکر استراتژیک

در ابتدای قرن هفدهم میلادی، روشنگری منجر به بسیج فکر انسانی شد تا امر ایجاد پیشرفت در زمینه‌های مختلف اجتماعی و علمی فراهم آید، از سیاست گرفته تا طبابت، تعلیمات و حتی جنگ مورد توجه قرار گرفت. این یک امر ناگزیر بود که تاکید روشنگری بر

اندیشه و بحث روی پایه‌های اجتماعی باعث ایجاد تغییرات در شیوه تفکر جنگ نیز می‌شود.

کارهای جنرال فرانسوی به نام موریس دو ساکس و فردریک کبیر حکمران پروس، اساساتی را گذاشتند که بر مبنای آن ناپلئون اقدامات خود را بناء کرد. ساکس فرانسوی تفکرات رُمی را که در قالب نوشته‌های ویگیتوس به جا مانده بود انکشاف بیشتر داد و سهم فردریک نیز در آن بود که توانست قُوای عسکری بزرگی را در میدان‌های مختلف به صورت موثری اداره کند.

صعود ناپلئون در تاریخ را می‌توان طلوع تفکر مدرنِ استراتژیک دانست. تمام عناصر ضروری برای انقلابِ استراتژیک حاضر بودند: فکر جدید، تکنالوجی‌های جدید، و افزایش قابل توجه نفوس و جنگجو.

ناپلئون

مطالعه زندگی و اندیشه این شخص به ما می‌آموزد تا شکل تکامل یافته استراتژیک از دنیای قدیم به دنیای جدید را به خوبی بدانیم، و طرز تطبیق آن را با شرایط جدید پیش آمده بررسی نماییم و بدانیم که به چه شکلی از آن می‌توان استفاده کرد تا در میدان‌های رقابت به ما توانایی رسیدن به اهداف را بدهد. خود وی نیز بر این تاکید داشت که کارهای جنرال‌های قبل از وی مطالعه شود.

عصر ناپلئون از سال ۱۷۹۰ الی ۱۸۱۵ دوام داشت. وی در سال ۱۸۰۴ خود را به عنوان امپراطور معرفی کرد و در دوره‌ای حکمرانی‌اش، آقای اروپا دانسته می‌شد زیرا با سلسله پیروزی‌هایش بر اُردوی‌های متحد اروپایی، آن‌ها را زیر سلطه خود آورده بود. وی نماینده‌ای از طرز تفکری

است که برتری تفکر استراتژیک را بر قدرت منابع مادی به ثبوت می‌رساند.

تأثیر وی بر تفکر استراتژیک در کتابی به نام فتوحات ناپلئون گردآورده شده است. حتی امروز نیز از آن به عنوان راهنما جهت مطالعه این‌که چگونه طرز العمل استراتژیک، مشکلات تاکتیکی در میدان جنگ را حل می‌کند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ناپلئون متوجه شد که معاصرانش استراتژی را خلاصه کرده‌اند به این‌که؛ یک چک لیستی از تاکتیک‌ها را باید اجراء کرد. نتیجه آنکه هرکس این تاکتیک‌ها را آموخت می‌تواند به جنرال بزرگی تبدیل شود. این آموزه‌ها برای ما نیز به عنوان متفکرین استراتژیک بزرگ‌ترین خطر تلقی می‌شود: این‌که استراتژی را یک فرمول ثابتی بدانیم. وی این موضوع را به صورت ظریفی بیان کرده: «چه جنرال‌های شکست خورده‌ای که به میدان می‌آیند و از قبل با خود یک سیستم دارند...» وی این را نیز به خوبی می‌دانست که بین یک استراتژی بسیار خوب تا به عرصه عمل و تطبیق آن، یک پارادوکس می‌تواند وجود داشته باشد. بناً به گفته وی؛ «در جنگ، تئوری چیز خوبی است؛ اما این‌که تئوری استراتژیک را عیناً در عمل تطبیق کند شاید اشتباه مهلکی باشد». نکته کلیدی این است که قابلیت انعطاف باید حفظ شود و اقدامات مطابق به حرکات حریف به پیش برود.

جایگاه مرکزی استراتژی‌ها و طرز العمل غیر مستقیم

ناپلئون از استراتژی جایگاه فرماندهی و طرز العمل غیر مستقیم در کمین‌های جنگی‌اش در قرن ۱۹ استفاده می‌کرد. این‌که کدام استراتژی در کجا به کار گرفته شود مربوط به شرایط منطقه جنگی و آب و هوا و

تعداد عساکر و قابلیت‌های عمومی بود که بر اساس تحلیل و ارزیابی به آن می‌رسید.

هنگامی که تعداد دشمن از افراد ناپلئون بیشتر بود، از استراتژی جایگاه مرکزی استفاده می‌کرد. به این شکل که قوایش را در دو جهت از اردوی حریف مانور داده، جنگ را با یکی از آن‌ها شروع و در مقابل دیگری مقداری قوا به صورت ماسک قرار می‌داد تا آن‌ها از جریان جنگ در طرف دیگر با خبر نشوند و از حمله هماهنگ جلوگیری شود. این مانورها وی را به صورت قابل توجهی به طرف یکی از پرنسیب‌های جنگ سوق می‌داد. تلاش می‌کرد تمرکز قوا در یک زمان و مکان معین صورت گیرد. شکل حرکتش آن بود که وقتی حمله صورت می‌گیرد، باید تمام قوای قابل استفاده در نقطه تهاجم متمرکز شوند، حتی زمانی که تعداد عساکر از قوای حریف کمتر بوده باشد. اگر وضعیّت ناپلئون برتر از حریف بود و اما رقیب قوا و امکانات بیشتری در اختیار داشت، در آن صورت از مانورهای زیاده‌تری استفاده می‌شد و طرز العمل برخورد غیر مستقیم را پیش می‌گرفت. به این معنا که یک تعداد کمتر از قوای خود را در مقابل جبهه جلوی روی دشمن قرار می‌داد تا جنگ بزرگی را گرم نگهدارند و بدنه اصلی اردو را مانور داده به پشت یا جناحین حریف می‌رساند. از این نقطه راه ارتباطی با خط اول مورد تهدید قرار گرفته و به خاطر حفظ آن دشمن مجبور بود در یک موقعیّت غیر متوازن بجنگد یا عقب نشینی نماید.

آنتوان جومینی

نام و شهرت ناپلئون با نام دو تئورسین نظامی دیگر در قرن نوزده گره خورده است: آنتوان جومینی و ون کارل کلاوزویتس. هر دو تفاسیر

بسیار قوی بر حرکات نظامی ناپلئون انجام داده، و نظریات شان حتّی امروز نیز بر استراتیژی‌گذاری مؤثر است.

وی یک افسر سویسی الاصل در اُردوی عظیم ناپلئون بود. شهرت وی بیشتر مدیون نوشته وی است که به نام هنر جنگ به چاپ رسیده است. وی اوّلین شخصی بود که عناصری همانندِ استراتیژی، تاکتیک‌ها و لوجستیک را از هم تفریق کرد. از این سه عناصر نامبرده، وی تمرکز بیشتری بر استراتیژی داشت.

بر مبنای نظری، اساسی‌ترین پایه استراتیژی جنگ را تمرکز قُوا تشکیل می‌دهد. یعنی تمام قُوای موجود را باید در نقطه‌ای از جبهه متمرکز کرد که جبهه حریف شکستانده شود. این تمرکز شامل چهار عناصر با هم مرتبط است.

اوّلین عنصر عبارت از آوردن اکثریت قُوای جنگی بر نقطه‌ای است که بتوان ارتباطات دشمن را مختل و قطع کرد، بدون این که مشکلی متوجه ارتباطات جبهات خودی شود. در دنیای جدید معاملات، این می‌تواند معادل قرار دادن منابع در نقطه حساس بازار باشد.

دوّم این که قُوای عمده خود را طوری باید مانور داد که در مقابل نقطه ضعف دشمن، همان محلی که کمترین حضور را دارند، قرار گیرند و از همان ناحیه حمله صورت گیرد.

عنصر سوّم مانورهای تاکتیکی است که قُوای جنگی را به نقطه از جنگ سوق می‌دهد که دشمن را در وضعیّت غیر متعادل قرار می‌دهد.

و بالاخره، عنصر چهارم این که قُوای جنگی باید در این نقاط حساس هرچه سریع‌تر وارد عمل شوند تا بتوانند فیصله‌کننده باشند. به عبارت دیگر، تنها تمرکز کردن قُوا بر نقاط حساس دشمن مهم

نیست، بلکه باید در فاصله زمانی و مکانی مناسبی بر دشمن فشار آورده بتوانید. مهارت سازماندهی شما باید به اندازه‌ای باشد که بتوانید قوای مورد نظر را به نقاط نامبرده سوق دهید تا اهداف دلخواه را کسب کنید.

بر علاوه از اصول تمرکز قوا، وی دقت جیومتریک (سوق الجیشی) استراتژی و تاکتیک‌ها را نیز بررسی کرده، و دوازده حالت مختلفی را انکشاف داد که می‌توان بر اساس آن اردو را در میادین جنگ آرایش داد.

کارل ون کلازویتز

وی یکی از افسران پروسی است و کتابی نوشته به نام «درباره جنگ» که بعد از مرگش به چاپ رسید. این اثر یکی از نوشته‌های بسیار تأثیرگذار بر قراردادهای استراتژیک است. وی جنگ را در زمینه بزرگتر قرار داد، و نشان داد چگونه بین بُعد نظامی و سیاسی ارتباطات تنگاتنگی وجود دارد.

وی جنگ را محصول سه متغیر می‌داند: خشونت، تصادف یا چانس و مقاصد سیاسی. می‌گفت وظیفه یک استراتژیست است که این سه متغیر را متعادل کند تا به پیروزی دست یافت.

از این سه متغیر، آنکه مورد نظر ما در بحث تفکر استراتژیست، مسئله چانس می‌باشد، مجموعه مرتبط باهم از شجاعت، استعداد و مهارت‌های یک قوماندان. در بحبوحه جنگ، کلازویتز معتقد است که بینش یک جنرال که از آن به مانند «نگاه نافذ» و الهام درونی نام می‌گرفت در مقابل چانس پیش آمده همان کلید موفقیت است.

ارگان‌های نظامی امروز اهمیت این معرفت ذاتی از جنگ را به رسمیت می‌شناسند و بر اساس بعضی از تحقیقات جدید می‌توان

این نوع تصمیم‌گیری الهامی را تدریس نیز کرد.

تأثیر گذاری جومینی و کلازویتز

بیشترین تأثیرگذاری جومینی در اواخر قرن نوزدهم بوده است، اما کلازویتز بیشتر در قرن بیستم به شهرت دست یافت. در جنگ داخلی آمریکا، تأثیرپذیری تاکتیک‌های نظامی از جومینی در هر دو طرف متخاصم منجر به بالا رفتن تلفات در جبهات جنگ و حملات رو به روی نیروی پیاده شد. اما مشکل از نظرات جومینی نبود، بلکه این فرماندهان‌های جنگی بودند که پنداشته بودند استراتژی همانند یک چک لیستی است که باید تمام خانه‌های آن چک گردد. این جنگ داخلی مردانی را نیز به بار آورد که نظریات خلاق شان جلوتر از زمان بود و توانستند با تغییر اوضاع و بهم ریختگی جنگ خود را به خوبی تطبیق دهند. آن‌ها بی فایده‌گی حمله از رو به رو با تعداد زیاد عساکر در مقابل دشمنی که داخل خندق‌ها جای گرفته و از آن نقاط امن با تفنگ‌های دور نشان و میادین ماین حریف را هدف قرار می‌دهند، را بخوبی دریافته بودند.

جنرال کنفدراسیون جنوبی، موسوم به ستون ویل جکسون، نمونه‌ای از این افراد خلاق بود. وی از مانور و غافل‌گیری به عنوان یک اسلحه واقعی استفاده می‌کرد، نه فقط اقداماتی برای تقوئه موقف جنگی. سلسله جنگ‌های شیناندوه^۱ وی در سال ۱۸۶۲ یک نمایش قابل توجهی از قدرت غافل‌گیری، فریب و مانورهای سریعی بود که موثریت قوایش را چندین برابر کرد.

ناتن بدفورد فورست^۲ یکی دیگر از جنرال‌های جنوبی، تئوری

1 . Shenandoah

2 . Nathan Bedford Forrest

استراتژیک خود را چنین خلاصه می‌کند: «رسیدن جلوتر به میدان جنگ و با بیشترین تعداد» این جمله مغز تئوری وی را که شامل عناصری همانند غافل‌گیری، مانور، سرعت، توانایی‌ها، و کمیت است را نشان می‌دهد. پیروزی وی بر قوای فدرالی شمال را می‌توان در جنگ برایش کراسرودز تمثیلی دانست که از اصول جومینی پیروی کرده است، خصوصاً بخش تمرکز قوا.

خیلی بعدها در ۱۹۴۰، جنرال شهیر جرمن به هاینز گودیریان، با استفاده از همین عنصر، تانک‌های قوای جرمن را از جنگلات آردن در بلجیم گذشتانده، و بخش عمده قوای خود را در یک نقطه مخصوص از جبهه متمرکز کرد. خط متفقین در این ناحیه شکسته شده و تانک‌های وی در پشت جبهه به هر طرف پیشروی و حریف را محاصر کردند.

جنگ جهانی اول شاهد بیشترین کشتار در تاریخ بشریت تا آن زمان بود. یکی از دلایل عمده تلفات این بود که استراتژیست‌های نظامی تحت تأثیر افکار جومینی، کوشش داشتند تا بیشترین قوا در ساحات محدودی متمرکز کنند تا شاید در خط جبهه کدام شکستی ایجاد کرده بتوانند. اما چیزی را که درک نمی‌کردند آن بود که پیشرفت تکنالوجی کفه ترازو را بیشتر به نفع قوای مدافع سنگین کرده است.

وحشت حاصله از جنگ اول جهانی منجر به این شد که روی استراتژی‌های نظامی تجدید نظر صورت گیرد. یکی از برجسته‌ترین اندیشمندان این عرصه، بازل لیندل هارت است. او نتیجه گرفت که حمله از روبه‌رو دیگر فایده‌چندانی ندارد. در عوض وی بیشتر تئوری‌های خود را که مبنی بر اقداماتی غیر مستقیم بود عرضه کرد، که بیشتر اتکاء بر تکنالوجی‌های جدید داشت که در جریان جنگ اول

جهانی به ظهور رسیده بودند، از جمله آن‌ها استفاده از تانک. در سال‌های دهه ۳۰ میلادی، استراتژی‌های دیگر نیز در پاسخ به تغییرات در شرایط تکنالوجیک و سیاسی ظهور کردند. یکی از برجسته‌ترین آن‌ها جیوپولیتیک بود و دیدگاه ایشان به این متمرکز بود که جیوپولیتیک تعیین کننده است؛ یعنی جغرافیه تعیین کننده سرنوشت دولت‌ها و اشخاص است.

یکی از نظریات مهم در بخش جیوپولیتیک را سر هالفورد مکندر^۱ در سال ۱۹۰۴م. طرح کرد: هرکس شرق اروپا را کنترل می‌کرد، قلب جزیره دنیا Heartland را کنترل کرده است (منظور جزیره اول دنیا عبارت از سه قاره اروپا، آفریقا و آسیا است). هرکس قلب این جزیره را کنترل کند گویا بر کل جزیره دنیا حکومت کرده است و به همین دلیل است که گفته می‌شود حاکم جزیره دنیا، حاکم کره زمین است.

جیوپولیتیک توسط نازی‌ها نیز مورد سوء استفاده قرار گرفت و از اصول آن به عنوان دست آویزی برای اقدامات توسعه طلبانه خود استفاده می‌کردند و این علم را از حیثیت انداختند. اما امروز شاهدیم که جیوپولیتیک یکبار دیگر حیثیت گذشته خود را به دست آورده است.

نکات مهمی از استراتژیست‌های قدیم نظامی

دو ابزاری که بسیار راهگشاه و آموزنده‌اند، عبارتند از طرز العمل غیر مستقیم و تمرکز قوا و امکانات در نقاط مورد نظر و حساس؛ اصل مهارت آن است که باید بدانیم در کدام زمان و از کدام اینها باید استفاده نماییم؛ برای مثال، در جایی ممکن است که حمله از روبه‌رو

1 . Sir Halford Mackinder

ضرور نباشد؛ اما خیلی از مواقع به کار گرفته شود. تفکر استراتژیک به تنهایی نباید از کتاب‌ها خوانده و برداشت شود؛ بلکه باید یاد بگیریم که همیشه نظریات شخصی خود را توسعه داده و قابلیت انعطاف و تصمیم‌گیری مستقل داشته باشیم.

شخصیت‌های استراتژیک

ناپلئون بناپارت (۱۷۹۶-۱۸۳۱ م.). زمانی حاکم بخش عمده اروپا بود. نامش با واقعه‌ای گره خورد که در آن نتوانست مثل گذشته ذهن عالی استراتژیک خود را به کار اندازد و جناحین و عقبه قوای خود را ماسک نماید. جنگ واترلو اما شهرتش فراتر از میدین جنگ در قانون مدنی، بوروکراسی مدرن دولتی، و تئوریهای نظامی نیز امتداد دارد.

کلایوویتز (۱۷۸۰-۱۸۳۱ م.). نوع فکر و برخورد ما با جنگ و استراتژی نمی‌تواند از تئوریسین‌های قرن نوزدهم جدا باشد. کسانی استراتژی را همان قدر به صورت انقلابی تغییر دادند که آدام اسمیت اقتصاد را تغییر داد. وی در جنگ‌های ناپلئونی برای قوای پروس و روسی هر دو خدمت کرد و در دو نبرد واترلو و بورودینو حضور داشت. در سال ۱۸۳۱ فوت کرد، و چاپ کتاب «درباره جنگ» کار بیوه وی، ماری می‌باشد. هاینز گادیریان (۱۹۵۴-۱۸۸۸ م.). یکی از تئوریسین و فرماندان‌های مشهوری است که هنرش در مانور سریع و مؤثر قوای زرهی، فقط می‌تواند با هنر میدانی جنرال مشهور دیگر جرمن، آروین رومل (روباه صحرا)، مقایسه گردد.

توماس جکسن (۱۸۶۳-۱۸۲۴ م.). یکی از خلاق‌ترین جنرال‌های که در جنگ داخلی آمریکا جنگیده بود که تاکتیک‌هایش خیلی جلوتر از

زمانش بود. اصول وی در جنگ داخلی امریکا خلاصه می شد او در « به غلط انداختن دشمن، گمراه کردن، و غافلگیر کردنش » شهرت بسیار داشت.

آنتوان جومینی (۱۷۷۹-۱۸۶۹ م.). تئوریسین و جنرالی که مهم ترین کتاب استراتژی نظامی را در قرن نوزدهم نوشت. آثارش بر تمامی قوای نظامی ممالک دنیا اثر گذاشت، حتی بیشتر از هرکس دیگری. وی به این مشهور است که اصول جیومتریک (بُعد جغرافیایی) را وارد نظریات نظامی کرد.

سرهالفورد مکندر (۱۸۶۱-۱۹۴۷ م.). در اصل یک جغرافی دان بود که با تلاش هایش جیوپولتیک را وارد حوزه علوم انسانی کرد. فرمول طراحی شده وی در نوشته اش در سال ۱۹۰۴ م. راهی را نشان می داد برای تسلط بر عالم (البته این نظریه کهنه شده و دیگر ارزش قدیم را ندارد، زیرا در آن زمان شرق آسیا به خاطر عقب بودن از تکنالوجی، در معادلات مد نظر گرفته نشده بود).

سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. نوشته هایی که در باره ناپلئون به جا مانده و حالا موجود است، فرازهای جالبی از سرگذشت وی را ارائه می دارد که فراتر از میداین جنگ است. این موضوع انکار ناپذیر است زیرا علاوه از جنرال بودن، وی یک مدیر لایق و سیاستمدار زیرک نیز بود. این نوشته به ما این موضوع را به خوبی می رساند که باید استراتژی های خود را به صورت دوره ای بازبینی کنیم تا بیشترین آمادگی مورد نیاز را برای چلنج های جدید پیش آمده داشته باشیم. آیا شما برای میدان جنگ آماده هستید؟ (منظور از میدان جنگ، مبارزه با چالش ها و موانع برای

رسیدن به اهداف تان است.)

۲. استراتژی جایگاه مرکزی ناپلئون یک درس عملی برای ما نیز دارد. در حالتی که چندین رقیب موجودند که دست را یکی کرده و در صدد از میدان بیرون کردن ما هستند، باید قوای خود را از نظر زمانی و مکانی در مقابل یک حریف قرار داد، بدون این که با دیگران همزمان به صورت جدی روبه‌رو شویم. به این ترتیب با هر کدام از رقبای به صورت جداگانه برخورد شده از یکجا شدن آن‌ها که باعث ایجاد یک نیروی متحد خطرناک می‌شود، جلوگیری به عمل می‌آید. آیا در زندگی مسلکی شما کدام وضعیّت به وجود آمده که مجبور باشید با چندین حریف مصاف دهید، که در این صورت استراتژی جایگاه مرکزی را به کار گرفته باشید؟

۳. استراتژی دیگری که عبارت از طرز العمل غیر مستقیم است نیز وقتی به کار می‌رود که حریفی مساوی و برابر با خود داشته باشیم. در اینجا به جای حمله از جلو، یک جبهه نمایی در این قسمت که حریف انتظار برخورد را دارد ترتیب داده، و در عوض اصل قوای در جناحین یا جایی که آن‌ها کمترین تصوّر را دارند، به کار گیریم. کمپنی‌های معاملاتی نیز همانند جنرال‌ها از این تاکتیک استفاده کرده می‌توانند. رقابت نمایی در عرصه‌ای که آن‌ها توقع دارند و در عوض سوق دادن منابع یا محصولات به جایی که آن‌ها آماده مقابله با ما نیستند، به کار گیریم.

۴. آنتوان جومینی کوشید تا «بهترین شکل جنگیدن» را برای نظامیان عصر خود روشن سازد، با کسب تجاربی که از جنگ‌های ناپلئون به همراه داشت. استفاده از بهترین روش‌های موجود در معاملات مدرن نیز موثرترین شیوه رسیدن به موفقیت است. گرچه

این کار استراتژی شمرده نمی‌شود، اما استفاده از آن برای توفیق در معاملات حتمی است. آیا شما نیز به بهترین روش‌های مسلک خود رجوع دارید؟ آیا موثرترین روش‌های کاری و ارتباطی را در محیطی که از آن کسب درآمد می‌کنید، دنبال کرده‌اید؟

۵. کلزویتز تاکید بیشتر بر شناخت ذاتی، یا تحلیل وضعیتی میدان جنگ داشت. هر کدام از ما نظر به تجارب به دست آمده قابلیت‌های تصمیم‌گیری را تا اندازه‌ای کسب می‌کنیم، اما شناخت ذاتی (ملکه ذهنی) چیزی فراتر از قابلیت‌های تحلیلی است و بیشتر شبیه گوش کردن به صدای فطرت است. آیا زمانی در زندگی شما شده که با فرصت‌های ذاتی خود کدام راه حلی برای مشکل پیش رو پیدا کرده باشید؟ اگر بلی ریشه‌یابی کنید که از کجا این تحلیل ذاتی شما نشأت گرفته و آن را پرورش دادید تا رشد کند، نه آنکه به سرکوب آن اقدام نمایید.



فصل چهارم

اصول مدرن برخورد استراتژیک

نشان عمده یک اصل استراتژیک خوب آن است که در شرایط زمانی و مکانی مختلف آن را بتوان به کار گرفت. در شرایط رقابت و برخورد اصول جنگی که ما در این فصل به بحث می‌گیریم، راهنمایی است که از زوایه خاص به چگونگی تطبیق استراتژی در مقابل حریف مصمم، خواهیم نگرست. برای به دست آوردن تجربه در شکل دادن ذهنیت استراتژیک، اصول جنگ ابزار مفیدی است برای آموزش.

فرانسه، بهار ۱۹۴۰

در بهار ۱۹۴۰ در ابتدای جنگ جهانی دوم، فرانسوی‌ها در پشت خط ماژنوک تصور نمی‌رفت به هیچ وجهی نفوذپذیر باشد، آسوده خیال از حمله جرمنی، هیچ دغدغه خاطری نداشتند؛ اما این خط مشهور در حصه‌ای از مرز بلجیم که به منطقه جنگلی آردن می‌رسید، امتداد نیافته بود. فرانسوی‌ها فکر نمی‌کردند که هیچ آردوی قادر باشد که از این منطقه جنگلی نفوذ کرده بتواند، حتی جرمن‌ها.

بر عکس باور فرانسوی‌ها، حریف‌شان اصلاً قصد نداشت که قوای خود را از طریق جنگ رو در رو در خط مازنو تلف نماند. بلکه دقیقاً از منطقه جنگلی آردن دست به حمله زدند که در تاریخ جنگ‌های معاصر به یک موقعیت استثنایی دست یافتند. به این ترفند «غافل‌گیری استراتژیک» گفته می‌شود.

جرمن‌ها دو اصل استراتژیک را با هم ترکیب کردند: (۱) تجمع فعالیت‌ها به شکل نوآورانه؛ (۲) طرزالعمل غیر مستقیم. حمله آن‌ها به بلیتز کریگ^۱ یا جنگ برق آسا مشهور شد، ترکیبی از استفاده هماهنگ و همزمان از تانک‌های قوای زرهی، قوای هوایی و پیاده بودند. با حمله برق آسا از طریق آردن، از عرض بلجیم گذشته و وارد فرانسه شدند. خط مازنو را از پشت دور زده و آن را از بقیه قوای فرانسوی جدا کردند.

برای شکست دادن فرانسه در این جنگ، جرمن‌ها از ترتیبی از اصول تاکتیکی برای مقصد استراتژیک خود استفاده کردند: یکی حمله برق آسا، تجمع قوا، مانور، اقتصاد قوا (اختصاص دادن متناسب قوای عساکر در مناطق مورد نظر) و دیگر غافل‌گیری. (در اصطلاح نظامی بعضی کشورهای فارسی زبان، این نوع غافل‌گیری نظامی را باصقین می‌گویند. از این به بعد از این لغت در کتاب استفاده خواهد شد).

خوب بودن یک اصل در این است که بتوان آن را به صورت موفقانه، در زمان‌ها و شرایط مختلفی که تکنالوجی، زمان و وضعیت قوای جنگی متغیّرند، تطبیق کرده و خود اصل بر جای بماند. بیابید نظری به پرنسپ‌های جنگی که توسط دگروال انگلیسی به نام جان فردریک چارلز فولر در جریان جنگ جهانی اول وضع شد، ببیندیم. پرنسپ‌هایی که آردوی امریکا نیز (البته به شکل کمی متفاوت) آن را

مورد پذیرش قرار داد.

پرنسپ‌های جنگی

هدف. تمام عملیات‌های جنگی را باید به طرف اهداف قابل تعریف، قاطع، و قابل وصول سوق داد.

حمله. ابتکار جنگ را باید اول قبضه کرد، نگهداشت و از آن تا حد اکثر ممکن استفاده کرد.

تجمیع قوا. نیروی جنگی را باید در زمان و مکان مناسب در جبهه جمع کرد تا تحت فشار نیروی غیر قابل دفاع، قرار گیرد.

اقتصاد قوا. تمام قوای جنگی در دسترس را باید در وقت جنگ استخدام کرد؛ کوشش شود که کمترین اندازه منابع جنگی صرف مسائل دست دوم گردد.

مانور. جنگ باید طوری اداره شود که قوای دشمن در وضعیت غیر متعادل قرار گیرند، البته از طریق تطبیق منعطفانه قوای جنگی.

یکدستگی قومانده. برای هر هدف، باید تلاش‌ها تحت یک سلسله قوماندهی واحد باشد.

امنیت. هیچ به دشمن اجازه داده نشود که یک امتیاز یا نفع غیر پیش‌بینی شده را به دست آورد.

باصقین. در زمان و مکان و حالتی به دشمن حمله شود که انتظار آن را نداشته باشد.

سادگی. پلان‌های واضح و غیر پیچیده‌ای طرح کنید تا همه کسانی که در برنامه ریزی دخیل اند باید آنرا فهمند و اجرا کنند.

اهداف

هدف نهایی از هر جنگی عبارت از میان برداشتن قوای جنگی

دشمن و اراده برای ادامه نبرد است. البته هدف نهایی از هر عملیاتی که در چارچوب جنگ انجام می‌شود کمتر از تخریب کامل حریف نیست. مجموع عملیات‌ها جنگ را تشکیل می‌دهد، اما مهم است که در هر جنگی اهداف یا مأموریت‌ها واضحاً تعریف شده باشند. این هدف برای تمام کسانی که در پلانگذاری و اجرای عملیات‌ها شامل‌اند، باید واضح باشد. در سطح شخصی، در اهداف نهایی خود باید واضح باشیم؛ تمام اصولی بعدی باید براساس همین هدف یا اهداف پایه گذاری شوند.

خیلی پیش می‌آید که اهداف و وظایف باهم مخلوط می‌شوند و تاکتیک‌ها با استراتژی اشتباه گرفته می‌شوند. تاریخ پُر است از تاکتیک‌دان‌هایی که کار خود را خیلی خوب بلد بودند، اما از ارتباط دادن آن‌ها با تصویر بزرگتر که عبارت از استراتژی باشد عاجز ماندند؛ به عنوان مثال، رابرت لی^۱ (سر قوماندان قوای کنفدراسیون جنوبی) در جنگ داخلی آمریکا، تاکتیک‌دان بسیار متبحر بود، اما استراتژیست خوب نبود.

هر عملیات باید هدف واضح داشته باشد، و این هدف از ابتدای کار روشن شود. هر کدام از عملیات‌ها باید برای رسیدن به هدف استراتژیک کمک کند. رسیدن به اهداف بینابینی باید به صورت مستقیم، سریع و اقتصادی در عملیات‌ها مد نظر گرفته شود.

آردوی امریکا یک چارچوب کاری تحلیلی را استفاده می‌کند که مختصراً به نام (METT-T) یاد شده و راهنمایی است برای انکشاف سریع عملیات‌ها (عناصر آن شامل مأموریت، عساکر، وضعیت ارضی، و زمان است). قوماندان‌ها اهداف فیزیکی را تعیین می‌کنند،

1 . Robert E. Lee

همانند قوای دشمن، منطقه که وضعیّت ارضی حاکم دارد (مثلاً تپه‌های بلند)؛ در نظر گرفتن این اهداف در مأموریت‌های جنگی، حیاتی شمرده می‌شود. این‌ها بعداً به پایه‌های پلان‌های بعدی تبدیل شده و کدام اقدامی که در جهت به دست آمدن هدف اصلی نباشد، اجتناب می‌شود.

به همین ترتیب، در استراتژیک پلان خود شما، اهداف یا مأموریت باید عنصر حاکم بوده و اقدامات و تفکّر شما را جهت دهی کند. برای مقایسه با چارچوب کاری نظامی، می‌توانید «دشمن» را در میدان جنگ و رقیب تان در کار معاملات، «عساکر» را مأمورین یا انرژی و منابع، و «وضعیّت ارضی» را زمینه‌ای برای کار فرض کنید که در آن سازمان شما مانور می‌دهد.

حمله

دوّمین اصل رقابت به ما می‌گوید که تهاجم بهترین راه رسیدن به هدف است. این اقدام هم مؤثر و هم قاطع شمرده می‌شود. انجام حمله عبارت است از به دست آوردن و نگهداشتن ابتکار عمل، در همان حالی که آزادی اقدامات خود را نیز حفظ کرده‌ایم. در جنگ، سیپورت سیاست و معاملات بازار؛ حمله اصل اساسی در تمام سطوح عملیاتی است. «بازی دفاعی» همیشه یک اقدام موقّتی است و فقط زمانی به آن دست می‌زنیم که فرصتی به کار است تا دوباره ابتکار به دست گرفته شود و اقدامات تهاجمی دوباره شروع شود. دلیل آن نیز روشن است: طرفی که ابتکار عمل را با حمله به دست می‌گیرد، رقیب خود را مجبور می‌کند تا عکس العمل نشان دهد نه این‌که آزادی عملی از خود داشته باشد.

تجميع قُوا

عبارت از هماهنگ کردن قُوا و تمرکز آن در یک چارچوب زمانی و مکانی خاص در برابر حریف است. به اصطلاح عامیانه، هدف آن است که با یک ضربه کاری از یک نقطه حریف را از پا بیندازیم. تطبیق این اصل نه آسان و نه هم آن قدر می تواند مبتکرانه باشد، طوری که بعضی ها فکر کرده اند. هماهنگ کردن بخش های متحرک یک سازمان با هم حتی در بهترین شرایط نیز کار مشکلی است. علاوه بر آن، به غیر از میدان های نظامی جنگ، در شرایطی که نخواسته باشیم یک نبرد بزرگی با حریف داشته باشیم و بلکه از آن به عنوان یک اقدام تکمیلی استفاده کنیم (اقدامی در پهلوی دیگر اقدامات)، تجميع قُوا امری است، صعب الاجراء.

به هر حال، اگر تصمیم بر این شد که وارد یک نبرد شویم، این اصل ایجاب می نماید که قُوای خود را به صورت قاطعانه ای در یکجا جمع و برای برخورد آمادگی بگیریم. باید زمانی که با قُوای بزرگ در یک نقطه می جنگیم، ضروری است که منابع لوجستیکی خود را نیز ترتیب داده و فشار را در این نقطه استمرار دهیم تا موثریتی کسب شود.

اقتصاد قُوا

به خاطری که منابع و قُوای تحت اختیار ما نا محدود نیستند، ضروری است که استفاده از آن ها به صورت اقتصادی صورت گیرد. منابع و قُوای دست داشته طوری تقسیم بندی شوند که هیچ بخشی بدون در نظرگیری اهمیتش، بی هدف باقی نماند.

در عملیات های نظامی، قدرت جنگی محدود است و باید قضاوت مندان و حساب شده به کار گرفته شود؛ از قبیل حمله، دفاع،

به تأخیر انداختن دشمن، گمراه کردن، و حتی عقب نشینی. حساب این امور به اندازه دقیق باشد که تجمع قوا در نقاط دیگری از میدان که نیازمند آن است، نیز امکان پذیر باشد.

در معاملات، به همین شکل باید در استفاده از منابع خود حساب کرده عمل نموده و بدون موجب بر سر کارهای فرعی هدر داده نشوند.

مانور

پرنسیب مانور، توانایی تعقیب اهداف بزرگتر را در رقابتها فراهم می‌کند. در این فضا، می‌خواهیم خود را در موقعیتی قرار دهیم که حد اکثر نفع از آن ما باشد. این که این نفع به چه اندازه است باید با اصول همان ساحه‌ای که در آن مشغول به کاریم اندازه‌گیری شود؛ برای مثال، شاید در مقابل کسان دیگری که به همان وظیفه مورد علاقه شما درخواست داده‌اند مانور می‌کنید، یا در برابر سیاستمدارانی که برای به دست آوردن کرسی که کاندید آن هستید، خیز برداشته، مانور بدهید.

مانور عبارت است از حرکت دادن قوا به سمت موضعی که برتری نسبت به حریف پیدا کنند. مانورهای مؤثر حریف را در وضعیت غیر متعادل قرار داده، امکان رسیدن به موفقیت‌ها را بیشتر، آزادی عمل ما را حفظ و آسیب‌پذیری را کاهش می‌دهد. مانورهای مستمر و دقیق دائماً خطرات جدیدی را متوجه دشمن می‌کند. اقدامات مؤثرش را به تدریج به تحلیل برده و بالاخره منجر به شکست قطعی اش می‌گردد.

در تمام سطوح عملیاتی، انجام مانورهای موفق مستلزم به کارگیری از ابتکار فکری، پلان‌بندی و سازماندهی مؤثر است. همچنین مهم است که پرنسیب‌های استفاده اقتصادی قوا و تجمیع نیرو را نیز همزمان مد نظر بگیریم.

قابلیت ما در مانور کردن، شامل مواردی است همانند این که چگونه زمان ورود به جنگ را مشخص کنیم، شرایط خود را در میدان بسنجیم و از جنگ حتی المقدور کناره‌گیری نموده و یا یک برتری تاکتیکی را به دست آوریم. هنر مانور کردن، ما را برای رقیبان غیر قابل پیش‌بینی می‌کند. در نتیجه سطح شک و بلا تصمیمی را در آن‌ها بلند می‌برد.

یکپارچگی قومانده

مسئولیت موضوعی است که بسیاری از مردم به آن متعهد می‌شوند؛ اما فقط زمانی آن را عملی می‌کنند که ضرورت اجرای آن را احساس کنند. در حقیقت، انداختن مسئولیت به شانه دیگران و تصمیم‌گیری در پشت درهای بسته از خصوصیات دنیای معاملات در امریکا است (صلاحیت بدون مسئولیت)؛ اما در میدان‌های جنگ، نمی‌توان بدون صلاحیت، مسئولیت را به دیگران سپرد. یکپارچگی مسئولیت و صلاحیت‌ها هر دو از عناصر مهم رسیدن به موفقیت است.

از بُعد نظامی، یکپارچگی قومانده عبارت است از تحت امر قرارگرفتن همه قوای زیر یک چتر که صلاحیت رهبری آن‌ها را برای رسیدن به اهداف بدوش دارد. توحید اقدامات، از طرف دیگر، ضرورت هماهنگی و همکاری میان تمام بخش‌ها را ایجاب می‌نماید، حتی قسمت‌هایی که ممکن تحت امر مستقیم ساختار قومانده نامبرده نباشند و جهت آن رسیدن به اهداف تعیین شده است. توحید قومانده بسیار عالی است، زیرا زمان تصمیم‌گیری را کوتاه کرده و اقدامات سریعتر انجام می‌شوند، اما ممکن همیشه چنین یکپارچگی امکان نداشته باشد.

امنیت

پیش شرط توحید، عملی کردن اقدامات است. برای حفاظت از موضع خود در مقابل تعرض‌های رقیب، ضروری است بدانیم که نمی‌توانیم یک جانبه از طرف خود پلان بندی کرده و هیچ‌گونه اقدامات حریف را به صورت همزمان مد نظر نگیریم. باید منابع خودی، سهم بازار، خط جبهه، افراد و عملیات‌های خود را حفاظت نماییم. حفاظت از پلان‌ها و قابلیت‌های خودی باعث می‌شود تا آزادی اقدامات خود را تأمین کرده و ریسک را کاهش دهیم. حفاظت فعال باعث کاهش آسیب‌پذیری در مقابل اقدامات خصمانه رقیب و جلوگیری از نفوذ و غافل‌گیری آن‌ها می‌شود.

غافل‌گیری (باصقین)

باصقین، در سطوح استراتژیک، برتری را به یک طرف می‌دهد، طوری که هرگونه دشواری کلان را حل کرده می‌تواند. از نظر رقابتی، اصل باصقین همانند چند برابر کردن قُوا تأثیر دارد (نمونه آن را در جنگ شش روزه اعراب اسرائیل مطالعه کنید).

این اصل به این پایه استوار است که شما می‌خواهید حریف خود را غافلگیر کنید، تا این‌که تعادل خود را از دست داده و قادر نباشد تا در پلان‌های شما تأثیرگذاری نماید.

غافل‌گیری را باید با سرعت عمل و با فکر خلاق و با به کارگیری فریب انجام داد. این مهارت را به صورت غیرمنتظره و با تأمین امنیت عملیات‌ها و تغییر دائم در تاکتیک‌ها و روش‌های تطبیقی، به دست آورد.

سادگی

ترکیب کردن تمام پرنسیب‌هایی که قبلاً ذکر شد را می‌توان ساده کردن نامید. هرچه پلان ساده‌تر باشد به همان اندازه تطبیق موفقانه آن بیشتر توقع می‌رود. این موضوع در سازمان‌های کلان و یا پروژه‌های پیچیده نیز، به همین اندازه اهمیت دارد.

در دنیای معاملات، استراتژی‌های مستقیم و ساده و تطبیق آسان یعنی غیر پیچیده، بهترین راه برای وصول اهداف یک کمپنی است. پلان‌های ساده و واضح و اوامر دقیق میزان غلط فهمی را پایین می‌آورد. سادگی پلان‌ها میزان درک را در بخش‌های مختلف رهبری بالا برده و امکان تطبیق آسان و روان طرح را در بخش‌های مختلف باعث می‌شود.

خلاصه کردن این اصول

جان فولر افسر بریتانیایی که اولین بار این اصول نه‌گانه را مطرح کرد، توصیه نمود که برای آسانی یادگیری این اصول، آن را می‌توان به سه بخش تقسیم نمود: کنترل، فشار و مقاومت. اگر این اصول را از زمینه جنگی آن برداشته و از آن‌ها به عنوان روش‌هایی در جهت معامله و رقابت با رقیب‌های سرسخت دنیای اقتصادی یا مسلکی استفاده کنیم، می‌بینیم که به کارگیری آن‌ها حالت عمومی پیدا می‌کند. در فصل بعدی خواهیم دید، این اصول چه سهمی در شکل دهی فکر استراتژیک دارد و خواهیم دید که راهی است برای اندازه‌گیری و کنترل اقدامات در دنیای پیچیده و بعضاً پُر از رقیب.

سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. همان طوری که دیدیم، فرانسوی‌ها با عدم درک از کهنگی تفکرات نظامی که در جنگ جهانی اول با اعتبار بودند، در ۱۹۴۰ شکست سختی از جرمن‌ها متحمل شدند. آیا شما نیز تجربه‌ای دارید که به افکار و روش‌های قدیمی چسبیده باشید، همان‌هایی که دیگر در دنیا معاصر موثریتی ندارند؟ پیش خود به حساب بنشینید و ببینید که تصورات شما با دنیای متغیر قرن بیست و یکم چه سنخیتی دارد؟

۲. قبل از این‌که پرنسیب‌های جنگ را در این فصل مد نظر بگیرید، اصولی را مطالعه کنید که تا حال روش تفکر شما را جهت داده است. آیا روش‌های انتخابی شما روش موفق بوده‌اند؟ آیا شما دائماً با مانورهای دیگران در میادین ورزش، در مسلک و زندگی شخصی شکست خورده‌اید؟

۳. سه اصل جنگ را به صورت انتخابی، برگزینید و ببینید کدام یک از آن‌ها تا حال در مقابل شما مورد استفاده قرار گرفته‌اند. باید قادر باشید که مانورهای حریف را تشخیص داده و با استفاده از پرنسیب امنیت، خود و منابع خویش را در مقابل این مانورها محافظه کنید.

۴. سه اصل جنگ را به صورت انتخابی، گزینش کرده و در زندگی شخصی خود تطبیق نمائید. ارزیابی کنید که آیا تطبیق این اصول باعث بهبود در حیات شما شده است؟

فصل پنجم

وضعیت جغرافیایی و زمینی خود را بشناسید

بسیاری از متفکران شهر در تاریخ در برهه‌های زمانی مختلف، اهمیت وضعیت جغرافیایی در سرنوشت اشخاص و ملت‌ها را بیان و بررسی کرده‌اند. اگر چه وضعیت ارضی هرگونه که هست همان است و جغرافیا غیر قابل تغییر است، ولی می‌توانیم روش‌های مناسب و گوناگونی از رفتارها را در پیش بگیریم که از ویژگی‌های جغرافیایی خود بیشترین نفع را ببریم. در این فصل اهمیت تأثیر جغرافیایی را بر پروسه تصمیم‌گیری به بررسی گرفته و می‌بینیم که چگونه با فضای فیزیکی رقابت، به برتری و یا شکست ما می‌انجامد.

جیوپولتیک

جیوپولتیک، امکان فکر کردن را به صورت استراتژیک در مورد تأثیر جغرافیه بالای سیاست‌های انسانی و منازعات، میسر می‌سازد. مقدمه آن این است که خصوصیات تغییر ناپذیر دنیای فیزیکی (همانند وضعیت جغرافیایی)، شکل رفتار انسانی و تعاملات فی مابین این دو،

ما را وابسته به شرایط خاصی می‌کند. از این نظر، جغرافیه اثر قاطع بر علایق و اقدامات ملت‌ها و مردم دارد.

این ساحه گاهی با مقداری تصرّف به «اصل جغرافیایی‌گری» نیز تعبیر شده است، یعنی این‌که فقط از همین فاکتور برای تشریح پدیده‌های پیچیده استفاده شود. البته جیوپولیتیک متأسفانه به صورت غیر متعارفی با جرمی نازی و آدولف هیتلر نیز پیوند خورده است. اما امروز استفاده از جیوپولیتیک بیشتر در زمینه‌های سیاسی، نظامی و قدرت اقتصادی به کار گرفته می‌شود.

جیوپولیتیک بر طرز فکر ما نیز در سال‌های متمادی تأثیرگذاری بوده است و بعضی از ملاحظات آن شامل سرنوشت ما نیز شده است. برای مثال، انکشاف دموکراسی در امریکای جوان را، گاهی به این صورت توضیح می‌دهند که وجود بحر اعظم‌ها در هر دو سمت شرق و غرب امریکا، باعث شده که کمتر با اروپایی‌های عقب‌گراتر (در آن زمان، یعنی قرن هژدهم میلادی) تعامل داشته و از آن‌ها بدآموزی داشته باشد و این به رشد سریع‌تر دموکراسی در امریکا انجامیده است. جیوپولیتیک همچنان با قوانینی که دارد نشان دهنده آن است که تأثیر جغرافیه بر سرنوشت انسانی خیلی اساسی است. بر مبنای نظر تئوریسین جیوپولیتیک، نیکولاس سپایکمن^۱ «جغرافیه مهم‌ترین فاکتور تعیین‌کننده سیاست خارجی دولت‌ها است؛ زیرا که حضورش دایمی است. وزراء و حتی دیکتاتورهای می‌آیند و می‌روند، ولی رشته کوه‌ها همچنان برجای خود باقی‌اند».

جغرافیه نه تنها تأثیر بزرگ بر سیاست‌گذاری‌ها دارد، بلکه آن را می‌توان در پدیده‌های نزدیک‌تر و کوچک‌تر نیز مشاهده کرد. یک موضوع

خورد ارضی که شاید به تنهایی چندان با اهمیت به نظر نرسد، اما هنگامی که در سلسله حوادث یک جریان قرار گیرند، ممکن تعیین کننده باشند. برای مثال، پایین افتادن سطح یک جاده در اوهاین^۱ تبدیل به فاجعه‌ای برای سواره نظامی فرانسوی در جنگ واترلو شد.

قدرت ذاتی مکان

جغرافیه به تنهایی کدام اهمیتی ندارد، بلکه اهمیّتش زمانی برجسته می‌شود که انسان‌ها و ماشین‌ها از آن برای انجام مقاصد خود استفاده نمایند و سپس اهمیّت خود را دو باره از دست می‌دهد. در رقابت، رفتار رُقا در مقابل هم و وضعیت ارضی یک تعامل سه طرف را به وجود می‌آورد. رقیبان در مقابل یکدیگر مانور می‌کنند و در همان حال نگاهی کامل بر محیط این رقابت نیز دارند. موقعیّت‌ها در میدان جنگ در همان لحظه‌ای که قُوا در مقابل یکدیگر صف‌آرایی کرده‌اند اهمیّتش برجسته می‌شود و با انجام حرکاتی تلاش می‌کنند که بهترین استفاده را از خصوصیات جغرافیایی بکنند. این پروسه را به نام مانور یا در موقعیّت قرار گرفتن می‌گویند.

جغرافیه در هر میدان جنگ این قدرت فطری را با خود دارد، خواه میدان جنگ واترلو باشد یا اطاق مذاکره. این قدرت ذاتی جزء پرنسیب‌های رقابت بوده و شرایط جنگ یا برخورد دو طرف در جنگ را تعیین می‌کند.

البته، این قدرت جغرافیائی، بر اساس این‌که چگونه ساختاری بر رقابت یا جنگ حاکم است، قابل تغییر می‌باشد. استراتژی نیز به این ترتیب تغییر کرده می‌تواند. برای مثال، اگر موقعیّت گل را در بازی

فوتبال تغییر دهیم، نه تنها استراتژی دو تیم تغییر می‌کند، بلکه قدرت جغرافیایی هر قسمت از زمین نیز مثل سابق نیست. مثال فوتبال، به ما دو بُعد این قدرت جغرافیایی را نشان می‌دهد: قدرت بالقوه و بالفعل موقعیت‌ها. نوع بالقوه آن نتیجه سرمایه‌گذاری بر خود تکنالوجی و تاکتیک‌ها در هر دو طرف متخاصم است. نوع بالفعل آن چیدمان واقعی و عملی قوا در میدان جنگ، شرایط آن‌ها، قوت کمی‌شان، مهارت‌ها و زمان‌بندی مانورهای شان می‌باشد.

کسب موقعیت در میدان شطرنج و دیگر منازعات

بازی شطرنج در باره به کارگیری منابع، تنظیم حمله و دفاع، ضرورت پلانگذاری و تکامل مستمر و اهمیت پیش‌بینی، برای ما درس‌های خوبی می‌دهد. هم‌چنان از آن در باره فاکتور جغرافیه (موقعیت) درس‌هایی می‌آموزیم.

تخته شطرنج که از ۶۴ خانه مربع به صورت هشت در هشت تنظیم شده و هرکدام از مربعات به صورت یکی در میان سفید و سیاه است. با توجه به قواعد شطرنج و منابعی که می‌توان به کار گیریم (دانه‌ها)، می‌توان ترکیبات متفاوتی از قدرت موقعیتی ذاتی در بخش‌های مختلفی این میدان ملاحظه کنیم.

از نظر قدرت بالقوه، مرکز تخته شطرنج مهم‌ترین بخش را تشکیل می‌دهد و استراتژی‌های موفق معمولاً چهار مربع وسطی را کوشش می‌کنند تا ابتداء قبضه کنند. اما در جریان بازی، ارزش هرکدام از مربعات با حرکات مختلف دانه‌ها ارزش‌شان بیشتر، کمتر، و یا هم هیچ می‌شود.

در نظر بگیرید که وقتی دانه‌ها را به تخته اضافه می‌کنیم، چه واقع

می‌شود. همان طوری که قبلاً ملاحظه کردیم، دینامیک تعامل بین دو رقیب و میدان رقابت، یک تعامل پیچیده است. دانه‌ها هرکدام از قدرت حرکتی ذاتی مشخصی برخوردارند. هر چه میزان و نوع حرکت یک دانه بیشتر باشد، بالطبع در میدان پر قدرت‌تر است.

اما با وجود داشتن قدرت ذاتی، حرکات یک دانه نظر به این‌که در کجای تخته شطرنج واقع است، عملاً محدود شده می‌تواند. به این معنی که یک دانه پر حرکت، قدرتش نظر به این‌که در کجای میدان است و وضعیت دیگر دانه‌ها به چه صورت است، متفاوت گردیده می‌تواند. به همین صورت، یک موقعیت نظر به این‌که کدام دانه در آن قرار دارد، میزان خطرش برای حریف تفاوت دارد. به این صورت یک رابطه بین این دو بُعد وجود دارد.

به عین ترتیب، نوع چیدمان چوکی‌ها در یک اطاق کنفرانس نیز نتایج مشابهی دارد. هر نوع چوکی یا موقعیت جغرافیایی آن، نظر به این‌که کدام مقامی بالای آن نشسته اهمیتش متفاوت می‌گردد. بالعکس نیز، نظر به این‌که افراد بالای کدام نوع چوکی‌ها نشسته‌اند، نیز تفاوت اثر ایجاد می‌شود. نوع میز و چوکی‌های که افراد روی آن قرار می‌گیرند، ممکن در مذاکرات یا جلسه اثر گذار باشد.

در مذاکرات، مدیریت موقعیت به شکل خورد و این‌که محل برگزاری در کجا باشد، ممکن نتایج مفید یا مضرّی در قبال داشته باشد؛ گاهی حتی ملاحظه شده که یک طرف مذاکره‌کننده کوشش کرده شرایط گفتگو را با نوع چیدمان فیزیکی میز و چوکی به نفع خود تغییر دهد. برای مثال، در پان موجهوم^۱ که بین ساحه غیر نظامی در بین دو کوریای شمالی و جنوبی موقعیت دارد، چنین موضوعاتی مد نظر

گرفته می‌شود.

نمونه خوب استفاده از فضای بیرونی در نبرد در بازی بوکس می‌بینیم. بوکسرها با انجام مانورهای مختلف و استفاده از حرکاتی همانند ضربه روبه‌رو، تحریک، غافل‌گیری، حملات کاذب و غیره سعی در برد به مقابل حریف خود دارند. گرچه فضای داخل رینگ بکس محدود است، اما هر متر مربع آن نیز در تقابل بین دو حریف، نقش عمده خود را بازی می‌کند.

آماده کردن زیرکانه میدان جنگ

قُوای نظامی (امریکا) یک سیستم بسیار پیچیده‌ای را طرح کرده که به عنوان ابزار برای آموختن و فهمیدن وضعیت ارضی میادین جنگ، قبل از آن‌که شروع شود، استفاده می‌شود. از این سیستم که موسوم به آماده‌کردن هوشیارانه میدان جنگ است، ما نیز می‌توانیم برای چلنج‌های پیش‌روی خود استفاده نماییم.

در سناریوهای نظامی، می‌دانیم که «نقاط مرتفع» برای طرفی که آن‌ها را در اختیار دارد، برتری می‌دهد. بالعکس، می‌دانیم گرفتن این نقاط نیز کار بسیار مشکلی است. رودها، دره‌ها، و کوه‌ها سدهای بسیار مستحکمی در مقابل حریف و یا هم‌قُوای در حال پیش‌روی خودمان است.

پروژه IPB به صورت مستمر معلومات مرتبط به دوستان و دشمنان را در چارچوب یک جنگ مشخص تحلیل می‌کند. افسر استخباراتی مداوماً این اطلاعات را از منابع مشخص گرفته، تحلیل کرده و نتایج را برای استفاده در میدان جنگ، به فرماندان‌های عالیرتبه که تصمیم‌گیرنده هستند، راجع می‌کند.

این سیستم را به آسانی می‌توان در دنیای معاملاتی و تصمیم‌گیری‌های شخصی مورد تطبیق قرار داد. البته بهتر است بگویم نظامی‌ها چیزی را که هر روز ما به صورت غیر رسمی به آن می‌پردازیم، ترتیب و انکشاف داده و آن را قاعده‌مند می‌کنند.

درس بزرگی را که از IPB می‌گیریم این است که اهمیت جغرافیه در شرایط رقابتی به چه شکل است. کدام منابع بالقوه از قدرت در جغرافیایی میدان جنگ وجود دارد؟ چگونه جغرافیه استراتژی طرح شده را تقویت کرده یا به شکست می‌کشاند؟ آیا می‌توانید استراتژی خود را طوری تغییر دهید که از وضعیت جغرافیایی نفع برده، و یا هم از شکست آن جلوگیری کنید؟

پروسه IPB

مرحله اول، محیط جنگ را تعریف کنید. خصوصیات میدان جنگ را و اینکه چگونه بر وضعیت متحدین و رقیبان تأثیر گذار است را بشناسید. مرزهای این میدان را تعریف کرده و عناصری را که هنوز ناشناخته باقی مانده را کشف کنید.

مرحله دوم، اثرات میدان جنگ را بر عملیات شرح دهید. این اقدام‌ها معمولاً شامل وضعیت ارضی و آب و هوا است، اما احتمالاً در برگیرنده خصوصیات جغرافیائی، زیربناها و اثرات آن بر عملیات خودی و دشمن، فاکتورهای سیاسی، مطبوعاتی، مردم، و جامعه نیز می‌باشد.

مرحله سوم، ارزیابی رقیب است. اگر شناخته شده باشد، ببینید که چگونه در حالات مشابه خود را سازماندهی و آماده جنگ کرده است. این معلومات را می‌توانید از دیتابیس‌های قبلی خود و یا هم از مدل‌های پیش‌بینی تهدید که قبلاً انکشاف داده‌اید، به دست آورید.

برای رقیبان جدید یا آن‌هایی که کمتر شناخته شده‌اند، ضروری است که دیتابیس‌های مشابه را به صورت همزمان ایجاد نمایید.

مرحله پایانی، اقدامات محتمل رقیب خود را پیش‌بینی کنید. مهم‌ترین سؤالی که در اینجا باید به آن جواب داده شود این است: نظر به این‌که رقیب معمولاً کدام اقدامات را انجام داده، و این‌که تأثیر محیط بر کارشان ممکن چه باشد، اهداف و مسیر اقداماتش احتمالاً کدام خواهد بود؟

دفاع عمقی

یکی از عمده‌ترین مثال‌های اجراء و عمل بر مبنای IPB در جنگ جهانی دوم اتفاق افتاد. از مهم‌ترین درس‌های این مثال این است که وقتی می‌دانیم حمله در کجا و به چه زمانی اتفاق می‌افتد، چگونه باید جواب بدهیم. چندین راه عکس‌العمل در مقابل این‌گونه سناریو وجود دارد، مثال بسیار عالی آن در اینجا انتخاب شده است که ما آن را دفاع عمقی می‌نامیم.

این تکنیک به وسیله روس‌ها در سال ۱۹۴۳ در جنگ کورسک به کار گرفته شد. در آنه وقت روس‌ها موضعی را در اختیار داشتند که مرکزیت آن در شهر کوچک کورسک قرار داشت، و به شکل برآمدگی بود که داخل خطوط جرمن‌ها پیش رفته بود؛ حدود ۱۲۰ مایل عرض و ۹۰ مایل عمق آن بود. جرمن‌ها برای این‌که این پیش‌آمدگی در خط راز بین ببرند از دو جناح شمالی و جنوبی حمله انبر مانند کردند.

اقمار روس‌ها قبل از آن‌که حمله به وقوع بپیوندد، از طریق استخبارات خود خبر شده بودند. در طی ماه‌های منتهی به حمله، آن‌ها خطوط دفاعی خود را طوری تنظیم کردند، که با استفاده از وضعیت ارضی،

جرمن‌ها به سمت‌های خاص جهت داده شوند و به این ترتیب میزان آسیب‌پذیری آن‌ها بالا رود.

پلان روس‌ها به شکلی بود که پیش روی جرمن‌ها را از طریق مجبور کردن آن‌ها به گذشتن از میدان‌های مین، ساحاتی که قبلاً توپخانه بالای آن‌ها تنظیم شده بودند و نقاطی که سنگرهای ضد تانک نامحسوس داشتند، تا حد ممکن بطلی و کند کنند.

حمله جرمن‌ها تقریباً بعد از این‌که شروع شد فوراً به مشکل برخورد و پیش روی ناممکن شد. در طی یک هفته استحکامات دفاعی روس‌ها همانند ماشین چرخ‌گشت، ذخایر عمده استراتژیک تانک جرمن‌ها را بلعید و دیگر قوای شان را درهم کوبید. در مدت زمان کوتاهی ابتکار جنگ برای آخرین بار و همیشه به نفع روس‌ها تغییر کرد.

درس‌های جیوپولتیک

به روشنی تأثیرات جغرافیه را می‌توان در نتایج کسب شده در هر جنگی، چه کوچک باشد یا بزرگ، مشاهده نمود. اثرات آن همانندی که جیوپولتیک دان‌ها ادعا دارند شاید مهم نباشد، اما اگر با علم به آن پلان‌های حساب شده ترتیب داده شود، نتیجه رقابت یا جنگ را می‌توانیم به نفع خود تغییر دهیم.

بدون در نظرگیری اهمیت، اگر جنگ پیشرو برای شما ارزش مجاهدت در آن را داشته باشد، خوب است که به IPB مراجعه نموده و در آیینۀ آن چانس پیروزی خود را ببینید.

جغرافیه - موقعیت ارضی شما در میدان رقابت نباید به بخت واگذار شود. اگر امکان دارد موقعیت خود را در میدان جلوتر تعیین کنید. ببینید که موقعیت‌های مختلف در میدان چه اندازه برای شما

ارزش دارند، و این‌که نظر به موقعیت دست داشته به چه اهدافی می‌توانید امیدوار باشید. شرایط را نظر به تحلیل‌های خود طوری تغییر دهید که به نفع شما باشد.

نام‌ها

نیکلاس سپایکمن (۱۸۹۳-۱۹۴۳). سپایکمن را به نام بنیانگذار استراتژی محصور کردن گفته‌اند، همان استراتژی که ایالات متحده با استفاده از آن به مدت چهار سال با اتحاد جماهیر شوروی بعد از جنگ جهانی دوم، تعامل نمود. گرچه در زمان جنگ به عنوان جیوپولتیک دانی که دنیای بعد از جنگ را طوری تصوّر می‌کرد که نفوذ جهانی یک دولت بر اساس قدرت وی است، از وی انتقاد شد اما بعد از مرگ ثابت شد که بسیاری از نظراتش صحیح‌اند.

سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. گاهی شاید «جغرافیه» را بحث کلانی بدانیم، اما فراموش نباید کرد که مدیریت موقعیت در سطح کوچک نیز برتری خوبی در دنیای رقابت‌های مسلکی به ما می‌دهد. در نظر گرفتن وضعیت ارضی یکی از بهترین محک‌های جنرال‌های نام‌آور تاریخ بوده است، همچنان تمرین کردن به داشتن یک دید روشن در میدان رقابت از اساسات استراتژی به شمار می‌رود. کدام فاکتورها می‌توانند معادل جغرافیه در تعاملات مسلکی شما عمل نمایند؟ آیا شما به صورت آگاهانه‌ای ساختار موقعیت‌ها را طوری تغییر می‌دهید که به نفع شما باشد؟
۲. آیا تعاملات شما در زندگی عادی، به صورت مشخص یا تلویحی، کدام قواعد خاص دارند؟ قواعد نا نوشته تعاملات عادی روزمره شاید خیلی مهم در بعضی موارد با اهمیت‌تر از قواعد نوشته

شده باشند. لیستی از این قواعد نانوشته را پیش خود تهیه کرده و ببینید از کدام منابع سرچشمه دارند، چه سنتی باشد یا وابسته به روابط قدرت. ببینید که میزان تفاوت و قدرت آن‌ها نسبتاً به قواعد رسمی تا به چه اندازه است. آیا از این می‌توانید استفاده کرده و با انجام مانور خود را صاحب موقعیت برتر کنید؟

۳. آماده کردن هوشمندانه میدان جنگ آن قدر مهم است که قواعد آن را نباید تنها به منازعات نظامی محدود کرد. اگر شما در یک زمینه یا موقعیت مشخص، و در زمان‌های متکرر به چلنج‌های مستمر روبرو هستید، آماده کردن هوشمندانه این محدوده مکانی برای شما خیلی اهمیت دارد. البته اگر به موقعیت جدیدی وارد می‌شود حتی درجه اهمیت این قاعده بیشتر می‌شود. پرنسیب‌ها و قواعد خود را برای تعامل با حریف در میدان جدید تعیین نموده و ببینید که فواید و مضرات روبه‌رو شدن با حریف در این میدان جدید چیست.

۴. اگرچه همه ما دوست داریم که ابتکار دست ما باشد، اما گاهی ضروری است که در مقابل حریف به دفاع بپردازیم، خصوصاً زمانی که دشمن خیلی قوی باشد، که در آن صورت امر دفاع نیز مشکل است. هنگامی که در مقابل حریف خوب دفاع می‌کنید، درس آموخته شده در جنگ کورسک را به یاد داشته باشید: همین که حریف متعهد شد که بجنگد و عملاً وارد آن مرحله شد، با تمام قوا در مقابل وی جنگ نموده و با جبهات چندلایه و آماده کردن ساحه ارضی، آن را از بین ببرید؛ البته اگر فرصت آن را داشته باشید، میدان جنگ را خودتان انتخاب کنید. در حالتی که مجبور به دفاع در مقابل حریف هستید، منابعی را شناسایی کنید که در این حالت به درد شما خواهند خورد.





فصل ششم

استراتژیست‌های بزرگ و مقاصد استراتژیک

مقاصد استراتژیک که گاهی به آن‌ها اهداف، آرزوها و یا افکار بزرگ نیز می‌گوییم پایه هر استراتژی قدرتمند و مؤثر را می‌سازند. برای این‌که استراتژی چیزی فراتر از مجموعه تاکتیک‌ها باشد، باید ملهم از خلاقیت‌ها بوده و تأثیرگذار بر عقول، و همت ملتی را به جنبش در آورد. در این فصل، ما به چگونگی شکل‌گیری مقاصد استراتژیک در ساحات افسانه‌ها، ورزش‌ها، سیاست، و معاملات می‌پردازیم.

تعریف مقصد استراتژیک

در کارهای کلاسیک موجود از ۱۹۸۹ دو محقق برجسته به نام‌های گری همیل^۱ و سی‌کی پراهلاد^۲ از اصطلاح مقصد استراتژیک^۳ در نشریه هاروارد به نام Harvard Business Review استفاده کرده‌اند. این دو

1 . Gary Hamel

2 . CK Prahalad

3 . Strategic Intent

محقق متوجه شدند که در سیر تفکر استراتژیک تا سال‌های دهه ۹۰ مشکلات عدیده وجود داشته است: پیگیری تکنیک‌های خلاّقانه عملاً با استراتژی اشتباه گرفته شده است.

در مقایسه با این «استراتژیک‌نما»، مقصد استراتژیک الهامی است که شخص یا گروه را تشویق به تلاش برای برد می‌کند. رویاهای آینده را برای گروه ترسیم نموده، حتی آن تصوّراتی که خارج از توانایی موجود آن‌ها باشد؛ ایشان را مجبور می‌کند تا قابلیت‌های خود را برای به دست آوردن این رؤیا در آینده نزدیک انکشاف دهند. احساس ضرورت بر این‌که باید خلاق و دارای منابع بود، نتیجه وضع تعیین کردن اهداف بلند است.

اگر جاه طلبی شما همین اندازه باشد که اهداف خود را مطابق به توانایی‌های موجود خود فرمول بندی کنید، پس راضی هستید که فقط همین حالت حفظ شود؛ اما بلند و کلان کردن اهداف، بدون این‌که مقصد استراتژیک داشته باشید، حرکت به طرف فاجعه است. بلند و کلان گرفتن اهداف و مرتبط کردن آن با اهداف استراتژیک، یکی از رموزی است که جاپان توانست بر مبنای آن اقتصاد خود را بعد از جنگ جهانی دوم دوباره احیاء کرده و توسعه بدهد.

این شامل تصور کردن اهداف بزرگ در آینده است که اکنون شاید نامحتمل به نظر برسند، اما کوشش برای به دست آوردن منابع و قابلیت برای این مقصد استراتژیک هست که ما را قادر می‌سازد به آن‌ها دست یابیم. تعداد زیادی از کمپنی‌های جاپانی همین اصل فلسفی را بر خورد تطبیق کردند؛ همانند هوندا، ماتسویچی، سونی و تویوتا.

مقصد استراتژیک شامل شناسایی فاصله موجود بین منابع دست داشته و آرمان‌ها است و تدوین استراتژی برای پر کردن این فاصله

می باشد.

مقصد استراتژیک در افسانه فوتبال امریکایی

متخصص افسانه‌های قدیمی به نام جوزف کمپبل^۱ داستان «سرگذشت قهرمان» را نمونه‌ای می‌داند که گویا تصویرگر تمام جوامع بشری در طول تاریخ بوده است. هر زن و مردی به نحوی این داستان را می‌داند و یا حتی از آن الهام می‌گیرد. نمونه آن را می‌توان در هفت خوان رستم، سفرهای سندباد، افسانه جستجوی گنج‌ها و غیره دید. در این سرگذشت‌ها، قهرمان در خود نیرویی می‌یابد که می‌تواند تمام موانع را از سر راه بردارد، بدون این‌که غیر ممکن بودن آن را در نظر داشته باشد. اگر این سرگذشت‌ها خیلی بزرگ و نظر به حیات شما غیر قابل باور به نظر می‌آیند، این طور نیست، سرگذشت شما نیز پر است از قهرمانان و نامردان، عقب نشینی و سیطره، کامیابی و ناکامی. هنگامی که مقاصد استراتژیک خود را پی‌ریزی می‌کنید، سرگذشت این قهرمانان را بیاد داشته باشید.

نمونه‌های دیگر از مقاصد استراتژیک را می‌توان در دنیای ورزش سراغ گرفت. کمتر کسانی را می‌توانیم همانند مربی فوتبال امریکایی ونس لومباردی^۲ پیدا کنیم. وی که مشهورترین مربی تیم Green Bay Packers است، نکته‌ای خیلی مشهوری دارد که نشانگر فهم وی از مقصد استراتژیک می‌باشد. او می‌گوید: «در میدان مبارزه بُرد همه‌ای چیز نیست، بلکه تنها با ارزشترین چیز است».

همان طوری که گفتم، هر استراتژی نیازمند اراده استراتژیک نیز هست تا به آن جامعه عمل پیوندد؛ اما به همین

1. Joseph Campbell

2. Vince Lombardi

اندازه مهم است که دست یافتن به اراده استراتژیک را با اهداف قابل وصول میان مدت نیز هماهنگ کنیم. همان مربی مشهور، ونس لومبارد، مقصد نهایی بُرد را به صورت یک دستور واضح از اراده استراتژیک بیان می‌کند: «شما هرگز بازی را نخواهید بُرد، مگر این‌که اول بازیکن پیش روی خود را شکست ندهی...». اگر یک تیم فوتبال را همانند یک زنجیره ارزشی مد نظر بگیریم، که پیروزی نهایی به عملکرد عالی و مستمر هر یکی از بازیکنان در زمین بستگی داشته باشد، معلوم می‌شود که چگونه اراده استراتژیک با پلانگذاری استراتژیک ارتباط می‌گیرد.

همچنین روشن است که تنها تاکتیک جای اراده استراتژیک را به تنهایی گرفته نمی‌تواند. مدافع هرگز به این خاطر که «بهترین عملکرد» را نشان دهد به دفاع نمی‌پردازد، و هم چنین مهاجم فوتبال صرفاً به خاطر «خود پسندی» به حملات به سوی گل حریف دست نمی‌زند.

رقابت بین ملت‌ها و خوب و بد

دو مثال خوب دیگر اراده استراتژیک که با تاکتیک مناسب اجراء شده‌اند را می‌توان در دو ساحه متفاوت دید؛ یکی در ساحه رقابت بین دو ملت، دیگری در رقابت بین خوب و بد.

در سال‌های ۱۹۶۰، رئیس جمهور جان فیتزجرالد کندی با رقابت اتحاد جماهیر شوروی روبه‌رو بود، که بدیل بسیار قدرتمندی را به عنوان جایگزین دموکراسی‌های غربی ارائه می‌کرد. در قبال این چلنج، کندی یک اراده استراتژیک بسیار برجسته و عالی را از خود نشان داد: «ما انتخاب کرده‌ایم که در این دهه به ماه قدم بگذاریم...»؛ همان طوری که می‌دانیم این هدف قبل از ختم همان دهه، در سال ۱۹۶۹

عملی شد.

مارتین لوتر کینگ نمونه‌ای از تصویر استراتژیک را به ما نشان می‌دهد که به شکل عالی استراتژیک نیز اجراء شد. وی قوای مدنی یک ملت را به همراه خود برای دستیابی به عدالت اجتماعی به جنبش درآورد و استراتژی را هنرمندانه بهم بافت که مطابق آن هرکس می‌تواند برای دستیابی به هدف، کاری برجسته را انجام دهد. لوتر کینگ استراتژی نافرمانی مدنی را پایه‌گذاری کرد. نافرمانی مدنی به کینگ کمک کرد تا نسلی از مردان و زنان را برای تأمین عدالت اجتماعی با خود همراه نماید. وی در مقابل دوصد هزار نفر شنونده، سخنرانی مشهور خود را ایراد کرد و تصویر قدرتمندش را از آینده نشاد داد: «من رؤیایی دارم...»

در مقابل مارتین لوتر کینگ، گروهی از مخالفین بسیار مصممی بودند که آن‌ها نیز اراده استراتژیک خود را داشتند. فرماندار ایالت آلاباما، جورج والاس در طی سخنرانی افتتاحیه خود زمانی که به ایالت برگزیده شده بود، چنین گفت: «جداسازی حالا، جداسازی در فردا، جداسازی نژادها برای همیشه.»

اما کینگ با ادامه تاکتیک‌های غیر خشونت‌آمیز خود، هر روزه طرفداران بیشتری جلب می‌کرد؛ خصوصاً بعد از این‌که با گسترش رسانه‌ها، مردم دیدند که جداسازی چه عواقبی را دربر دارد. تاکتیک‌های موفق وی بالاخره منجر به لایحه حقوق مدنی در سال ۱۹۶۴ شد. این بود موفقیت یک استراتژی. در مقابل سیستمی که نژادگرا و کاملاً قدرتمند بود، وی هیچ چیز دیگری به همراه خود نداشت، به جز اراده استراتژیک و اجرای استراتژی.

یک مثال دیگر را که مربوط به ساحه سیاست بین‌المللی می‌شود را باهم مطالعه می‌کنیم. برای مدتی بعد از ختم جنگ جهانی دوم، ایالات متحده در یک درگیری ایدیولوژیک به همراه اتحاد جماهیر شوروی قرار داشت که مطلب آن ثبوت برتری دموکراسی با کمونیسم بود. این جنگ سرد این اراده استراتژیک را به وجود آورد که بر مبنای آن در این سال‌ها ایالات متحده فقط یک سیاست مشخص را در خارج دنبال می‌کرد. این سیاست در مرکز خود یک اراده استراتژیک داشت که توسط دیپلمات امریکایی، جورج کنان^۱ طرح ریز شده بود. مطابق تلگرام سری، رهبران اتحاد شوروی را نمی‌توان با منطق بر سر سازش آورد، اما اگر زور در مقابل شان باشد، میزان حساسیت و پاسخ دهی شان بسیار بلند می‌رود.

نتیجه منطقی این پیش‌فرض آن بود که ایالات متحده در هر جا باید شوروی را با قدرت خود مهار نماید و تا حدی که ممکن است جلو پیشرفت آن را بگیرد. این اراده استراتژیک، یعنی محدود کردن اتحاد شوروی، پایه سیاست خارجی امریکا را برای ۴۰ سال بعد تشکیل داد. همان‌طوری که می‌دانیم ایالت متحده نهایتاً در این میدان به پیروزی دست یافت؛ شرق اروپا از کمونیسم آزاد شد و حکومت‌های سرکوبگر آن در ۱۹۸۹ فروپاشید و به همین ترتیب دو سال بعد خود اتحاد شوروی متلاشی شد.

اراده استراتژیک در معاملات

غول چند ملیتی که اصلاً مربوط به هند است، یعنی تاتا گروپ^۲

1 . George Kennan

2 . Tata Group

توسط مردی بسیار خلاق به نام راتان تاتا اداره می‌شود. در اینجا مثالی از اراده استراتژیک این گروه را می‌بینیم. در سال ۲۰۰۳ تاتا گروه، هدف استراتژیک خود را مبنی تولید یک موتور مخصوص نشان داد. رئیس گروه موتوری را برای مردم عادی به تصویر کشید که گنجایش چهار نفر را داشت و با حداقل استندردهای ایمنی و آلودگی هوا برابر بود. مهم‌تر این‌که گفته شد قیمت فروش آن از دو هزار دلار امریکایی تجاوز نکند. اگرچه طراحان انجیری وی شک خود را نشان دادند، اما وی در هیچ کدام از موارد، یعنی قیمت تمام شد موتور و جدول زمانی تکمیل ساخت آن انعطافی از خود نشان نداد. نتیجه آن در سال ۲۰۱۰ به نمایش گذاشته شد که نام آن را Tata Nano گذاشتند. موتوری خرد، ارزان که مکمل در هند دیزاین و ساخته شده بود.

تخنیک‌های ابتکاری ارزانی که در جریان ساخت این موتور ابداع شده بودند، صنعت ساخت، قیمت فروش، اندازه، توزیع، و بازاریابی موتور را به صورت انقلابی تغییر داد. انکشاف این موتور شاید یک سیستم جدید مدیریتی را نیز به وجود آورد، همانند سیستم Kanban جاپانی، و پروسه Kaizen (بهبود دوامدار).

عدم وجود یا مقصد استراتژیک غلط

شرکت وسایل دیجیتالی (DEC) نمونه‌ای از کمپنی‌های است که خواست انتخاب‌های مهمی را که برای داشتن یک استراتژی متوازن ضروری است، اتخاذ نماید. در نتیجه خود را در یک وضعیت فلجی یافت که قادر به داشتن یک اراده استراتژیک نبود. در سال ۱۹۹۲، زمانی که ضرورت یک مسیر مشخص استراتژیک در دنیای متغیر وسایل

برقی احساس می‌شد، کمپنی این بیانیه را صادر کرد: «کمپنی متعهد است که محصولات و خدمات با کیفیت بالایی خود را ارائه نموده و در پروسس اطلاعات یک رهبر باشد.» زبان مبهم و عدم موجودیت دقت در این بیانیه را می‌توان نشانه‌ای از ضعیف شدن رهبریت دانست. معلوم بود که این هدف طوری تنظیم نشده بود که در هنگام بحران، دست اندرکاران کمپنی را بر انگیزد تا برای نجات اقدام نمایند. شش سال بعد، این کمپنی توسط کمپنی دیگری به نام Compaq بلعیده شد. کمپنی دیگری به نام Levi Strauss، که سازنده جین‌های آبی بود، نمونه‌ای دیگر از اراده استراتژیک غلط را به ما نشان می‌دهد. در تحت زعامت باب هاس Bob Haas، کمپنی یک تصویر استراتژیک را اتخاذ کرد که درونگرا، بی توجه به خواست مشتریان، و طوری به نظر می‌رسید که گویا با تولید جین‌ها (نوع لباس کوتاه که بین جوانان در غرب محبوب است) هیچ سنخیتی ندارد. در نتیجه آن سهم کمپنی از بازار از ۴۸ درصد به ۱۷ درصد بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ سقوط کرد. شکل دیگری از آن را به مقیاس بسیار کلانتر در دوران امپراطوری جاپان در سال‌های ۱۹۳۰ می‌توان ملاحظه نمود. در آن زمان، صدر اعظم جاپان تصویری از اتحاد اقتصادی در آسیا داشت، طوری که جهان غرب را هیچ مد نظر نگرفته بود و آن را به نام ساحه رشد اقتصادی همزمان شرق آسیای بزرگ نام نهاد. این تصویر در صدد ایجاد یک ترتیب جدید در همان منطقه زمین و با همکاری ممالک شرق آسیا بود. واضح بود که برای برآوردن این هدف که در ضمن جاپان باید نقش اول را بازی می‌کرد، قوای امپراطوری جاپان به ساحات مختلف اعزام شد تا دولت‌های دست‌نشانده را به وجود آورد که با آن‌ها همکاری نمایند. همان طوری که از مطالعه تاریخ می‌دانیم، جاپان لقمه‌ای کلانتر از

دهان خود را برداشته بود. قابلیت‌های که بتواند با این هدف بزرگ برابری کند را نداشت. گرچه این استراتژی برای مدت زمانی کار کرد، اما در طولانی مدت منجر به خساره و نابودی جاپان شد.

آبراهام لینکلن

به عنوان آخرین نمونه از یک هدف موفق و مقصد استراتژیک هوشیارانه، توجه خود را به محبوب‌ترین رهبر ایالات متحده معطوف می‌داریم. او آبراهام لینکلن است. لینکلن با سخت‌ترین امتحانی روبه‌رو شد که هیچ رئیس جمهور دیگری در تاریخ ایالات متحده روبه‌رو نشده بود. وی مجبور شد تا در مقابل هموطنان خود سلاح بکشد؛ اما این جنگ وی فقط با اجرای تاکتیک‌ها و نشان دادن عکس‌العمل محض نبود. بلکه وی یک مقصد استراتژیک را دنبال می‌کرد و آن حفظ اتحاد سرزمین‌های آمریکا به عنوان یک کشور آزاد و مستقل بود. وی مقصد استراتژیک خود را در کلماتی که در میدان جنگ گیتزبورگ^۱ خطاب به حاضرین و کسانی که در جنگ داخلی کشته شده بودند چنین اظهار داشت: «ما متعهدیم که خون گذشتگان به هدر نخواهد رفت؛ ما متعهدیم که این ملت، تحت قیومیت خدا باید یک تولد دوباره از آزادی داشته باشد؛ و این که دولت مردمی، برخاسته از خود مردم و برای مردم، نباید از بین برود.»

ترسیم راه روشن

از پالیسی خارجی تا اجتماعی، معاملات، ورزش‌ها و حتی افسانه‌ها، در همگی استراتژیک زمینه‌ای را فراهم می‌سازد که

1. Gettysburg

استراتژی متعادل را طرح و اشخاصی را برای اجرای آن‌ها برانگیزد. استراتژی بدون دید یا تصویر استراتژیک چیزی بلندتر از سطح تخنیک ساده و مجموعه‌ای فعالیت‌ها نمی‌باشد. هیچ فایده‌ای ندارد که سخنان بزرگی را در چارچوب جملات کم مفهوم اداء نمائیم. عدم موجودیت اراده استراتژیک به معنی از دست رفتن تمرکز بر اهداف و تکراری شدن پروسه‌ها می‌باشد. دیدیم که وضع کردن یک مقصد استراتژیک مستلزم جدی بودن آن است و مبتنی بودن بر بررسی درست از واقعیت‌ها. این به معنی ترسیم یک مسیر روشن و انتخاب کردن بعضی از گزینه‌های مشخص، به خاطری که تصمیم گرفته‌اید با جدیت یک هدف معینی را تعقیب نمائید. بی ربط نیست که در اینجا سرگذشت مختصر بنیانگذار کمپنی شانل را مرور نماییم؛

شانیل مشهورترین برند فرانسوی است که در پاریس موقعیت دارد. این کمپنی لباس‌ها و لوازم فیشن با کیفیت بالا را در سراسر جهان می‌فروشد. این کمپنی اضافه از ۳۰۰ فروشگاه در تمام دنیا دارد و تقریباً ۱۲۰۰ کارکن و پرچون فروش دارد که در دیزاین و سایر دیپارتمنت‌ها کار می‌نمایند. گابریل بونهیر شانیل که به کوکوشانیل مشهور است، مؤسس این برند است. او در شهر سامر فرانسه در ۹ اگست ۱۸۸۳ در خانه‌ای فقیرانه از فروشنده سیار آلبر شانل و ژان دوول به دنیا آمد. او دو خواهر و سه برادر داشت. هنگامیکه کوکو ۱۲ ساله بود، مادرش وفات نمود و برای مراقبت از شش فرزند، پدرش را رها کرد. هفت سال بعدی را کوکو در پرورشگاه خانقا کاتولیک اوبازین سپری کرد، جاییکه خیاطی را در آنجا آموخت.

در ۱۸ سالگی، او پرورشگاه را ترک کرد و کار را در یک خیاطی محلی شروع نمود. در سال ۱۹۱۳، کوکو لباس ورزشی خود را در بوتیک جدید

خود در محل دیوویلی معرفی نمود. در سال ۱۹۲۳، کت و شلوار شانل همراه با یک جاکت جعبه مانند، بافته شده از پشم، با دکمه‌های طلایی و تزئینات مشکی، گرم با گردن بند مروارید بزرگ و دامن تا زانو با تزئینات منظم و مرتب عرضه شد. واقعا کت و شلوار شیک بود.

کوکو همچنان دایرکتور فیشن در هالیوود بود و از او خواسته میشد که لباس‌های محلی را دیزاین نماید که برای خانمها جذاب باشد و آنها را در نمایش جذب کند. در سال ۱۹۲۳، کوکو اولین عطری را با نام یک طراح بنام شانیل نمبر ۵ روانه بازار کرد. بعداً، تجارت این عطر توسط پیر ویرتیمیر که شریک کوکو بود، دوام نموده است. لوازم فیشن او خانم تا زمان مرگ او حکمروائی کرد و بیشتر از ۱۶۰ میلیون دالر در یک سال درآمد داشت. در ۱۹۳۸، کوکو تصمیم گرفت که بازنشست بشه و او میان ویکی و سویتزرلند برای ۱۵ سال بعدی رفت و آمد کرد.

در آن وقت، او فقط میتوانست برای قضاوت مسابقه‌های غیررسمی شرکت کند، چون او یک سازنده لباس که سند معتبر داشته باشد، نبود. بعداً، او حاشیه دوزی نوع زیرپیراهن کشفباف را شروع کرد که فقط به عنوان زیرپوش برای مردان استفاده میشد. اعضای نزدیک فامیل کوکوشانیل همیشه او را حمایت میکردند. خواهر او، انتونیت شانیل و عمه او ادریین شانیل آن اشخاصی بودند که مصروف تهیه مدل‌های دیزاین شانیل بودند و لباس‌های فیشنی شانیل را تبلیغ مینموده‌اند. در دهم جنوری ۱۹۷۱، کوکو به اثر یک سبب نامشخص در سن ۸۷ سالگی، در آپارتمان خود واقع هتل ریتز وفات نمود. در آن زمان، موصوفه مصروف جمع‌آوری مدل‌های فیشن خود بود تا در نمایش بهاری که یک ماه بعد قرار بود برگزار شود، شرکت نماید. در سال ۱۹۸۳، کارل لاگرفیلد به عنوان دیزاینر ارشد، در کمپنی شانیل مسولیت

را بدوش گرفت.

لایف شانل، او به گذشته به عنوان الهام بخش طراحی های خود نگاه می کرد. او از پارچه های شانل و جزئیاتی مانند توید، لهجه های طلایی و زنجیر استفاده کرد. لاگر. فلد آنچه را که امضای شانل بود حفظ کرد، اما به معرفی برند امروزی نیز کمک کرد.

شخصیت‌ها

گری هامل (۱۹۵۴). مجله Fortune (ثروت) وی را یکی از «پیشروترین متخصصان استراتژی معاملات» دانسته و Forbes وی را از جمله ده نظریه پرداز عمده در معاملات، رقابت، مدیریت و استراتژی می داند. **جورج کینان (۲۰۰۵-۱۹۹۴).** اشخاص محدود می توانند ادعا کنند که توانسته اند مسیر سیاست خارجی یک ملت را برای چهل سال شکل داده باشند. جورج کینان شخصیتی است با چنین دست آورد؛ از زمانی که به عنوان یک دیپلمات در سفارت امریکا در سال های چهل میلادی کار می کرد، یادداشت های وی که برای دولت امریکا فرستاده می شد، نقش تعیین کننده در تعیین مسیر سیاست خارجی امریکا، مبنی بر محدود سازی شوروی داشت.

جان اف کندی (۱۹۶۳-۱۹۱۷). کمتر رئیس جمهور امریکا می تواند ادعا کند که به اندازه جان اف کندی توانایی وضع تصویر استراتژیک داشته است. از جمله کارهای استراتژیک وی می توان به تأسیس سپاه صلح ایالات متحده، پایه گذاری قوای خاص Special Forces و ترسیم مسیری بود که منجر به رسیدن امریکا به ماه شد.

مارتین لوترکینگ (۱۹۶۸-۱۹۲۹). رهبر بزرگ جریان حقوق مدنی در امریکا که حوصله ضروری را داشت تا هدف استراتژیک خود را از

طریق انجام تاکتیک‌های مناسب، تا مرحله به دست آوردن اهداف دنبال نماید.

ونس لومباردی (۱۹۷۰-۱۹۱۳). یکی از عمده‌ترین رهبران و الگوها در جهان ورزش است، که تیم‌های تحت تربیه‌اش توانستند که دو مسابقه نهایی فوتبال امریکایی را برای اولین بار ببرند. اصطلاحات و عملکردهای وی امروز در کتب رهبری به عنوان نمونه‌های کلاسیک استفاده می‌شود.

سی کی پراهالاد (۲۰۱۰-۱۹۴۱). وی در همکاری با گری هامل، یکی از کارهای تئوریک بسیار عمده را در زمینه استراتژی معاملاتی ارائه داد که امروزه توسط شرکت‌های چند ملیتی برای چوکات‌بندی استراتژیک استفاده می‌شود. وی بیشتر به خاطر آخرین اثرش، که متمرکز بر ارائه راه حل بازاری برای برچیدن فقر «از پایین هرم ثروت» است، مشهور است.

سؤالاتی برای مطالعه و تحقیق بیشتر

۱. مقصد استراتژیک هسته هر نوع استراتژی را تشکیل می‌دهد. ما گاهی اهمیت این موضوع را از یاد می‌بریم و با گرفتاری‌های روزانه، بیشتر به تکمیل امورات روزمره پیش رو مشغول می‌شویم. در نتیجه، ممکن استراتژی ما تمرکز خود را از دست بدهد. هم اکنون یک هدف عمده را در زندگی خود انتخاب نمائید و ارزیابی کنید که آیا استراتژی شما به وسیله یک مقصد استراتژیک قوی و هدف‌مند قابل هدایت است. می‌توانید این مقصد را در یک یا دو جمله کوتاه بیان نمائید؟

۲. مقصد استراتژیک به معنی شناختن فاصله زیاد بین منابع و خواسته‌ها است و انکشاف یک استراتژی برای پرکردن این خلاء. آیا هدف‌های شما بلند پروازانه هستند، یا این‌که قصداً اهدافی را برای



خود ترسیم کرده‌اید که سهل الوصول‌اند؟ اگر مورد دومی است، پس تجدید نظر نموده و یک هدف کلان را انتخاب کنید و ببینید که کدام منابع را باید به دست آورید تا به آن هدف بزرگ برسید.

۳. ما گاهی خود را به خاطر این که کلان فکر نمی‌کنیم، در عقب نگاه می‌داریم. مارتین لوترکینگ و جان اف کندی از جمله کسانی بودند که خیلی کلان فکر می‌کردند، و به همین خاطر می‌توانستند مقاصد استراتژیکی را ترسیم نمایند که در اول کار رسیدن به آن‌ها غیر محتمل به نظر می‌رسید. آیا شما اهداف کلان دارید، یا این که به صورت غیر عمدی خود را محدود به چند انتخاب کرده‌اید، بدون این که حتی به جایگزین‌ها فکر کرده باشید؟ هر روز چند دقیقه‌ای «به صورت کلان» فکر کنید، یعنی همان چیزی که اکثر مردم را رد کرده و با خود می‌گویند «نه، اینکار امکان ندارد.»



فصل هفتم

پایه گذاری و انکشاف پلانگذاری استراتژیک

هر شرکت یا کمپنی باید در محور خود یک مأموریت یا Mission داشته باشد؛ مأموریتی که کمپنی به خاطر آن وجود دارد و مأموریتی که تنها برای آن ساخته شده است. بعد از وضع چنین مأموریتی، استراتژی در جریان پروسه مطرح می شود، خواه به صورت عمده یا بدون قصد. ما در این فصل، تاریخ پلانگذاری استراتژیک را پیگیری کرده و بعضی از مشکلاتی را که انکشاف اولی آن را به چلنج مواجه کرده بود، مطالعه می کنیم. در قدم بعدی، پروسه پلانگذاری استراتژیک را در شش قدمه آموخته، و می بینیم چگونه می توان از آن برای انکشاف یک چارچوب کاری جهت بافت استراتژی استفاده کرد.

افسانه منشاء

افسانه ایجاد لژیون های خارجی فرانسه (دسته های نظامی) برگرفته از سرگذشت لژیون های شجاعی است که در سال ۱۸۶۳ کامیرونی^۱

1 . Camerone

در مکسیکو، به همراه ملی‌گرایان مکسیکویی جنگیدند. ارزش‌ها و مأموریت لژیون از این نقطه آغاز آن برگرفته شده و اصول اخلاقی آن را تشکیل می‌دهد.

هر سازمانی باید افسانه‌ای راجع به ایجاد خود داشته باشد که مأموریت آن را متمایز از دیگران کرده است، آن را برانگیخته و روح سازمان را به تصویر بکشد. سرگذشتی را ببینید که دو نفر جوان در گاراجی در کالیفرنیا باهم توانستند انقلابی در دنیای کمپیوتر ایجاد کرده و پایه‌گذار شرکت اپل شوند.

بیانیه مأموریت (آیین نامه)

افسانه پایه‌ای باید به بیانیه مأموریت الهام دهد، همان مأموریتی که مبنای استراتژی و مقصد استراتژیک سازمان قرار می‌گیرد. این بیانیه باید برجسته و برانگیزاننده باشد؛ همانند نمونه کمپنی کوکا کولا: «سرحال کردن دنیا؛ برانگیختن لحظات خوش بینی و شادی؛ ایجاد ارزش‌ها و آوردن تغییر» اما این بیانیه مأموریت و استراتژی که بر مبنای آن پیش گرفته می‌شود ممکن پیش پا افتاده، عادی و بدون قدرت انگیزش باشد. هنری مینتزبرگ^۱ یکی استراتژیست‌های مشهور اکادمیک در بیست سال گذشته، اهمیت خاصی به استراتژی‌های متفاوت، برجسته و جالب می‌دهد. وی می‌گوید: «جالب‌ترین و موفق‌ترین کمپنی‌ها خسته نیستند. آن‌ها همیشه دارای استراتژی‌های جدید، خلاق، الهام‌بخش، و حتی گاهی شوخ‌اند.» کمپنی Equall Exchange که شرکت کوچک قهوه در ماساچوست است، چنین مأموریتی دارد: «انصاف در حق زارعین، ارتباط نزدیک‌تر

1 . Henry Mintzberg

بین مردم و زارعینی که همه ما بر آن‌ها متکی هستیم». بر مبنای همین جمله، کمپنی سلسله‌ای از اهداف قابل وصول را برای خود وضع کرده است، که مثال عالی از تعریف واضح مأموریتی است که با پلانگذاری استراتژیک به طرف آن حرکت می‌کند.

تاریخ پلانگذاری استراتژیک

پلانگذاری استراتژیک ابتداء از ساحه نظامی شروع شد. ترتیب دهی منابع، تربیه و مسلح کردن عساکر، پلان کردن مانورها در میدان جنگ، همه این فعالیت‌ها نیازمند فکر کردن قبل از وقت و پلانگذاری است. قبل از عصر ناپلیونی، پلانگذاری کاری بود مختص به قوماندان‌ها و شاهان و با در نظر گرفتن مشوره بعضی از معتمدین. کار پلانگذاری نظامی توسط متخصصین امر برای اولین بار توسط مأمورین نظامی پروسی در سال ۱۸۰۷ انجام شد.

فکر پلانگذاری رسمی در معاملات بعد از ختم جنگ جهانی اول مروج شد. اولین مدل پالیسی گذاری در سال‌های ۱۹۲۰ توسط هاروارد معرفی شد، گرچه بیشتر یک توصیه عمومی برای منضبط کردن اقدامات بود تا یک میتودلوجی مشخص. اما مسیری را برای تفکر بیشتر تنظیم کرد تا با روش‌های پلانگذاری نظامی در بعد از جنگ دوم جهانی مدغم شده بتواند.

در بحبوحه جنگ جهانی دوم، مشکلات مالی و بهم ریختگی اداری در کمپنی فورد موتور، آن‌ها را به این فکر انداخت که ده تن از افسران نظامی سابق را استخدام نمایند. این مردان اصول پلانگذاری پیشرفته، سازماندهی، سیستم کنترل مدیریتی، را به همراه دیسپلین مالی و اداری به دنیای معاملات معرفی کردند و مسیر معاملات استراتژیک

را در طی بیست سال بعد در امریکا ترسیم نمودند. اما شرکت‌های امریکایی این امر استراتژی‌گذاری را صرفاً محدود به امور مالی کردند؛ طوری که پلانگذاری استراتژیک مطابق به کارکرد سال گذشته مالی، پیش‌بینی، ساختن جداول، و بودیجه بندی صورت می‌گرفت و محدود به آن شده بود. البته عیب این نوع دید به استراتژی در اول به مشاهده نرسید زیرا که قدرت فوق العاده تولیدی امریکا بلافاصله بعد از ختم جنگ دوم جهانی، جلو معلوم شدن مشکلات را می‌گرفت.

رابرت مکنامارا یکی از مدیران اسبق کمپنی فورد، یک مدل از پلانگذاری استراتژیک را در زمانی که وزیر دفاع بود، وارد دولت جان اف کندی کرد. این مدل تبدیل به کتاب مقدسی در سال‌های ۱۹۶۰ شد و اکثر شرکت‌های امریکایی از آن به عنوان ابزار معیاری مدیریت استفاده می‌کردند.

در دهه‌ای که امریکا در صنعت جهانی بدون رقیب بود، نتایج به بار آمده اقتصادی این موضوع را می‌پوشاند که شاید پلانگذاری استراتژیک مشکلاتی داشته باشد. اما همین که وارد دهه ۷۰ میلادی گردیدیم، جاپان و نفت عربی اقتصادهای غربی را به چالش کشیدند، ضعف این نوع پلانگذاری آشکار شد. علاوه بر دیگر عیوب، این مدل پلانگذاری غیر منطقی بودن بعضی از تصمیم‌های انسانی و اقدامات دیگر رقبای بازی‌های سیاسی و نظامی را مد نظر نمی‌گرفتند.

شناسایی مشکلات پلانگذاری

هنری منتزبرگ سه نوع تصوّر غلط را که از زمان نشأت پلانگذاری

وجود داشته، چنین بیان می‌کند.

تصوّر غلط اول، مشکل از قبل تعیین کردن است. ما باور داریم که آینده را پیش‌بینی می‌کنیم و این ما را بدان سمت می‌برد که «از قبل پیش‌بینی و آمادگی» بگیریم؛ اما مطمئناً غلط است که بگویم آینده به صورت یقینی قابل پیش‌بینی است. بر اساس این تصوّر اگر معاملات خود و پلان خود را استوار کنیم، فاجعه در راه خواهد بود.

دوّمأ، مشکل به دور افتادن از واقعیت‌ها است. کسانی که در بخش پلانگذاری کار می‌کنند، معمولاً چون بیشتر در رأس هرم‌اند از واقعیت‌های صحنه خود را دور می‌کنند. این را می‌توان فرمول‌بندی جداگانه استراتژی از تطبیق آن دانست.

سوّمین تصوّر غلط عبارت از فرمول‌بندی است. مشخص کردن استراتژی آنرا غیر منعطف کرده و جلو پیشرفت تفکر را می‌گیرد. به این ترتیب هرچه از وقت این فرمول‌بندی بگذرد، کهنه‌تر شده و یا از واقعیت‌ها فاصله می‌گیرد. دنیای خارج هیچ وقت ایستاده نیست، و به همین خاطر استراتژی نباید به یک فرمول دایمی خلاصه شود. با گذشت زمان، از آنچه که کمپنی عملاً انجام می‌دهد، دیگر خیلی دور شده است.

در اواخر دهه ۷۰، متفکرین دنیای معاملات دو باره متوجه استراتژی و این‌که چگونه تصمیمات اخذ می‌شود، گردیدند. دو باره پروسه تفکر استراتژیک به دنیای واقع ربط داده شد و استراتژی را شروع کرد و به اجرای دوباره نقش خودش کرد.

نشانه این تغییر را می‌توان در مقاله‌ای که در سال ۱۹۷۸ به نام «تحول مدیریت استراتژیک» توسط مک کینزی و شرکاء منتشر شد، ملاحظه کرد که یک کمپنی مشوره دهی مدیریتی جهانی بود. در این

مقاله مک‌کینزی اصطلاح پلانگذاری غیر مؤثر را مطرح کرد و نشان داد چگونه صنعت امریکا در مقابل چالش‌های جدید آسیب‌پذیر است. توصیه وی آن بود که در باره روش‌های فکری و پلانگذاری خود چنین تغییراتی را وارد کنیم:

اولین مرحله مشکل را مک‌کینزی در این دید که پلانگذاری صرفاً به امور مالی در دهه ۱۹۵۰ محدود شده بود. دنیای معاملات فکر می‌کرد که پلانگذاری فقط مربوط به مسائل مالی و تبدیل به طرحی برای تنظیم بودیجه سالانه شده بود.

دومین مرحله عبارت بیرون شدن از پلانگذاری صرف بر مبنای پیش‌بینی بود. به عقیده وی ضرور بود که نوع تفکر عمیق‌تری شود و ساحاتی از قبیل تخصیص منابع و انکشاف مسائل کلیدی را در برداشته باشد.

سومین مرحله پلانگذاری بر مبنای واقعیت دنیای خارج بود. این نوع پلانگذاری حتی بهتر از دیگر انواع است زیرا به همراه دنیای بیرونی تعامل نموده و اقدامات رُقا را مد نظر می‌گیرد.

آخرین مرحله و عمده‌ترین مرحله عبارت از مدیریت خود استراتژی است. در اینجا منظور آن است که پلانگذاری استراتژیک را با مدیریت وصل کرده و یک پروسه واحدی را برای تعقیب اهداف ارائه می‌داریم یعنی ارتباط دهی استراتژی با اجرائات. همچنان به معنی پخش کردن تفکر استراتژیک در تمام بخش‌های یک سازمانی که یک هدف بسیار با ارزش است.

پلانگذاری استراتژیک در امروز: یک پروسه شش مرحله‌ای

پروسه پلانگذاری استراتژیک اگر به درستی تعقیب شود محاسن

زیادی دارد. این پروسه، شش مرحله‌ای شامل موارد ذیل است: مأموریت، اهداف، تحلیل وضعیت، فرمول‌بندی استراتژی، تطبیق استراتژی، و کنترل.

اولین مرحله این پروسه عبارت است از تعریف مأموریت؛ همان طوری که در ابتدای این فصل گفتیم، مأموریت پایه‌ای است که شما را در مسیرتان رهنمایی می‌کند. مأموریت دریچه‌ای است که از آن به طرف اهداف تان نظر می‌اندازید.

اهدافی را که در مرحله دوم بر می‌گزینید، بر مبنای خواسته‌ای است که در مأموریت خود تعیین کرده‌اید. اهداف باید روشن، دقیق، قابل وصول و در بعضی موارد، قابل اندازه‌گیری باشد. (به عبارت دیگر SMARTER باشد.)

مرحله سوم، بررسی محیط است که برای اکثر شرکت‌ها مسئله حیاتی می‌باشد. به هر دو محیط بیرونی و داخلی که شرکت شما فعالیت دارد نظر بیندازید. در سطح شخصی نیز، فاکتورهای بیرونی را در نظر بگیرید که ممکن است بر اهداف شما تأثیرگذار باشند.

چهارمین مرحله، عبارت از فرمول‌بندی خود استراتژی است. ببینید که در چه موقفی هستید و می‌خواهید در کجا باشید. منابع را تخصیص داده و تصمیم مدیریتی خود را با عواملی که باید پلان را تطبیق نمایند، وصل کنید.

پنجمین مرحله، تطبیق استراتژی است. این همان مرحله‌ای است که اکثر کمپنی‌ها در تطبیق آن ناکام می‌شوند زیرا که اصل مأخوذ از نظامی‌ها «مراقبت کرده و اصلاح نمائید» را در نظر نمی‌گیرند. این بدان معناست که تنها به صدور اوامر بسنده و تصور می‌کنند که دیگران نیز این دستاثر را مو به مو اجراء خواهند کرد.

ششمین مرحله، کنترل است؛ یعنی انکشاف یک میکانیزم کنترلی برای ارزیابی این‌که آیا پلان کار می‌دهد یا نه؟ اگر سیستم کنترل یعنی نظارت و ارزیابی شما نشان می‌دهد که تطبیق استراتژی با مشکلاتی همراه است، به مرحله بررسی محیطی دوباره بازگردید؛ دیده شود که آیا کدام فاکتورهای در محیط تغییر کرده است که مستلزم تغییر در پلانگذاری شده است؟

نکاتی از پلانگذاری استراتژیک که آن را به خاطر بسپارید!

هنگامی که به پروسه پلانگذاری استراتژیک خود فکر می‌کنید، مهم است که به یاد داشته باشید مأموریت شما چیست و این‌که استراتژی خوب چه می‌باشد. مهم است که به یاد داشته باشید نباید همان کاری را بکنید که دیگران می‌کنند. چنانچه نقل قولی است از پروفیسور معاملات در هاروارد، به نام مایکل پورتر که می‌گوید استراتژی به معنی انجام متفاوت کارهاست.

پلانگذاری استراتژیک زمان‌گیر است. به عقیده پورتر، زمان ضروری برای یک پلانگذاری استراتژیک حدود ده سال یا حتی بیشتر است. محدوده زمانی یک بودیجه یا چرخه پلانگذاری شاید خیلی کوتاه‌تر از آن باشد که معلوم گردد استراتژی موفق بوده است یا نه؟ پلانگذاری محاسن دیگری نیز دارد؛ چنان که پورتر می‌گوید، پلانگذاری بلند مدت «زمینه بهبود فعالیت‌های انفرادی را فراهم می‌کند و اقدامات مختلف را در یک سازمان توحید و به ارگان اجازه می‌دهد تا قابلیت‌های مختص به خود را انکشاف داده و بر پایه آن استراتژی خود را شکل دهد.»

همین که وارد پروسه پلانگذاری استراتژیک می شوید، این را در نظر بگیرید که برتری جویی در دنیای پراز رقابت ها، مستلزم آن است که متفاوت از دیگران فکر کنید و این یعنی که در هر مرحله باید متفاوت باشید.

با الهام از یک مأموریت محوری، هرکس می تواند یک استراتژی مؤثر را با استفاده از پروسه پلانگذاری استراتژیک، طرح ریزی کند، بدون توجه به این که استراتژی معاملاتی باشد یا مربوط به اهداف شخصی.

شخصیت ها

هنری منتزبرگ (۱۹۳۹- الی حال). پروفیسور و نظریه پرداز برجسته ای است که گاهی نظریات متضاد و متفاوتش باعث تعجب دیگر صاحب نظران می شود. وی در لیست Forbes که هر دو سال یکبار منتشر می شود، در جایگاه سی ام نظریه پردازان مدیریت قرار دارد.

مایکل پورتر (۱۹۴۷- الی حال). شاید مهم ترین نظریه پرداز استراتژی معاملاتی در ۳۰ سال اخیر است. وی در ۲۶ سالگی یکی از جوان ترین پروفیسورهای هاروارد شد. کارهای وی در ساحه رقابت شرکت ها و فرمول بندی استراتژی، تعلیمات معاملاتی Business Education را در سرتاسر دنیا متحول کرده است. وی برای هریک از فصل هایش حدود ۷۰ هزار دالر امریکایی حق الزحمه دریافت می کند.

سؤالاتی برای مطالعه و تحقیق بیشتر

۱. در این فصل خواندیم عبارات بیان کننده مأموریت ها باید ممکن، عادی، غیر قابل فراموشی، غیر تکراری و برانگیزاننده باشند. آن ها حتی ممکن وجود نداشته باشند. آیا شما در زندگی شخصی

خود کدام عبارتی که بیانگر مأموریت شما باشد، تا حالا داشته‌اید؟ اگر نه، برای خود یکی را بسازید. اگر چنین چیزی دارید، همان طوری که مینت‌زبرگ توصیه کرده است، ببینید که آیا شما را بر می‌انگیزاند؟

۲. بیانیه مأموریت دفتری را که برای آن کار می‌کنید ارزیابی کنید و ببینید آیا کمپنی شما واقعاً در راستای همین مأموریت حرکت می‌کند. کوشش کنید تا میزان تفاوت بین شعار تا عمل را بفهمید.

۳. پروسه پلانگذاری استراتژیک شش مرحله‌ای، شامل مأموریت، اهداف، تحلیل اوضاع، فرمول‌بندی استراتژی، تطبیق و کنترل، راهنمایی است برای طرح‌ریزی استراتژی‌های مؤثر، چه برای سازمان‌ها باشد یا سطح افراد. از این پروسه شش مرحله‌ای همین اکنون استفاده کرده و مقاصد استراتژیکی را که دارید در قالب اهداف طولانی مدت، طرح‌ریزی نمائید.

۴. آیا تفاوت بین «مأموریت» و «هدف» را می‌دانید؟ مأموریت عبارت از همان دلیل وجودی شما است؛ این که شما چگونه مقصد خود را جامه عمل می‌پوشانید، چه به عنوان یک فرد یا سازمان. اهداف عبارت از دسته‌ای از نقاطی‌اند که رسیدن به آن‌ها، باعث به انجام رسیدن مأموریت می‌گردد. برای مثال، اگر مأموریت شما در زندگی عبارت از شفاء دادن مریضان است، چه گروهی را می‌توانید برای خود تعیین نمائید که به این مأموریت جامه عمل بپوشانید؟



فصل هشتم

استراتژی معاملاتی

وقتی که استراتژی را در حالت عمومی آن مد نظر بگیریم، تطبیق آن به دو شکل صورت می‌گیرد: تفریق و یا ارزان کردن مصارف. در چارچوب این دو پارامتر، کارهای مختلفی انجام داده می‌توانیم، مانند تطبیق تاکتیک‌ها، تغییر تمرکز، یا اختصاص دادن منابع به ساحات خاص. در زمانی که با رُقبا عملاً درگیر مبارزه‌ایم، دائماً خود را در حال حرکت به سمت یکی از این دو روش فوق‌الذکر می‌یابیم. این دو ساحة در هر دیسپلینی وجود دارند، اگر انتخابی داشته باشیم، خوب است که از این طریق به رقابت بپردازیم.

استراتژی‌های رقابت در بازار

تمایز و ارزان کردن تولیدات از جمله راه‌های عمده رقابت معاملاتی در بازار است. در تحت چتر این دو، کارهای مختلفی را انجام داده می‌توانیم: تطبیق کردن تاکتیک‌ها، تمرکز بر بخش‌های مختلف زنجیره ارزشی، تمرکز بر بخش مشخصی از مارکیت و دیگر مسائل.

ارزان کردن مصارف (تولید)

عمده‌ترین هدف از رهبری کردن مصارف، یا استراتژی ارزان قیمت بودن، این است که محصولات و خدمات را به پایین‌ترین قیمت موجود به بازار عرضه کنیم و با بلند بردن حجم فروشات منفعت خود را افزایش دهیم. بازار معاملات همیشه راه‌های پیدا می‌کند که مصارف را پایین آورده و مشتریانی را که اول‌تر از همه به قیمت اهمیت می‌دهند، به خود جلب نماید. والمارت نمونه‌ای از فروشندگان زنجیره‌ای است که استراتژی آن بر مبنای فروش محصولات ارزان قیمت است. مدل معاملاتی والمارت خیلی متین است: حصول منفعت بیشتر از فروش با حجم بیشتر. با پرکردن مراکز فروش خود از حجم بلندی از محصولات، برای مشتریان خود این امکان را فراهم می‌کند که نظر به دیگر رقبای، محصولات ارزانتری را خرید کرده، و این تهیه کنندگان محصولاتند که باید این مسئولیت را به دوش بگیرند.

در سال ۲۰۰۷ والمارت از این استراتژی خود تا اندازه‌ای عدول کرد، و رو به فروش محصولات کرد که بیشتر طبقه متوسط نسبتاً مرفه را به خود جلب می‌کرد. به این مناسبت والمارت حدود ۳۰۰ قلم ارزان قیمت را از سبد فروش خود حذف کرد. اما طبقه کلان کارگری که عمده مشتریاناش را تشکیل می‌داد، آهسته آهسته خرید خود را از والمارت کم کردند. نتیجه آن شد که میزان سود دهی این فروشگاه پایین آمد، و در سال ۲۰۱۱ مجبور شد که به استراتژی قبل خود برگردد.

یکی دیگر از شرکت‌های که فرمول خدمات ارزان قیمت خود را کنار گذاشت و با فاجعه روبه‌رو شد، نت فلکس^۲ بود که خدمات

1 . Walmart

2 . Netflix



کرایه فیلم‌های سینمایی را ارائه می‌داد. با ۲۳ میلیون مشتری دائمی که در اول ۲۰۱۱ داشت، نت فلکس تصمیم گرفت که قیمت‌های خود را افزایش داده و خدمات خود را به دو بخش تقسیم نماید. بخش اینترنتی و فرمایشاتی که از طریق پست اجراء می‌شد. در نتیجه، کمپنی فقط در ظرف شش روز حدود یک میلیون مشتری را از دست داد.

بعضی از محصولات، خصوصاً مواد اولیه، باید با استراتژی فروش ارزان قیمت فروخته شوند. خیلی سخت است که مردم فرق بین دو جنس سمنت را بدانند. نمی‌توان نوعی سمنت را تولید کرد که به صورت واضحی از دیگر انواع موجود تفاوت داشته و مردم معنی این تفوق را بدانند. این بدان معنی است که کمپنی‌هایی که سمنت (یا دیگر مواد اولیه) را تولید می‌کنند، عمدتاً باید در نرخ با یکدیگر رقابت نمایند؛ این دیگر برای هیچ کسی راضی‌کننده نیست زیرا بیلانس سود پایین بوده و رقابت خیلی تنگ‌تنگ است.

بسیاری از جویندگان کار نیز همین استراتژی ارزان فروشی را نسبت به استراتژی تفریق در پیش می‌گیرند. به جای این که زحمتی به خود داده و نکات برجسته شان را تشریح کنند، به صورت آسان به پست‌هایی درخواست خود را روان می‌کنند که ارزانتر است. به این ترتیب عملاً خود را تبدیل به مواد اولیه می‌کنند. این طرز فکر را میان نوع خدمات ارائه شده نیز می‌بینیم. اگر هیچ گونه تفریقی بین سلمانی‌ها نباشد، یا چنین به نظر بیاید، مشتریان همانی را انتخاب می‌کنند که ارزانترین نرخ را برای اصلاحشان در نظر می‌گیرد؛ اما سلمانی که تخصصی از خود نشان می‌دهد، مثلاً موها را به استایل مدرن تر و دقیق‌تر اصلاح کند، حق الزحمه بالاتری را مد نظر می‌گیرد (به شرط آن که بتواند خود را بدین شکل تثبیت کند). بدین ترتیب وی

خدمات خود را از مواد اولیه به محصول با کیفیت تبدیل کرده است.

استراتژی قیمت ارزان در دنیای نظامی

در جریان جنگ جهانی اول، تمام اردوها بر اساس استراتژی‌های ارزان قیمتی با هم مبارزه می‌کردند، که نتیجه آن محصولاتی بود که نتایج مشابه داشته و موثرترین شان به یک درجه قرار داشت. استراتژی‌های یکسان، و تاکتیک‌ها غیر خلاقانه بود و این منجر به آن شد که پیشروی‌ها قلیل و خونریزی‌ها کثیر باشد. این عیناً معادل استراتژی رقابت با قیمت ارزان بود، در نسخه نظامی آن.

تقریباً سه سال طول کشید تا یکی از طرفین به طرح خلاقانه‌ای دست زد و خود را از رقیب به صورت کیفی تفریق کرد. اختراع تانک باعث شد تا بی‌نتیجگی جنگ (سنگرگیری در خندق‌ها) شکسته شود. به این صورت جریان جنگ با این پیشرفت تکنالوجیک تغییر کرد. استراتژی تفریق (ارتقاء کیفی) نتیجه جنگ را به نفع متفقیین تغییر داد.

انتخاب در اینجا فقط تکنالوجی نیست، انسان‌ها را نیز در بر می‌گیرد. آیا شما تمام عساکر زُبده خود را جمع کرده و آن‌ها را تبدیل به یک فرقه‌ای جداگانه‌ای از قوای خاص می‌کنید، یا این‌که آن‌ها را متناسب در بین دیگر دسته‌ها جا به جا کرده و از طریق آن کوشش دارید تا استندرد دیگران نیز بالا برود. در جنگ دوم جهانی، دو طرف متفقیین و قوای محور (ایتالیه، جرمنی و جاپان)، طرز العمل‌های مختلفی را انتخاب کردند.

جرمنی نظر به تجارب کسب شده در جنگ اول جهانی به طرف استراتژی تفوق کیفی (تفریق) رفت. تعدادی از اردوهای خاص را تربیه



و از آن‌ها به عنوان نوک حمله در عملیات‌های تهاجمی، یا دسته‌های اعدام در جنگ‌های تدافعی استفاده می‌کرد.

ایالات متحده و اتحاد جماهیر شوروی، طرز العمل فله‌ای را در پیش گرفتند و قوای زُبده خود را در بین دیگر دسته‌ها پخش کردند. در پایان، این متفقین بودند که جرمنی را با استراتژی به میدان آوردن قوای حجیم (اما با کیفیت مشابه هم دیگر) شکست دادند.

مثال جنگ جهانی دوم چنان پر قدرت انعکاس می‌نمود که بسیاری از کمپنی‌های امریکایی بدین نتیجه رسیدند که بُرد عبارت است از ارائه خدمات ارزان قیمت، اما با حجم بلند، و آن را تبدیل به استراتژی برای کسب موفقیت خود کردند.

تفریق کردن

جنگ در اروپا به اثر استراتژی حجم بلند، طرف برنده را معلوم کرد؛ اما در آسیا استراتژی کاملاً متفاوتی ختم منازعات را سبب شد (تفوق کیفی): اولین استفاده از سلاح‌های اتمی. کشور جاپان طرفی بود که بمب‌ها بر خاکش فرود آمده و تسلیم شد. در این قسمت دنیا همه به این نتیجه رسیدند که برتری کیفی (تفریق) باعث بُرد در جنگ شده است.

در ایالات متحده، مایکل پورتر، این اصل (تفریق) را قاعده‌بندی کرد و طرقی را بر شمرد که شرکت‌ها می‌توانند محصولات خود را به صورت کیفی تفریق کرده و برای مشتری متفاوت‌تر ارائه بتوانند، فراتر از صرفاً فروختن ارزان محصولات. این نوع تفریق را می‌توان Unique Selling Proposition (USP) نامید.

خیلی از شرکت‌ها این اشتباه را مرتکب می‌شوند که موقف خود

را روشن نمی‌کنند، تا بدانجا که دیگر محصولات آنان تفریق خود را از دست می‌دهد. آن‌ها به اشتباه فکر می‌کنند که ناروشن بودند کیفیت محصولات شان به آن‌ها اجازه می‌دهد تا «کارهای بیشتری» را برای مشتریان مختلف خود انجام بدهند. در نتیجه مارک آن‌ها آن قدر بی تفاوت نسبت به دیگران می‌شود که معنی کیفی خود را در بازار از دست می‌دهد.

دو مثال آن را می‌توان در دو نوع مارک ساعت، یعنی رولکس^۱ و کاسیو^۲ دید. هر دو کمپنی به فروش ساعت مشغول‌اند، اما تفریق آن‌ها از یکدیگر چنان زیاد است که عملاً رقابتی با همدیگر ندارند. کاسیو بیشتر ساعت‌های را می‌فروشد که متکی به تکنالوجی پیشرفته‌اند. اما رولکس، فقط به جنبه زینتی بودن تکیه کرده و پیام مشخص بودن و موفق بودن را در ذهن خریدار متبازر می‌کند (همانند اثر جواهرات در زنان).

دو محصول در صنعت موتور سازی، یعنی Nano Super Compact و Lexus LS ۴۶۰ همین درجه تفاوت از همدیگر را دارند؛ اولی که به قیمت حدود سه هزار دالر امریکایی به فروش می‌رسد، استراتژی ارزان قیمت بودن را تعقیب می‌کند و فقط برای برآورده کردن احتیاج اولی انسان‌ها به ترانسپورتیشن، طرح گردیده‌اند؛ اما دومی، با قیمت ۷۵۰۰۰ دالر، استراتژی تفریق را دنبال می‌کند و بر کیفیت محصول خود تاکید دارد. تفریق کردن به معنی تولید جنس مخصوص است؛ افزودن کارکردهای مزید به یک محصول و یا ارائه خدمات به صورت بسیار عالی و متفاوت. گاهی این کار صرفاً به معنی ایجاد اعتبار و نام نیز

1 . Rolex

2 . Casio



ممکن است باشد؛ برای مثال، کفش‌های بازیکنان تنیس، مارک‌هایی دارد که این‌ها بیشتر فروش خود را مدیون نام و مارک خود می‌داند. چون توانسته مارک‌های خود را پر آوازه کنند و در نتیجه قیمت بالاتری را نیز برای خود در نظر می‌گیرند.

استراتژی تفریق‌سازی در ساحه نظامی

در بسیاری از منازعات نظامی، همین تفوق کیفی و تفریق‌سازی منجر به پیروزی در جنگ می‌شود. در مراحل پایانی جنگ سرد بین دو قدرت، قوای نظامی امریکا دو باره اصل استراتژیک تفوق کیفی خود را احیاء کردند. این تغییر استراتژی که شامل انکشاف (یا تهدید به انکشاف) نسل جدید سلاح‌هایی با تکنالوجی پیشرفته بود، چیزی بود که اتحاد شوروی با اقتصاد و خیمش نمی‌توانست با آن رقابت کند. (نمونه آن را می‌توان در پالیسی جنگ ستارگان رونالد ریگان در دهه هشتاد میلادی دید.)

اتحاد شوروی در ساحات انکشاف راکت‌های بالیستیک بین القاره‌ای، طیارات بمب افکن پیلوت دار، وزیر دریایی‌هایی که قادر به فیر راکت‌های بالیستیک بودند، رقابت می‌کرد (که از آن‌ها به نام مثلث استراتژیک یاد می‌شود). ایالات متحده نیز در همین ساحات شانه به شانه شوروی پیش می‌رفت و استراتژی هر دو طرف عبارت بود از تکثیر کمی تسلیحات.

سپس در سال ۱۹۸۳، اداره رئیس جمهور ریگان پلانی را به عنوان ابتکار دفاع استراتژیک (SDI) اعلان کرد. این حرکت به صورت قابل توجهی از ملاحظه برای حفظ تعادل نظامی بین دو قدرت فاصله گرفت. ایالات متحده با در نظر داشت برتری که در علوم و اقتصاد

داشت، کوشش کرد که با استفاده از آن‌ها منابع جدید برتری قدرت نظامی را به وجود آورد. این ابتکار منجر به خلق سلاح‌های گریز از رادار (مثل جت F-۱۱۷) و سلاح‌های دقیق شد. این کار سبب برهم خوردن تعادل نظامی بین امریکا و شوروی گردید که به همراه بعضی عوامل دیگر، زمینه‌ای شد برای سقوط اتحاد شوروی، زیرا فشاری که روی اقتصاد آن آمد سقوط کرد.

تفریق کردن یک ماده اولیه

تفریق کردن (دادن برتری کیفی) به یک محصول اولیه جزء مشکل‌ترین کارها در دنیای معاملات است. برای مثال، قهوه را در اینجا مطالعه می‌نماییم. گرچه انواع مختلف از قهوه وجود دارند که هر کدام خاصیت و طعم مخصوص به خود را دارد، اما هوارد شولتز^۱ مدیر مسئول ستاربکس^۲ تصمیم گرفت که قهوه را فقط با مخصوص کردن طرز خدمات صرف قهوه متمایز نماید. آن‌ها قهوه را به سبک قهوه‌های خانه اروپا به مشتریان خود عرضه می‌دارند، به صورتی که آن‌ها فکر می‌کنند در سالن خانه خود قرار دارند. این استراتژی باعث شد که ستاربکس تبدیل به مقصدی برای بازدید روزانه نزد مردم درآید.

از زمان شروع آن در سال ۱۹۸۵، ستاربکس به نظر می‌رسید که بر موج موفقیت سوار است؛ اما از سال ۲۰۰۷ به بعد، امور مانند سابق نبود. بعد از این‌که شولتز از ستاربکس رفت، مدیران جدید تصمیم گرفتند که شکل خدمات خود را عوض کنند تا گروه‌های مختلفی را جذب نمایند. اما اینکار سبب شد تا آن‌ها مشخصه خود را از دست بدهند، و طبعاً به دنبال آن مشتریان خود را از دست داد. شولتز در سال ۲۰۰۸

1 . Howard Schultz

2 . Starbucks

دوباره به ستاربکس آمد، این بار هم به حیث مدیر عامل. وی دوباره مفکوره‌های قدیمی را احیاء کرد، و استاربکس کم کم به همان شکلی که در قدیم خدمات خود را ارائه می‌کرد، بازگشت نموده و مشتریان به سطح سابق رسید.

تمرکز

سؤمین استراتژی را که معامله‌گران می‌توانند دنبال کنند، علاوه از دو استراتژی اصلی که تا حال به بحث گرفته‌ایم، عبارت از هدف قرار دادن یک بخش مشخصی از بازار است و به دنبال آن متمرکز کردن منابع بر همین بخش است. این کار یا از طریق ارزان کردن مصارف یا تفریق کردن ممکن است. این را به نام استراتژی تمرکز می‌گویند.

تمرکز را خود می‌توان نوعی تفریق کردن با شدت بالا دانست. مثال‌های این نوع شرکت‌ها را می‌توان به تهیه کنندگانی دانست که مثلاً غذاهای حلال را برای مسلمانان در غرب تهیه می‌کنند، یا موترهای با تکنالوجی بسیار پیشرفته را عرضه می‌دارند. این‌ها فقط بخشی از بازار که خواسته‌های خاص خود را دارند، هدف قرار داده و کوشش دارند تا نیاز مشتریان را در این بخش بهتر از دیگران برآورده سازند.

کمپنی Equal Exchange را می‌توان نمونه‌ای از آن‌هایی دانست که استراتژی تمرکز را دنبال می‌کنند. این کمپنی قهوه‌های را می‌فروشد که مطابق به قوانین تجارت عادلانه خریداری شده‌اند. این بدان معنی است که کمپنی تضمین می‌کند که قهوه را از زارعینی خریداری کرده که قیمت بالاتری را نظر به بازار معمولی به عنوان دست مزد دریافت کرده‌اند. اضافه قیمتی را که برای محصولات خود چارج می‌کند را به دوش مشتریان می‌اندازند. شاید عجیب به نظر برسد، اما هستند

گروهی از مردم که این قیمت بلند را متقبل می‌شوند. (بنابر حس عدالت خواهی اجتماعی که ممکن داشته باشند). این خود بخشی خاص از مارکیت است.

استراتژی Equal Exchange (حق الترحمه برابر) همان طوری که گفتیم تمرکز به گروهی از مشتریان است که خصوصیات بسیار متفاوتی از دیگران دارند. اندازه این بخش مارکیت شاید امکان رشد زیاد را نداشته باشد، اما به اندازه‌ای است که برای این کمپنی سود دهی داشته باشد.

مثال دیگر این استراتژی را، البته از جهت معکوس، می‌توان در شروع و صعود شهرت کمپنی نوشابه سازی به نام جولد کولا دید. این نوشابه به صورت عکس العملی در مقابل جریان افکار عمومی امریکایی‌ها آغاز به فعالیت کرد. بدین معنی که با افزایش تشویش عامه نسبت به میزان شکر و کافیین در نوشابه‌های عادی، تمایل بازار بر آن بود که مقدار این ماده را در محصولات خود کاهش دهند. اما Jolt Cola بر خلاف جهت شنا کرده و جوانانی را هدف قرار می‌داد که توجهی به علایق صحی نداشته و بر عکس تشویش راجع به آن را نشانه‌ای از پیری می‌دانند. شعار این شرکت آن است: «پر از شکر، دو برابر کافیین».

تفریق کردن خود

تعقیب کردن استراتژی تفریق مزایایی نسبت به استراتژی ارزان فروشی دارد. متمرکز کردن و برجسته کردن نقاط برتری کیفی، قدمی مهم در راستای برتری کیفی در میدان رقابت است، چیزی که شما بهتر از هرکس دیگر کرده می‌توانید. گام اول آن است که منابع را از ذخیره

خود برداشت کرده و ارزیابی کنید که قابلیت‌های شما با مقاصد شما برابری می‌کند. آیا شما «تناسب استراتژیک» دارید؟ همسازی مقاصد با قابلیت‌های شما در بهترین موقعیتی قرار می‌دهد تا موفق‌ترین استراتژی را برای خود بسازید. برای انکشاف دادن چنین استراتژی، جمله‌ای پیش خود در نظر بگیرید که در آن، آنچه را شما عرضه کرده می‌توانید که توسط کمتر کس دیگری، بیان شده باشد. حالا این کار را با دوست نزدیک معتمد خود انجام داده و نتایج را با یکدیگر تبادلۀ نمائید. این گاهی بهترین راه آگاه شدن از مهارت‌های شخصی است.

سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. این فصل به تفاوت‌هایی بین دو استراتژی عمده رقابتی پرداخته است و اهمیت هر کدام از آن‌ها را به بررسی گرفته است. ضرور است که استراتژی انتخاب شود که با منابع شما همخوانی داشته باشد و یا این که اگر همخوانی بین این دو نیست، منابعی برای این مقاصد تدارک دیده شوند. با استفاده از چارچوب کاری ارائه شده در این فصل، فکر کنید که چگونه می‌توانید در دنیای مسلکی خود رقابت نمائید. آیا می‌توانید با مؤثرتر کردن کار و ارائه بهتر خدمات، و به صورت سریع‌تر، موفق باشید؟ اگر با استراتژی تفریق می‌توانید خود را بهتر کنید، لحظه‌ای فکر کرده و لیستی از تمام برتری‌های خود تهیه کنید.

۲. نایک^۱ معمولاً قیمت‌های بلندی را برای محصولات خود در نظر می‌گیرد. اولین عکس‌العمل خود را، زمانی که احتمالاً اولین بار این موضوع را فهمیدید، بیاد بیاورید: آیا تنها سر خود را شور داده و گفتید

«این قدر هم نمی‌ارزد!»، یا این‌که از خود پرسیدید «این چه فرمول جادوگرانه‌ای است که این کمپنی را قادر ساخته قیمت‌های بلندتری را برای محصولات خود تقاضا نماید؟» از خود سؤال کنید که چه فاکتورهایی شما را قادر می‌سازد تا محصولات خود را کمپنی خود را، یا این‌که مهارت و دانش شخصی خود را گران‌تر از دیگران به مشتریان بفروشید.

۳. یکی از مشکل‌ترین کارها در دنیای معاملات تبدیل مواد اولیه به محصولاتی است که به صورت کیفی از دیگران تفاوت داشته باشد. نمونه قهوه‌ای را که کمپنی Equal Exchange می‌فروشد را مدنظر بگیرید، که چگونه به یک ماده اولیه «شخصیت» داده و آن را به گروه خاصی از مشتریان می‌فروشد. فرض کنید که همین فردا می‌خواهید قهوه‌ای را بفروشید؛ چگونه می‌توانید آن را نسبت به دیگر قهوه‌ها متفاوت کرده و در مقابل رقیب پر قدرت در بازار بفروشید. کدام ترکیبی از خصوصیات، خدمات، نام، بسته‌بندی، توزیع، و دیگر کیفیت‌ها قهوه شما را می‌تواند برنده نماید؟

فصل نهم

تمرکز ذهن برای تفکر استراتژیک^۱

بسیاری از مردم از واژه «تمرکز» تصورات مختلفی دارند. بعضی‌ها گمان می‌کنند که تمرکز نوعی تمرین ذهنی است که با انجامش به قلمرو دیگری از ذهن راه می‌یابید. شاید بعضی دیگر تمرکز را نوعی تمرینی می‌دانند که فقط عده‌ای خاص آن را انجام می‌دهند. طوری که در فصل هشتم مطالعه شد، تمرکز به نوعی برای استراتژی معاملاتی نیز استفاده شده است که همانا نشانه‌گیری قسمتی از مارکت برای ایجاد تفریق است؛ اما در این فصل، مبحث تمرکز از لحاظ ذهنی و نقش آن برای تفکر استراتژیک مورد مطالعه قرار داده می‌شود، زیرا راحت بودن و باز بودن ذهن، پیش‌نیازی برای تفکر استراتژیک است؛ لذا این فصل می‌آموزاند که چگونه می‌توانیم ذهن مان را برای ایجاد تغییر هدفمند متمرکز و بسیج سازیم. اگر بخواهیم نگاه دقیق‌تری به

۱ این بخش به دلیل رابطه و نقشی که با تفکر استراتژیک دارد، از منابع مختلف و تجارب مترجم استفاده شده است

تمرکز داشته باشیم باید سه پرسش را مطرح کنیم و پاسخ بدهیم: تمرکز چیست؟ چرا باید بخواهم تمرکز کنم؟ چگونه آن را انجام بدهم؟

تمرکز چیست؟

تمرکز روشی است برای آن که ذهن خود را پرورش دهیم تا حالت ذهنی یا عملکرد مفیدتری داشته باشیم. وقتی یک حالت ذهنی خاص را به طور مکرر ایجاد کنیم تا خود را به آن عادت بدهیم، به این هدف دست می‌یابیم. بدیهی است که حالات ذهنی و عملکردهای گوناگونی وجود دارد که سود بخش هستند. یکی از آن‌ها این است که انسان آرام‌تر و آسوده‌تر و کمتر عصبی و نگران باشد. یک حالت ذهنی دیگر متمرکز بودن است یا ساکت‌تر بودن بدون آن که ذهن دائماً با خود حرف بزند یا نگران باشد. یکی دیگر این است که خودمان، زندگی و سایر موضوعات را بهتر بشناسیم و درک کنیم. یک حالت ذهنی دیگر هم این است که با دیگران با عشق و شفقت بیشتری برخورد کنیم. پس انواع گوناگونی از حالت‌های ذهنی مفید وجود دارند که با تمرکز می‌توان آن‌ها را کسب کرد. «تمرکز یعنی انرژی دادن به تفکر استراتژیک»

هدف تمرکز چیست؟

دو عامل را باید در نظر گرفت: اول این که هدف من چیست؟ دوم این که از یک منظر احساسی چرا باید بخواهم که به این هدف دست یابم؟ به عنوان مثال چرا باید بخواهم که ذهن آرام‌تر و شفاف‌تر داشته باشم؟ بی شک یک دلیل آن است که ذهن ما آرام نیست و ما را متلاطم می‌کند؛ تلاطم ذهنی باعث اندوه زیاد می‌شود و نمی‌گذارد که در زندگی از توانمندی‌های خود به نحو احسن استفاده کنیم. ذهن

آشفته ممکن است تأثیر ناگواری هم بر صحت‌مندی ما داشته باشد. ممکن است در خانواده ما مشکل ایجاد کند یا روابط ما را با دیگران به خطر بیندازد؛ ممکن است در محیط کار برای ما مشکل ایجاد کند. پس در این مورد، هدف ما این است که هم از نظر ذهنی و هم از نظر احساسی بر نوعی کمبود و مشکل غلبه کنیم. ما تصمیم می‌گیریم که به شیوه‌ای منضبط و منظم، با انجام تمرکز، مسئولیت غلبه بر این مشکل را به عهده بگیریم.

کدام موقعیت احساسی و عاطفی ما را بر آن می‌دارد که تمرین تمرکز را آغاز کنیم؟ شاید ما از وضعیت فکری دشواری که داریم چنان دلزده شده‌ایم که به خود می‌گوییم: «دیگر بس است. باید از این وضعیت ذهنی خارج شوم. باید در این باره کاری انجام بدهم.» به عنوان مثال اگر هدف ما این باشد که برای فرزندان یا عزیزان خود مفیدتر باشیم آن وقت حالت روحی ما علاوه بر این احساس دلزدگی، با عشق و شفقت نیز توأم خواهد بود. ترکیب همه این عواطف ما را بر آن می‌دارد که راهی پیدا کنیم که برای آن‌ها سودمندتر باشد.

به عقیده من رسیدن به یک درک واقع‌بینانه به اندازه‌ای تمرکز بسیار ضروری است. این غیر واقع‌بینانه است که گمان کنیم تمرکز به تنهایی تمام مشکلات ما را حل خواهد کرد. تمرکز یک وسیله و یک روش است. وقتی می‌خواهیم به هدفی برسیم، احساس مثبت هم ما را به آن هدف سوق می‌دهد، باید این را تشخیص دهیم که تحقق یک هدف فقط با یک سبب و علت حاصل نمی‌شود. علت‌ها و شرایط بسیاری باید فراهم باشند تا نتیجه‌ای عاید شود؛ مثلاً اگر فشار خون من بالا باشد، تمرکز مفید خواهد بود. تمرکز روزانه به ما کمک می‌کند تا کمتر نگران باشیم؛ اما تمرکز به تنهایی فشار خون ما را پایین نمی‌آورد.

تأثیرگذار است اما ما باید رژیم غذایی مان را نیز تغییر دهیم و چه بسا ناگزیر باشیم دوا هم مصرف کنیم. وقتی عوامل متعددی با هم به کار گرفته شوند نتیجه مطلوب، یعنی کاهش فشار خون به دست می‌آید.
(از مترجم)

البته روش‌هایی که در تمرکز به کار می‌روند را می‌توان برای ایجاد یک حالت ذهنی منفی هم به کار گرفت. مثلاً من می‌توانم در تمرکز به این موضوع فکر کنم که دشمنم تا چه حد مخوف است، می‌توانم از تمرکز برای ایجاد نفرت استفاده کنم و این نفرت باعث شود که در صدد کشتن دشمنم برآیم؛ اما تمرکز معمولاً چنین کاربردی ندارد. بلکه از آن به عنوان روشی برای ایجاد یک حالت ذهنی مثبت که برای خود ما و دیگران سودمند باشد استفاده می‌شود.

تمرکز چگونه انجام می‌شود؟

با در نظر داشت این که بخواهیم چه حالت ذهنی را پرورش بدهیم روش‌های متعددی برای تمرکز وجود دارد؛ اما وجه مشترک همه روش‌ها نیاز به تمرین دارد. «تمرین» یعنی تکرار یک عمل بارها و بارها. همان طوری که اگر بخواهیم بدن خود را صحتمند بسازیم، لازم است که فعالیت فیزیکی را به طور منظم، تمرین و تکرار کنیم، باید ذهن خود را نیز تمرین بدهیم.

ایجاد حالت‌های جدید ذهنی از راه تمرکز

تمرکز راهی برای آماده شدن با حالت‌های ذهنی به خاطر تولید یک نتیجه است، پس منطقی است اگر برای ایجاد تغییری مثبت از روش ذهنی استفاده کنیم. ممکن است برای تغییر وضعیت ذهنی خود روش‌های فیزیکی را هم به کار ببریم؛ اما روش‌های فیزیکی به

تنهایی تمرکز محسوب نمی‌شوند. روش‌های فیزیکی شاید کمک کنند تا وضعیت ذهنی خاصی به وجود آید، اما تمرکز فعالیتی است که فقط با ذهن سروکار دارد. فعالیت جسمی و فعالیت ذهنی دو چیز متفاوتند: یکی با جسم سروکار دارد و دیگری با ذهن.

اگر تمرین‌های تمرکز درست انجام شوند، رفته رفته اثر آن‌ها بر زندگی روزمره ما در فاصله تمرین‌ها آشکار می‌شود. اگر تمرکز ما به منظور رسیدن به یک حالت ذهنی خاص باشد، مثلاً استفاده هوشمندان از فرصت بالا رفتن قیمت‌ها و یا ارتباطات وسیع بیرونی، باید توجه کنیم که توانایی ما برای ایجاد آن حالت ذهنی نباید فقط محدود به همان فرصت‌ها باشد، اصل موضوع این است که بتوانیم این حالت فکری خاص و مثبت را چنان یکپارچه و هماهنگ در ذهن خود ایجاد کنیم که برای ما عادت شود، عادتی که هر وقت نیاز داشته باشیم و در هر زمانی از روز بتوانیم آن را به کار ببریم. این عادت سرانجام به خصلتی طبیعی تبدیل خواهد شد. همیشه آن را در اختیار داریم. در نتیجه انسانی خواهیم شد با توانایی‌های برتر و قدرت تمرکز و آرامش بیشتر. (از مترجم)

آرام کردن ذهن

یک روش دیگر تمرکز، آرام کردن ذهن است به طوری که به یک حالت ذهنی طبیعی‌تر برسیم. در این مورد نکته بسیار مهمی وجود دارد که باید درک کنیم: وقتی می‌کوشیم ذهن را آرام کنیم، هدف این نیست که ذهن را به نوعی بلاک کنیم، مثل این که رادیو را خاموش کنیم. هدف ما به هیچ وجه این نیست. اگر این طور بود می‌شد به جای آرام کردن ذهن به خواب رفت. هدف این است که تمام حالت‌های آزاردهنده

ذهن را آرام کنیم احساسات خاصی می‌توانند آزاددهنده باشند از جمله زمانی که مضطرب، نگران یا وحشت زده هستیم. ما باید تمام چنین احساسات ناراحت کننده را آرام کنیم.

وقتی ذهن خود را آرام می‌کنیم، هدفمان این است که به وضعیت فکری برسیم که بسیار روشن و هوشیار است، وضعیتی که در آن قادریم تفاهم و جهت دهی ایجاد کنیم. این کار مستلزم آرامش بسیار عمیق است، آرامشی که فقط به سستی عضلات بدن، که خود ضروری است، محدود نمی‌شود؛ بلکه آرامش ذهن و رهایی از تنش‌های عاطفی و ذهنی را هم در برمی‌گیرد، فشاری که نمی‌گذارد وضوح ذهن را احساس کنیم. این کار به منزله تمرینی برای خاموش کردن عواطف و تبدیل شدن به آدمکی بدون اندیشه و احساس نیست.

تمرکز یعنی انرژی دادن به تفکر. تمرکز متوقف کردن افکار نامربوط و غیرضروری است، نظیر افکاری که حواس را منحرف می‌کنند (مثل باورهای عامیانه که می‌گویند حالا دیگه چکار کنم؟، من چه گناهی کردم که این سرنوشت من است؟ تقدیر همین است دیگه!؟) و افکار منفی یا خام (تو آدم وحشتناکی هستی، دنیا وفا ندارد...) همه این‌ها در زمره سرگردانی‌های روانی و افکار آزاددهنده قرار می‌گیرند. (از مترجم)

با همه این اوصاف، ذهن آرام فقط یک وسیله است؛ اگر ما ذهنی آرام‌تر، شفاف‌تر و باتری داشته باشیم می‌توانیم از آن به شکل سازنده‌ای استفاده کنیم. بدیهی است که چنین ذهنی در زندگی روزمره مفید خواهد بود و در حین تمرکز نیز می‌توان با این ذهن از شرایط زندگی خود و محیط ماحول خود شناخت عمیق‌تری یافت. وقتی ذهن از عواطف آزاددهنده و افکار بی ربط آزاد باشد بهتر می‌توان با آن به موضوع‌های مهمی از این دسته اندیشید: در زندگی‌م چه کرده‌ام؟ یا؛

در این رابطه مهم چه اتفاقی دارد می افتد؟ آیا این رابطه سالم است؟ سالم نیست؟ چگونه می توان رابطه ای مفید ایجاد کرد؟ چگونه می توان متمایز بود؟ می توان نگاهی تحلیل گرایانه داشت. این را درون نگری می خوانند. انسان در برخورد با آنچه در درونش و در زندگی اش روی می دهد خویشتن نگر می شود. برای درک این نوع مسائل و برای آن که به شکلی سازنده درون نگر باشیم به وضوح [ذهن] نیاز داریم. ذهنی آرام و بی تلاطم می خواهیم. تمرکز وسیله ای برای دست یافتن به چنین موقعیتی است.

شرایط زمینه ساز تمرکز

بدون شک برای تمرکز شرایط مناسبی نیز لازم داریم. بعضی گمان می کنند که شرایط زمینه ساز یعنی فراهم کردن موقعیتی، یعنی مردم خیال می کنند که برای این کار باید محل مخصوص داشته باشند اگر کسی مایل باشد که چنین فضایی برای خود ایجاد کند، اشکالی ندارد. اما به طور حتمی وجود آن ضروری نیست. ما باید برای خودمان و برای آن چه با تمرکز انجام می دهیم احترام قائل باشیم. در نهایت این خود ما هستیم که باید تصمیم بگیریم چه زمانی و چه مکانی برای تمرکز کردن ما مناسب تر است. به عنوان مثال، بعضی از مردم صبح پس از بیدار شدن از خواب احساس می کنند سرحال و با نشاط هستند، در حالی که عده ای دیگر در چند ساعت اول بعد از بیداری سست و بی حال هستند. بعضی دیگر دیر وقت شب از هر زمان دیگر هوشیارتر اند، در حالی که بعضی اگر بخواهند قبل از خواب تمرکز کنند به سختی می توانند خود را بیدار نگه دارند و این سود بخش نیست. یکی از مهم ترین اصولی که باید به خاطر داشت این است که

هر چیزی دست خوش تغییر و کم و زیاد شدن است. بعضی روزها تمرکز ما خیلی خوب انجام می‌شود؛ بعضی وقت‌ها هم خوب پیش نمی‌رود. بعضی روزها با میل و رغبت تمرکز می‌کنیم؛ بعضی روزها کشتی نداریم. هیچ وقت چنین نخواهد بود که تمرکز ما هر روز بهتر از روز پیش شود. پیشرفت در این زمینه یکسان نیست؛ بلکه همیشه افت و خیز دارد. شاید بعد از چند سال تمرین، شاهد روندی کلی در بهبود تمرکز خود باشیم، اما همیشه همین روال که بعضی روزها بهتر از دیگر روزهاست، ادامه خواهد یافت. «هیچ چیز خاص نیست.» اگر خوب پیش برود، چیز خاصی نیست، اگر هم خوب پیش نرود، باز هم چیز خاصی نیست، فقط ادامه دهید. تداوم مهم‌ترین چیز است. هر روز تمرکز کنید، درست مثل یادگیری و درس خواندن، هر روز باید این کار را انجام داد. اگر هر بار فقط برای چند دقیقه هم باشد خوب است، کمی استراحت کنید و بعد دوباره چند دقیقه تمرکز کنید، یک استراحت دیگر و باز چند دقیقه تمرکز. این طور تمرین کردن بهتر از تمرکزی یک ساعته و توأم با درد و عذاب است.

تمرین‌هایی برای افزایش تمرکز

۱. تمرکز بر نقطه سیاه

قدیمی‌ترین تمرکز که تاریخ بسیار کهن دارد و در بیشتر فرهنگ‌های باستانی و بومی و در میان قبایل بدوی و بسیاری از انجمن‌ها و دسته‌های قدیمی وجود داشته، تمرکز بر نقطه سیاه است. اشخاصی که تمرینات مختلف تمرکز بر نقطه سیاه را انجام داده‌اند در برتری و تأثیر گذاری نقطه سیاه توافق کامل دارند.

روش تمرکز

یک نقطه سیاه به قطر ۱ تا ۳ سانتیمتر بر روی یک زمینه سفید قرار دهید. اگر این را با مارکر سیاه بر روی کاغذ می‌کشید، کاغذ شما نباید خط دار باشد. این نقطه را طوری روی دیوار نصب کنید که وقتی مقابل آن می‌نشینید، نقطه سیاه مقابل پیشانی شما باشد. به فاصله دو متری از دیوار بنشینید و در یک وضعیت راحت قرار بگیرید. به خاطر این که در طول تمرکز بر نقطه سیاه احساس ناراحتی نکنید و یا پایتان خواب نرود توصیه می‌شود روی چوکی بنشینید و در این وضعیت نقطه سیاه در فاصله دو متری شما و در مقابل پیشانی‌تان روی دیوار باشد.

برای ایجاد وضعیتی راحت تر و ریلکسیشن بیشتر می‌توانید چند نفس عمیق بکشید و پس از آن که به مغز خود اکسیژن کافی رساندید، خود را برای این تمرین ذهنی و فکری آماده کنید و حتی بهتر آن است که ریلکس را نیز انجام دهید، عضلات چشم و صورت را رها کنید و پس از راحتی عمیق بلافاصله چشم‌ها را باز کنید و به نقطه سیاه خیره شوید. قبل از آن که چشم‌ها را باز کنید، می‌توانید به خود تلقین کنید که من بلافاصله پس از باز کردن چشم‌هایم، با اشتیاق و علاقه فراوان به نقطه سیاه خیره خواهم شد و تمام توجه و تمرکز خود را با تمام وجود به نقطه سیاه معطوف می‌کنم.

این که بعد از ریلکس بلافاصله باید چشم‌هایتان را باز کنید به معنای آن نیست که تند و سریع چشم‌های خود را باز کنید. پلک‌ها را باید به آرامی باز کنید. کاملاً در نقطه سیاه فرو روید. به تدریج تمرکز خود را از وسط نقطه سیاه به حد فاصل نقطه سیاه و سفیدی کاغذ معطوف کنید. بهتر آن است که کم‌کم چشم خود را در این دایره سیاه حرکت دهید. این چرخش می‌تواند در جهت حرکت عقربه‌های

ساعت یا بر خلاف جهت آن باشد.

پس از مدتی که این چرخش را دور تا دور این دایره انجام دادید، بلافاصله یکباره و ناگهانی به نقطه سیاه برگردید و به عمیقاً در آن خیره شوید. ممکن است این سیاهی برای لحظاتی تمام میدان بینایی شما را اشغال کند. اگر در این خیرگی و تمرکز و توجه، احساس کردید چشم‌هایتان می‌سوزد، پلک‌های خود را کمی به حالت نیمه بسته در آورید و به اصطلاح چشم خود را ریز کنید. پس از این استراحت نسبی، چشم را بیشتر باز کنید و خیرگی را دوباره شروع کنید.

در این تمرین نگذارید که فکرتان به جاهای دیگر برود و هر وقت احساس کردید فکرتان منحرف شده است، مجدداً با تمرکز بیشتری به نقطه سیاه بیندیشید. پس از مدتی که در یک محیط ساکت و آرام با بدن ریلکس، به طور فعال این تمرین را انجام می‌دهید، می‌بینید که دقایق زیادی را بدون توجه به مسائل دیگر فقط در نقطه سیاه بوده‌اید. از آنجا که این تمرین را برای اولین بار انجام می‌دهید، ممکن است در ابتدا نقطه سیاه برایتان ناملموس باشد اما تداوم این تمرین کم‌کم شما را با نقطه سیاه مأنوس می‌کند.

در لحظاتی از این تمرین و حتی شاید در طول تمرین دیوار یا کاغذ سفیدی که نقطه سیاه روی آن است نیز در میدان دید شما قرار دارد. اما توجه و تمرکز شما در مرکز این میدان و روی نقطه سیاه است. ممکن است در طول تمرین شما اشکال یا سایه‌هایی را به صورت تصاویر خطوط یا نقاط مبهم روی دیوار یا اطراف نقطه سیاه ببینید. این مسأله کاملاً طبیعی است و نباید شما را نگران کند یا از ادامه تمرین باز دارد.

۲. تمرکز بر دوائر متحد الممرکز

این تمرین نیز تشابه فراوانی با تمرین نقطه سیاه دارد؛ اما برتری آن این است که می‌توان به افکار خود نیز اجازه جولان دهیم و حتی آن‌ها را روی دوائر می‌گسترانیم. برای این تمرین روی یک زمینه سفید، نقطه‌ای به قطر یک سانتی متر بکشید و سپس با استفاده از یک پرگار به قطر ۲ سانتی متر دایره‌ای دور آن رسم کنید. بعد با حفظ همان مرکز پرگار، دایره‌هایی به قطر ۳، ۴، ۵، ۶، و ۷ سانتی متر بکشید. سپس این دایره‌ها را با پنسل سیاه پررنگ و ضخیم‌تر کنید، به شکلی که حالت منظم خود را از دست ندهند. مجدداً این را روی دیوار نصب کنید. در فاصله ۲ متری آن قرار بگیرید. ارتفاع آن تا حد پیشانی شما باشد. تمرین را شروع کنید. بدن را ریلکس نمایید و چند تا نفس عمیق بکشید. ابتدا روی بزرگ‌ترین دایره نگاه کنید. برای این منظور نگاهتان را طوری در وسط قرار دهید که وسط، مبهم باشد و دایره بزرگتر در حوزه دید شما قرار گیرد. طوری که گویی نقطه تمرکز شما همان دایره بزرگتر باشد. حتی می‌توانید تمامی دوائر کوچکتر داخلی را به یک نقطه سیاه رسم کنید و به بزرگترین دایره فکر کنید. پس از حدود ۴۰ ثانیه به دایره دوم بیایید و همین کار را در همین مدت زمان روی دایره دوم انجام دهید. حالا به دایره سوم، چهارم، پنجم و ... بیایید. روی هر دایره ۴۰ ثانیه تمرکز می‌کنید و همین طور به دوائر داخلی‌تر می‌آیید. بهتر آن است که همین طور که به داخل می‌آیید، مدت زمان توقف خود را روی هر دایره چند ثانیه افزایش دهید. این کار را آن قدر ادامه دهید که به نقطه سیاه برسید و سپس روی نقطه سیاه، مانند تمرین قبل تمرکز کنید. حدود ۳ الی ۵ دقیقه در نقطه سیاه متمرکز باشید. سپس بدون انحراف فکر و برهم زدن توجه و تمرکز، این بار همین مسیر را برگردید.

یعنی؛ دایره به دایره از داخل به بیرون بروید، دایره‌ها را به ترتیب و با آرامش نگاه کنید و روی هر دایره ۴۰ ثانیه متمرکز باشید.

۳. تمرکز بر شعله شمع

تمرکز بر نقطه نورانی یا شعله شمع هم قدمتی کمتر از نقطه سیاه ندارد. راه اساسی پرورش تمرکز و پرورش فکر در تمرین‌های هیپنوتیزم، تمرکز بر شعله شمع است. اگرچه معمولاً تمرکز بر شعله شمع برای افراد، جذاب و گیراست و با علاقه بیشتری هم آن را دنبال می‌کنند، شما توجه داشته باشید که این گیرایی و جذابیت کاملاً نسبی است. یعنی ممکن است هر کس برای خود تمرینی را مؤثرتر تشخیص دهد یا از آن نتیجه بهتری بگیرد، آن را گیرا و جذاب تشخیص دهد. ضمن توضیح متداول‌ترین روش‌های تمرکز، به شما پیشنهاد می‌شود که بیشتر به تمرینی پردازید که برای شما مؤثرتر است و از جذابیت بیشتری برخوردار است. با این همه، تجربه نشان داده است که افراد از همنشینی با شعله شمع و تمرکز بر آن اظهار رضایت فراوان می‌کنند.

روش تمرین

فضای اتاق را تاریک کنید و شمعی روشن نمائید. مسلماً اگر این تمرین را در شب انجام دهید، به شرط آن که خوابتان نبرد، مؤثرتر است. شعله شمع را تا آنجا بالا بیاورید که وقتی می‌نشینید بتوانید به طور افقی به آن نگاه کنید. طبق معمول ابتدا چشم‌ها را ببندید، تمرین ریلکس و تنفس آگاهانه و عمیق را انجام دهید. عضلات را رها کنید اما ستون فقرات صاف باشد. به آرامی چشم‌های خود را باز کنید و به شعله شمع خیره شوید. صرفاً به شعله و آتش نگاه نکنید؛ بلکه فضای پیرامون شعله را که به صورت هاله‌ای روشن، دور تا دور شمع دیده

می شود نگاه کنید. در مرحله اول، بیش از یک تا دو دقیقه این تمرین را انجام ندهید. پس از این زمان، پلک ها را ببندید و عضلات صورت را ریلکس کنید. در ریلکس عضلات صورت، به آرامش عضلات چشم توجه کنید. حالا همین کار را با چشم های بسته در ذهن خود انجام دهید. شعله شمع را در ذهنتان مجسم کنید و به آن خیره شوید. پس از آن یکی دو دقیقه پلک ها را به آرامی باز کنید و با نگاه خیره خود به شعله شمع هجوم ببرید. هر وقت احساس کردید که فکرتان منحرف شد، کافی است به قسمتی از شعله شمع توجه و تمرکز کنید. حرکت، تغییرها، نوسان ها و تغییر رنگ آن قسمت از شعله را در نظر بگیرید. بعد از دو دقیقه دوباره به آرامی چشم ها را ببندید، صورت را ریلکس کنید و به تجسم ذهنی شعله شمع مشغول شوید. این رفت و برگشت را چندین بار انجام دهید تا این که چشم های تان کاملاً خسته شوند. نکته ای که تأکید می شود این است که این تمرین و تمرین های نظیر آن را با بی حوصلگی و فشار و زور انجام ندهید بلکه با اشتیاق فراوان، تمرین کنید. اگر بتوانید با نگاه کردن به دور شعله شمع هاله های نورانی را از هم مجزا کنید و هر بار به یکی از این هاله ها تمرکز کنید عالی است. تمرین را پس از یک نگاه سه دقیقه ای به شعله شمع خاتمه دهید و پس از آن چشم ها را ببندید و دراز بکشید.

۴. تمرکز بر گل سرخ

این تمرین اساس تقویت تمرکز فکری است. یعنی تمرکز غیر ارادی که زیر بنای تمرکز فکری است. شما آگاهانه نگاه می کنید و خیره می شوید اما پس از آن تمرکز ارادی انجام نمی دهید بلکه نگاهتان را در گل سرخ رها می کنید. این تمرکز به تمرین نیاز دارد که البته تمرینی

بسیارگیرا و لذت بخش است. همین طور می‌توانید در یک پارک بنشینید، به گوشه‌ای از طبیعت خیره شوید و حالتی وانهاده به خود بگیرید. منظره‌ای را نگاه می‌کنید، بدون فکر و بدون تمرکز. هم عضلات راحت‌اند و هم نگاه. شما هر وقت بتوانید این توانایی «تمرکز نداشتن» را در خود ایجاد کنید، خود به خود توانایی «تمرکزداشتن» خود را بهبود بخشیده‌اید. در واقع توانایی تمرکز نداشتن، عبارت است از دیدن یک مجموعه، بدون تمرکز به چیزی خاص. در عدم تمرکز، تمام تلاش تمرین‌کننده به مشاهده برابر و یکسان همه چیز معطوف می‌گردد و هر جزیی از این مجموعه به اندازه دیگر اجزا مشاهده می‌شود و شما آن قدر در این تلاش غرق می‌شوید که بر هیچ فکر خاصی هم تمرکز ندارید و فکر شما اسیر جزییات تصویر نمی‌شود. شما در «کلّیت» منظره‌ای غرق شده‌اید و همه چیز این منظره پیش چشم شما برابر و یکسان است.

همیشه در برنامه‌های خود، در بین تمرینات تمرکز، تمرین عدم تمرکز را نیز انجام دهید. انجام متناوب این تمرین‌ها با هم در پیشرفت و موفقیت شما تأثیری چشمگیر خواهد داشت. با تمرین عدم تمرکز حواس، شما احساس خواهید کرد که خیلی عمیق‌تر از قبل مفهوم تمرکز را در می‌یابید و دستیابی به تمرکز برای شما خیلی آسان‌تر از قبل است. در واقع در تمرین عدم تمرکز شما در خود خلّایی ایجاد می‌کنید که برای تمرین تمرکز شما را آماده و مهیّا می‌کند. توصیه می‌شود هر وقت می‌خواهید تمرکزی جدّی داشته باشید، مثلاً می‌خواهید کتابی را با تمرکز عالی بخوانید یا مسأله‌ای را با تمرکز عالی برای خود حل و فصل کنید، ابتدا تمرین وانهادگی و عدم تمرکز را انجام دهید.

تمرین پرش آگاهانه فکر

آخرین تمرینی که برای تمرکز فکر به شما توصیه می‌شود تمرین پرش آگاهانه فکر است. شما به این شکل یاد می‌گیرید هر زمان که روی یک موضوع خاص فکر می‌کنید، به سرعت فکر خود را بر موضوعی دیگر متمرکز کنید. برای این منظور شما آرام و ریلکس می‌نشینید و به یک موضوع فکر می‌کنید. هر موضوعی را که دلتان می‌خواهد انتخاب کنید و به آن توجه کنید. این موضوع می‌تواند تصویری عینی و یا تجسمی ذهنی داشته باشد؛ مثلاً به ماه فکر کنید که در تاریکی آسمان، روشن است و نور می‌دهد. بعد از چند دقیقه که کاملاً فکر خود را متوجه تصویر نمودید، خیلی سریع برگردید و فوراً به یک موضوع مورد علاقه دیگر فکر کنید؛ مثلاً به یک درخت. مراقب باشید وقتی به درخت فکر می‌کنید، فکر قبلی یا تصویر ماه به ذهنتان نیاید و کاملاً به جزئیات درخت فکر کنید. بعد از چند دقیقه به فکر خود جهش دهید و به موضوع سوّمی فکر کنید. توجه داشته باشید که روی هر سوژه باید حدود دو دقیقه توقف کنید. این تمرین اگر چه ممکن است در ابتدا کمی مشکل باشد و افکار و تصاویر قبلی برایتان مزاحمت ایجاد کنند، اما خیلی زود پس از چند روز تمرین برایتان راحت می‌شود.





فصل دهم

امتیاز برتر شما؛ یافتن بحر خالی

بالاخره در وقتی از زمان، باید چیزهایی را که آموخته‌ایم تبدیل به اقدامات عملی نماییم. باید استراتژی‌ی را به‌هم بافت بدهیم و تحولی ایجاد کنیم که با آنچه دیگران می‌کنند متفاوت باشد. یکی از مفکوره‌هایی که می‌تواند در این پروسه کمک کند، مفکوره‌ای است به نام «بحر خالی»^۱ یک بخشی از فضای بازار که در آن هنوز رقابتی وجود ندارد و محصولات شما به صورت معنی‌داری برای مشتریان مورد هدف، ارجحیت دارد، «بحر خالی» گفته می‌شود. در این فصل، ما به چارچوب کاری می‌پردازیم که به واسطه آن، بحر خالی مورد نظرتان را یافته و محصول مخصوص‌تان را در این فضاء ارائه می‌دهید.

مدونا

وقتی که به استراتژی فکر می‌کنید، شاید مدونا آخرین کسی باشد

که به ذهن شما خطور کند؛ اما این خواننده مشهور موسیقی پاپ، یکی از زیرک‌ترین استراتژیست‌های است که دنیای سرگرمی به خود دیده است. وقتی که به سال ۱۹۷۷ در حال گمنامی وارد نیویارک شد، با اولین آلبوم موسیقی خود در سال ۱۹۸۳ به صورت کلانی خود را مطرح کرد. چنین به نظر می‌آمد که شاید وی از هیچ شروع کرده باشد، اما این اولین کار وی نتیجه یک استراتژی بسیار فوق‌العاده‌ای بود که توسط یک استراتژیست معاملاتی انکشاف داده شده بود.

این خواننده مأموریت خود را ترتیب داد. سپس اهداف را مطابق آن تعیین نمود، مقاصد استراتژیک مشخصی را اختیار کرد و به این درک رسید که باید در یک قسمت از مارکیت که فضای خالی وجود دارد، محصول مخصوص به خود را ارائه نماید، کاری که باید کاملاً متفاوت از کار دیگران باشد. برای ما، مثال مدونا یادآور این موضوع است که برتری رقابتی مفکوره‌ای است که می‌توان آن را در بخش‌های مختلف از بازار رقابت، تطبیق داد. در حقیقت، موفقیت مدونا مشخصاً ارتباط به نوع از برتری رقابتی کیفی است که ما در این فصل آن را مورد مطالعه خود قرار می‌دهیم.

نظر متفاوت بر رقابت

بسیاری از مردم فکر می‌کنند که رقابت عبارت است از انجام دادن عین اعمالی که دیگران نیز به آن می‌پردازند، صرفاً با این تفاوت که بهتر از آن‌ها انجام داده شود. یک سیستم کامل مدیریت در حول همین موضوع شکل گرفته است که تمرکز آن بر انجام بهترین اقدامات (قبلاً تعریف شده) و نمونه‌سازی (Benchmarking) آن‌هاست. اما اگر ما هیچ کار دیگری نکنیم مگر همین کارهای رُقبایمان، فقط با تفاوت

بهرتر انجام دادن آن‌ها، نتیجه آن است که جایگاهی به جز یک مقلد یا دنباله رو نمی‌توانیم کسب کنیم. ما از روی رقبای خود نسخه‌برداری می‌کنیم و آن‌ها از روی ما نمی‌توانند. در این حالت بگوییم که بهتر از دیگرانیم. مدونا اصلاً به دنبال این مفکوره نفت، و راه موفقیت وی کاملاً متفاوت بود.

همان طوری که در فصل هشتم گفته شد، هدف ما عبارت از انکشاف یک محصول مخصوص به خود است و آن مجموعه‌ای از فاکتورهایی است که طوری با هم جمع شده‌اند که واضحاً متفاوت از انواع دیگر در ساحه خود بوده، و امتیاز کیفی به آن می‌دهد. این محصول می‌تواند تبدیل به پایه برای ایجاد مارک مخصوص یا Brand برای ما شود. برای ایجاد چنین محصولی، از مفکوره‌های استراتژیک مایکل پورتر شروع می‌نماییم؛ مشخص کردن این که چگونه می‌خواهیم رقابت کنیم. این به معنی انتخاب یک استراتژی اصیل و اقدامات انکشافی بعدی بر پایه آن است؛ هم‌چنان عبارت است از جمع کردن و جهت دادن منابع در جهت جدید و متفاوت از آن.

مدونا چک لیستی از چیزهایی که باید انجام دهد تا در بازار رقابت کند، در اختیار خود نداشت و نه هم می‌خواست که کارهای دیگران را، بایک حالت کمی بهتر تکرار نماید. در عوض وی به بازار رقابت نظر انداخته و فضاهایی را یافت که خالی بود.

اصطلاح بحر خالی (Blue Ocean) برای اولین بار در کتابی به نام استراتژی بحر آبی^۱ مطرح شد. نویسندگان آن به نام‌های W Chan Kim و Renee Mauborgne، پروفیسورهایی بودند که در مکتب INSEAS، یکی از برجسته‌ترین مکاتب معاملات در دنیا، به تدریس مشغول‌اند. اشاره

به فضایی از مارکت دارد که کسی به آن پا نگذاشته است، و اشخاص و شرکت‌های زیرک این قسمت‌ها را پیدا می‌کنند. این نویسندگان نشان دادند که اکثر کمپنی‌ها در فضاهایی از بازار رقابت دارند که آن را بحر آتش^۱ نامیدند. یعنی جایی که رقابت سخت جریان داشته و هر طرف به خاطر به دست آوردن مقدار رو به کاهش سود در حال جنگ است؛ علاوه بر سود قلیل، سطح استرس بالا و موضوع بقاء نیز از مسائل حیاتی به شمار می‌روند. حالت جایگزین یافتن فضای خالی از مارکیت، عبارت از تفریق کردن خود و محصولات خود، به صورت معنی دار در بازار مورد هدف است، و این هم به معنی بحر خالی است.

چارچوب کاری اقدامات چهارگانه

کیم و ماو بورن یک چارچوب کاری با اقدامات چهارگانه را پیشنهاد دارند، تا با استفاده از آن به صورت متفاوتی به عملکردهای روزانه نظر بیافکنیم. این مدل منحنی ارزشی را به چلنج می‌کشد (یک منحنی که نشان می‌دهد کمپنی ما نظر به دیگر رقیبان خود در بازار چه عملکردی دارد. نمونه‌ای از توزیع نرمال است. اگر در وسط منحنی باشیم، مانند دیگران رقیب هستیم. اگر در دو طرف منحنی باشیم، بلندتر یا پایین‌تر از رقیبان خود قرار داریم.) در صنعت موتر، فاکتورهای رقابتی عبارت است از قیمت، پرستیژ، اقتصاد تیل (تعداد کیلومتر بر لیتر)، اندازه، راحتی، کارکرد، دوام، امنیت، و خدمات می‌باشد. مدل معمول رقابتی می‌گوید که باید در تمام این فاکتورها با دیگران به رقابت پرداخته شود، اما مدل بحر خالی طرز العمل متفاوتی را توصیه می‌کند:

سؤال کردن و جستجو برای یافتن فاکتورهای جدید که بخشی کشف نشده از بازار را هدف قرار می‌دهد. برای نمونه، کمپنی تاتا با ارائه محصول Nano، قصداً دنبال آن نبود که موتوری را عرضه دارد که با رقبا بر روی استندردهای معمول دنیای موتور، رقابت نماید. در عوض آن تمام تلاش خود را بر تولید موتوری کردند که از لحاظ قیمت با تمام رقیبان متفاوت بود. دلیل آن این بود که آن‌ها متوجه قسمتی از بازار شدند که تاکنون مورد عنایت دیگران قرار نگرفته بودند: مشتریان با اقتصاد ضعیف‌تر که در پایین هرم قرار داشتند. این استراتژی مشخص به خود تاتا بود که آن‌ها را قادر ساخت در بحر خالی شروع به شنا کنند. چارچوب کاری با اقدامات چهارگانه، متشکل از چهار سؤالی است که ساختار و منطق قبول شده در صنعت را مورد چالش قرار می‌دهد:

- ۱) کدام فاکتورهایی را که صنعت آن‌ها را به صورت تضمینی مد نظر قرار می‌دهد، می‌توان نادیده گرفت؟ (۲) کدام فاکتورهایی را می‌توان تا حد ممکن به زیر استندرد قبول شده صنعت پایین آورد؟ (۳) کدام فاکتورها را به صورت قابل ملاحظه‌ای بالای استندرد صنعت برد؟ و (۴) کدام فاکتورهای جدید را می‌توان به لیست افزود، آن‌هایی که صنعت قبلاً هرگز مد نظر نگرفته است؟

ما شاید این جمله را به چهار مرحله نیز تقسیم کنیم؛ از بین بردن، پایین آوردن، بالا بردن، و به وجود آوردن؛ این فعالیت‌ها می‌تواند که یک انحنای جدید ارزشی را به وجود آورد.

این چارچوب کاری در عمل

شرکت الکل سازی Casella Wines، تولید کننده محصول Yellow Tail با مفکوره غیر سنتی قسمتی از بازار را برای خود ایجاد کرد، و به

این صورت منحنی ارزشی بازار الکل را متحول ساخت. فاکتورهای معمولی تشکیل دهنده منحنی ارزشی در بازار الکل شامل قیمت، استفاده از اصطلاحات پر زرق و برق، بازاریابی همه‌گیر، عمر محصول، شهرت کارگاه تولید الکل، پیچیدگی محصول و تنوع بود. هر دو نوع الکل، چه نوع پر زرق و برق، و چه ارزان قیمت، هر دو این فاکتورها را مدنظر می‌گرفتند.

اما کمپنی Casella این فاکتورها را کم اهمیت انگاشته و سه فاکتور اضافی را خود علاوه نموده که دیگران در این ساحه رقابت نکرده بودند: آسان بودن نوشیدن، آسان بودن انتخاب و تفریح کردن. به این ترتیب، کمپنی فاکتورهای همانند تاکید بر پیچیدگی و یا دیگر مسائل را از معادلات خود حذف کرد. آن‌ها حتی موضوع دیزاین بوتل‌های مختلف را برای الکل‌های سرخ و سفید از بین بردند، و انتخاب را فقط محدود به یک نوع بوتل برای الکل سفید، و یک بوتل برای الکل سرخ کردند. همزمان، این کمپنی مفهوم تفریح را نیز با افزودن یک کانگورو با رنگ نارنجی روشن بر بوتل‌های (Yellow Tail) برآورده ساخت. حتی یک راه ابتکاری را برای عرضه نام الکل به وجود آورد و آن استفاده از الفبای کوچک در میان یک قوس مربع.

محصول Yellow Tail خیلی سریع رشد کرد، نه تنها با گرفتن سهم دیگر رقیبانی که در مارکیت محصولات خود را عرضه می‌کردند، بلکه با کلان کردن بازار و جذب افراد جدیدی که مجذوب محصول تازه، یعنی الکل میوه‌ای آن‌ها شده بودند و این‌که تعداد انتخاب‌ها را محدود و آسان کردند. با ارائه این محصول، کمپنی Casella نه تنها یک بحر خالی را یافت که در آن امکان رشد و ترقی خود را فراهم آورد، درست در همان زمانی که دیگر دست اندرکاران این صنعت از پایین افتادن



سطح بازار رنج می بردند. همین که صنعت دوباره وضعیت خود را بازیافت، کمپنی Casella در مقابل این تحولات عکس العمل نشان داد و تعداد محدودی از محصولات جدید را روانه بازار ساخت، به طوری که وجهه سابق خود را خدشه دار نسازد.

استراتژی بحر خالی شما

سوانح شما (Resume)) شاید نشان دهد که شما تجارب زیادی داشته و علاقه مند موفقیت هستید، اما این راه اختصاص دادن قسمت خالی بازار نیست. راه پیدا کردن فضای خالی عبارت است از فکر کردن به شکل غیر معمول در حالات معمول. کمپاین ناکام برای تبلیغ کوک رژیمی Diet Coke، نمونه کاری است ناکام که فقط شش هفته بعد از شروع در سال ۱۹۹۳، سریعاً متوقف شد. این نمونه را مورد مطالعه قرار می دهیم.

این تبلیغ که به وسیله گروپ رسانه ایی Lintas در نیویارک، شریک طولانی مدت تبلیغاتی کوکا کولا، طراحی شده بود سریعاً متوقف شد. علاوه بر آن، Lintas شراکت خود را با کوکا کولا نیز از دست داد. ممکن است که اشخاص دست اندرکار در Lintas به هراس افتاده و در پشت دروازه های بسته، روی Resume های خود کار می کردند و به این امیدوار بودند که کسی آن ها را به خاطر شکست، به عنوان دیواری کوتاه استفاده نکند.

اما اگر شخص مسئول از دست رفتن شراکت پا پیش گذاشته و مسئولیت شخصی این کار را شخصاً متقبل شود چه؟ در عوض این که یک مدیر میان رتبه بی نام و نشان و بدون چهره باقی بماند، وی شاید نامی را برای خود دست و پا کند: «من همان مدیری هستم که شراکت

با کواکولا را از دست داد.»

پُر آوازی و برجسته بودن اعلان، و این که چه اندازه منافعی در میان بوده، و بالاخره قبول اشتباه در محضر عام موضوع غیر معمولی است، ولی شاید که این خود تبدیل به نقطه قوت در سوانح شخص شود. وی احتمالاً این کار خود را از دست دهد، اما شاید به عنوان متخصصی که نقاط ضعف در معاملات را می‌داند در جایی دیگر استخدام شود. شاید هم کسانی خواسته باشند بیوگرافی او را نوشته و نشر کنند، و یا هم به کدام شبکه تلویزیونی با عنوان کسی که معاملات را تحلیل کرده می‌تواند، جذب شود.

البته چنین اقدامی ریسک بزرگی به شمار می‌رود، اما گاهی خوب است که به شکل معمول فکر نشود و به خود عادت دهید که ضرور نیست مطابق به استندردها و قواعد شناخته شده به پیش بروید. اگر چیزی در مراحل اولی واقعاً جدید و متفاوت باشد، کسانی خواهند بود که این تشخیص را بدهند.

یک فرصت دیگری برای فکر کردن به شکل غیر عادی را ما از بریتش پترولیوم BP می‌دانیم، سومین کمپنی کلان نفتی در دنیا. همان طوری که می‌دانیم، این کمپنی به خاطر حادثه‌ای در سال ۲۰۱۰ که چاه‌های نفت زیر بحری در خلیج مکزیکو انفجار کردند، زیر ذره بین افکار عمومی قرار گرفت.

به عنوان یک تمرین، من (نویسنده) از شاگردان خود خواستم که به شکل غیر معمولی درباره این موضوع فکر نمایند. آنان را چلنج دادم که تصوّر عمومی و معمولی را از کمپنی به کناری گذاشته، و از خود طرحی ارائه دهند که اگر آنان در جای کمپنی بودند، چه کاری انجام داده می‌توانستند. چگونه می‌توانند به کمپنی کمک کنند تا از این مخمصه

نجات یابند؟

هم‌چنان از شاگردان خواستم که سوانح CV خود را به شرکت بریتش پترولیوم بفرستند. برای آنان تاکید کردم تا مدنظر داشته باشند، اگر با این کمپنی که در وضع بدی فعلاً قرار دارد، شروع به کار کنند، بعد از این‌که شرکت از این حالت بیرون رفت شاید آن‌ها سریعاً رشد نمایند.

این مفکوره شاید خیلی عجیب به نظر برسد که با شرکتی شروع به کار کنند که در وضع بدی قرار دارد؛ اما اگر به عنوان یک مدیر جوان به همراه این شرکت شروع به کار کرده، و بعداً کمپنی ترقی کند، همه شما را به عنوان کسی می‌شناسند که با تلاشش یک شرکت بسیار کلان را نجات داد. انتخاب‌های عادی و آسان همیشه برای شما وجود دارند، اما در این، بُرد شما بسیار کم است. ولی استراتژی فوق‌العاده آن است که به صورت غیر معمولی فکر کرده و ببینید چه چیزی را می‌توانید از خود به دنیا ارائه کرده، و به چه شکلی می‌توانید آنرا ترویج کنید.

مارک مخصوص خود شما

این یک حقیقت است که بالاخره شما با یک خصوصیت خاص در نزد دیگران شناخته خواهید شد، پس مهم است که از این فرصت قبل از وقت استفاده کرده و خودتان ذهنیت دیگران را در مورد خود شکل دهید. شکل دهی مارک (Brand) مخصوص به خود، یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های استراتژیک زندگی‌تان است.

مارک شما، شهرت‌تان را شکل می‌دهد. هرگاهی که مردم راجع به شما فکر کنند، این مارک اولین چیزی است که به ذهن آن‌ها می‌رسد. این مارک همیشه یک معنی با خود دارد: مثلاً هرگاه اسم Mercedes

Benz را می‌شنویم، معنی آن کیفیت است؛ Volvo به معنی امنیت بالاست. با شنیدن نام شما دیگران چه به ذهنشان می‌رسد؟ می‌توانید استدلال کنید که مردم باید همان طوری که هستید، و نه براساس پیراهنی که پوشیده‌اید یا رفتاری که دارید، شما را مورد قضاوت قرار دهند؛ به عبارت دیگر، به دست شماست که مارک مخصوص به خود نداشته باشید؛ اما اگر این پروسه را به دست خود کنترل نکنید، انتخاب‌هایی استراتژیک شما بعداً محدود می‌شود، زیرا مردم خود ذهنیتی را نسبت به شما برای خود انکشاف داده‌اند. مارک مخصوص به خود را به صورت عاقلانه‌ای انتخاب کنید. در این انتخاب خلاّقانه عمل کنید و مرزهای تفکر معمولی را بهم بریزید. تمام پیش فرض‌ها را که رفتار اشخاص یا مارکیت را تعیین می‌کند را مورد پرسش قرار دهید. همه این اقدامات به شما کمک می‌کند تا شخصیتی مخصوص به خود را داشته باشید که در زمان رقابت، برای شما برتری استثنایی می‌دهد.

سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. وقتی که موضوع استراتژی است، مدونا کسی نیست که به مغز ما خطور کند؛ اما وی نمونه‌ای است از یک تفکر استراتژیک که می‌توان آن را در تمام ساحات مسلکی خود تطبیق داده و موفقیت کسب کرد. اشخاص پرآوازه دیگری را نیز مدنظر بگیرید و ببینید که کدام خصوصیات و فاکتورها در موفقیت‌شان نقش داشته‌اند. آیا موفقیت موقتی بوده است یا پایدار؟ اگر موفقیت‌شان پایدار بوده، آیا شما می‌توانید ابعاد کامیابی آن شخص پرآوازه را بر شمارید؟ وی

چگونه به این موفقیت دست یافته است؟

۲. استراتژی بحر خالی عبارت است از ایجاد یک فضای بدون رقابت در بازار و جهت دهی تفکر به فراتر از چارچوب معمولی. یک تمرین بسیار موثر آن است که دو محصول مشابه را در بازار باهم مقایسه نمائید؛ یکی که بهترین محصول موجود باشد و دیگری فقط در بازار موجود است. این دو به چه شکلی باهم رقابت دارند؟ به عبارت دیگر، کدام معیارات را برای ارزیابی این دو استفاده می‌کنیم؟ آیا می‌توانید عوامل موفقیت یکی و معمولی بودن دیگری را شناسایی نمائید؟

۳. استراتژی بحر خالی به معنی تفکر خارج از چارچوب است و بسیار از اوقات ما باید خود را مجبور کنیم تا از عادات فکری روزمره فاصله بگیریم. خوب است که به خود یاد بدهیم که به اوضاع نه از دید تکراری، بلکه از بُعد شخص مشتاقی که می‌خواهد حقیقت موضوعات را بداند، ببینیم. یک مثالی را از شرکت‌های که در پنج سال گذشته از دید افکار عمومی وضع بسیار نامناسبی داشته‌اند، را مد نظر گرفته و با خود فکر کنید چه فرصت‌هایی در این حالت شوریده بختی وجود دارد؟ اگر قرار بود من در این دریای طوفانی شنا کنم، چه مسیری را برای رسیدن به هدف انتخاب می‌کردم؟ چه می‌شد اگر هیچ انتخاب به جز مقابله با این وضع نداشتم؟





فصل یازدهم

قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT)

تفکر استراتژیک به معنی اقدام از روی علم است، نه احساسات و پیش فرض‌ها. در این فصل، ما چهار نوع ابزار را مورد بررسی قرار می‌دهیم که به شما کمک می‌کند تا اطلاعات را به دست آورده، تحلیل کرده و سپس بر آن اساس پلان گذاری صورت گیرد؛ تا این که اقدامات شما تأثیرات مورد نظر را داشته باشد. ما همچنان به مطالعه قضیه یک کتاب فروشی می‌پردازیم که در مقابله با یک فروشگاه کلان به چلنج کشیده شد؛ اما بالاخره استراتژی دیگری را تطبیق کرده و عمر کسب و کارش بیشتر از رقیب شد.

کتابفروشی Copperfield's Books و معاملات بزرگ

این کتاب فروشی در سال ۱۹۸۱ در شمال کالیفرنیا تأسیس شد و به مدت سیزده سال رشد کرد؛ اما در سال ۱۹۹۵، کسب و کارش از رونق افتاد. سطح مفاد پایین آمد و مجبور شد تا مغازه‌اش را تعطیل نماید.

گرچه کاپریلدز هنوز عین محصولات را در همان محل‌های معمولی‌اش به فروش می‌رساند، اما محیطی که در آن فعالیت می‌کرد (رُقب، مشتریان و قوای بازار) در این دوره تغییرات شگرفی به خود دیده است. یعنی «چرخ‌های کلان معاملات» دور خورده و عصر فروشگاه کلان عرضه کتاب همانند Amazon.com و کتاب‌های الکترونیکی شروع شده بود. برای بقاء در مقابل این قوای جدید و پُر قدرت، کاپریلدز مجبور بود تا روش انجام معاملات، ترکیب محصولات، عرضه می‌داشت، و تجربه فروش را به مشتریان، همه و همه متحوّل کند. ضروری بود که فراتر از استراتژی که در قدیم برای خود طرح کرده بود، فکر کرده و پلان استراتژیک جدیدی را جایگزین آن کند تا در بازار باقی مانده بتواند. تفکر استراتژیک به معنی به دور افگندن دیدگاه پیش فرضی تخیلی به جهان بوده و این که رابطه علت و معلول در روشنی عقل به بررسی گرفته شود، و همین طور عمل و عکس العمل. این همچنان به معنی ترتیب کردن چیزهایی که تجربه می‌کنیم، فیلتر کردن افکار کهنه و پردازش اطلاعات به صورت منظم و منطقی و به صورت جدید. دنیای معاملات ابزارهای متعدد تحلیلی را ابداع کرده است که با استفاده از آن می‌توانیم بفهمیم که چه کاری کرده می‌توانیم و در کدام زمان باید دست به اقدامی بزنیم. می‌توان از این ابزار برای بهبود زندگی مسلکی و شخصی و رسیدن به اهداف استفاده کرد. ما در این فصل به چهار ابزار تحلیل استراتژیک می‌پردازیم: PEST، قوای پنجگانه، زنجیره ارزشی و SWOT.

PEST

اختصاری است از (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنالوژی).

وسیله تحلیلی است برای ارزیابی محیط خارجی. هریک از این فاکتورها را بالتوبه مطالعه می‌کنیم.

محیط سیاسی به اندازه‌ای بر ما تأثیر دارد که شاید ما از آن خبر نداشته باشیم. در حالت عمومی، محیط در سطح ملی، ایالتی، دولت محلی و بیروکراسی مطرح می‌شود. در سطح شخصی، عبارت از شبکه از روابط قدرت است که ما هر روز در محیط کار و زندگی خود با آن تعامل داریم.

با مدنظرگیری مأموریت و اهداف در ذهن خود، ببینید که کدام روابط قدرت بر شما تأثیر دارد. از خود بپرسید که کدام روابط برای شامل بازدارنده یا کمک کننده‌اند و کدام قوانین مالیاتی، شاروالی، یا دیگر بخش‌های مرتبط با اهداف شما هستند.

وضع سیاسی همانند یک موج بسیار پر قدرت است که گاهی به یک سمت، و در اوقات دیگری به سمت دیگری حرکت می‌کند. برای مثال، قوانین مربوط به استفاده از وسایل طبّی یا جراحی، ممکن به صورت سخت یا آسانی لایحه بندی شده باشند (در زمان‌های مختلف). نظر به این که جریان این قوانین به کدام سمت می‌رود، به همان جهت نیز شنا کنید و نه برخلاف آن.

معاملات در محیط اقتصادی صورت می‌پذیرد که ممکن ممد یا مانع آن چیزی است که می‌خواهیم انجام دهیم؛ مثلاً زمانی که یک دفتر وکالت را می‌خواهید افتتاح کنید، اول از خود بپرسید: آیا مشتریان کافی وجود دارند تا از خدمات ما استفاده کنند؟ آیا محیط اقتصادی بیشتر به نفع ما است یا رقیبان ما؟ این چنین سؤالاتی که با بررسی واقعیت‌ها سروکار دارد، ذهنیت شما را روشن می‌کند.

در نگاه به محیط اجتماعی و فرهنگی، ببینید که کدام روندها

فعلاً در حال جریان هستند. کدام فاکتورهای ریشه‌ایی و طولانی مدت فرهنگی را باید شما مدنظر بگیرید؟ آیا روندهای آینده را می‌توانید بر اساس شاخص‌های امروزه پیدا کنید؟

بالاخره، بررسی محیط تکنالوجیکی، ببینید که تکنالوجی مورد ضرورت را برای کاری که می‌خواهید انجام دهید دارید، یا این‌که اصولاً تکنالوجی خود خطری برای شما است.

قُوای پنجگانه

مُدل قُوای پنجگانه مایکل پورتر را با کمی تصرّف می‌توان به عنوان ابزاری برای ارزیابی عوامل تأثیر گذار بر دنیای رقابت‌ها مورد استفاده قرار داد، از صنعت کمپیوتر گرفته تا مسائل عشقی میان دو نفر.

قُوای پنجگانه رقابت عبارتند از: قدرت خریدار، قدرت فروشنده، شدّت رقابت، تهدید جایگزین‌ها (علی‌البدل)، و تهدید تازه واردین. این قُوای شما را مجبور می‌کند که به سلسله‌ای از سوالات برای یافتن وضعیّت صنعت خود، و موقف خود در این صنعت جواب ارائه دهید.

قدرت مشتریان بر شما به چه اندازه است؟ قدرت تهیه‌کننده بر شما به چه اندازه است؟ میزان رقابت در صنعت یا مسلک شما چه مقدار است؟ آیا شما وارد یک رقابت فشرده و دایمی با ایشان شده‌اید که بر میزان منفعت دهی شما تأثیر گذاشته است؟ آیا خریداران شما به آسانی می‌توانند محصولات شما را با محصولات دیگران عوض کنند؟ اندازه خطر تازه واردین در مسلک شما چه مقدار است؟

همان طوری که دیدیم، کسب و کار کاپر فیلدز با قدرت‌های قوی و جدیدی که وارد محیط رقابت شده بودند، به شدّت تهدید می‌شد. این قدرت‌های جدید نه تنها کاپر فیلدز را تهدید می‌کردند، بلکه دیگر

کتاب‌فروشی‌های مشابه را نیز به عین اندازه متأثر کرده بودند، حتی آن‌هایی که بزرگ‌تر بودند. آن‌ها با این قوای پنجگانه چگونه رقابت کردند؟

قدرت مشتریان بسیار قابل توجه بود. خریداران می‌توانستند که همان کتاب‌ها را از منابع متعددی خریداری کنند. عمده‌ترین فاکتور را هم که در نظر می‌گرفتند قیمت کتاب بود و کسی پروای این را نداشت که حتماً کتاب را از فروشگاه خاصی خریداری کند.

قدرت تهیه‌کنندگان - در اینجا ناشرین - نیز طوری بود که کتاب‌فروشی‌های خردتر را در حالت ضرر قرار می‌داد. زیرا که برخلاف کاپریل‌دز، فروشندگان زنجیری کتاب را به حجم بسیار بلند از ناشرین فرمایش داده و در مقابل تخفیف قابل ملاحظه می‌گرفتند. این کار برای فروشنده‌های خرد امکان‌پذیر نبود.

رقابت بین بازیگران صنعت کتاب خیلی شدت داشت. گرچه این صنعت به صورت اساسی پخته‌تر از دیگر ساحات بود و میزان رشد آن به صورت طبیعی کند بوده است، اما یک جهش ناگهانی در ظهور فروشگاه‌های عظیم پدیدار شد.

کتاب‌فروشی‌ها هم‌چنین از ناحیه جایگزین‌های دیگری نیز تهدید می‌شدند. مردم حالا می‌توانند کتاب‌ها را از کتابخانه‌های عامه، سایت‌های اینترنتی، و دیگر انواع دکان‌های که تخصصی در امر کتاب ندارند، تهیه کنند. هم‌چنان گسترش دسترسی و محبوبیت انواع سرگرمی‌ها، از قبیل تلویزیون و بازی‌های کمپیوتری، مشکل دیگری است.

برای کتاب‌فروشی‌های مستقل، امکان ایجاد خطر از تازه‌واردین کم بود. دلیل آن این بوده است که ورود به این حرفه نیازمند سرمایه‌گذاری

بیشتر است؛ بر علاوه، اصل این مسلک چندان جذاب نیست و میزان سود دهی معمولاً پایین است. تحلیل قوای پnjگانه صنعت برای کاپرفیلدز می‌گفت که باید مدل معاملات خود را تغییر دهید، تا با روندی که برایشان حالت منفی به خود می‌گرفت، بتوان مقابله نمود.

زنجیره ارزشی

تحلیل زنجیره ارزشی یا Value Chain می‌تواند نقاط ضعف و قوت داخلی شما را نشان دهد. این روش کار شما را به یک سلسله فعالیت‌های ارزشی تبدیل می‌کند، با هدف تحقیق این‌که کدام اجزاء این زنجیره شما را قوی، و بر عکس کدام ضعیف می‌نمایند. این نوع تحلیل را می‌توان بر همه انواع فعالیت‌ها پیچیده تطبیق داد. می‌توانیم یک تیم فوتبال، یا کمپنی موتورسازی، یا کاندک مسلح، یا فعالیت‌های خود را به اجزای مختلف تقسیم کرده و بینیم که هریکشی چه اندازه در کارکرد ما موثر است؛ حالا مثال تیم فوتبال را در اینجا تحلیل می‌کنیم. کارکرد عمومی یک تیم فوتبال را برحسب تعداد بُرد یا شکست آن در یک فصل ارزیابی می‌کنند؛ اما صرف مد نظرگیری همین معیار چیز خاصی را برای ما نمی‌گوید. در حقیقت اگر مسئله به همین جا ختم شود، امکان ندارد بفهمیم که کدام بخش‌ها باعث ضعف یا قوت تیم شده است.

اگر تیم را به دو بخش دفاع و حمله تقسیم کنیم، در آن صورت آهسته آهسته متوجه نقاط قوت هر کدام از بازیکنان می‌شویم. تیم و دست اندرکاران را به سطح فردی تقسیم نموده و می‌بینیم که میزان مشارکت هر کدام از آن‌ها چه اندازه است؛ رهبریت، استراتژی،

تاکتیک‌های مربی و مهاجمین، تصامیم شخصی و غیره. این ارزیابی را همزمان با در نظرگیری مأموریت و اهداف به پیش برده می‌شود، یعنی بردن جام قهرمانی، کسب امتیازات و یا مانع شدن از امتیازگیری دیگران. یک مثال دیگر از زنجیره ارزشی، همان زنجیره ارزشی شخصی خودتان است؛ اقداماتی را که برای نائل شدن به مأموریت و اهداف خود انجام می‌دهید. این اقدامات چگونه‌اند و آیا شما آن‌ها را به خوبی انجام داده‌اید؟

شرکت‌ها و اشخاص، کارهایی که از توان خود آن‌ها نیست را به دیگران واگذار کرده و خودشان بر اموری تمرکز می‌کنند که قوت اصلی‌شان را تشکیل می‌دهد. مثلاً کتاب فروشی زنجیره‌ای Borders قراردادی به همراه Starbucks دارد که خدمات تهیه قهوه و نوشیدنی‌ها را در داخل دکان‌هایش به آن‌ها واگذار کرده است. بسیاری از ما، همین کار را می‌کنیم، مثلاً موضوع دوخت لباس خود را به یک خیاط می‌سپاریم و خود ما به کاری که تخصص آن را داریم می‌پردازیم.

تحلیل SWOT

تحلیل SWOT به نقاط ضعف و قوت داخلی یک پدیده می‌پردازد و بر عکس آن قوای پنجگانه و PEST بر تهدیدات و فرصت‌های محیط خارجی تمرکز دارند. ابزار تحلیلی SWOT (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات) هر دو بُعد داخلی و خارجی را باهم یکپارچه و جمع کرده است. طوری که ذکر شد، تحلیل SWOT یک روش یا ابزاری است که برای بررسی وضعیت سازمان در محیط‌های داخلی و خارجی استفاده می‌شود. طوری که SW شامل قوت‌ها و ضعف‌های سازمان است که مربوط محیط داخل سازمانی و OT شامل فرصت‌ها و تهدیدات است

که مربوط محیط خارج سازمانی می‌گردد. به اساس تحلیل سوات، مدیران سازمان قادرند تا به خوبی موقعیت استراتژیک سازمان را در مارکت شناسائی نمایند و به اساس آن موقعیت، راهکارهای عملی، مؤثر و مورد ضرورت را شامل برنامه‌ریزی سازند.

قوّت یا Strength: قوّت‌ها عبارت از فاکتورها یا عواملی‌اند که مزیت رقابتی یا مهارت (شایستگی) متمایزی برای سازمان تان در مارکت ایجاد نماید. بدین معنی که سازمان شما از لحاظ رقابتی یک ویژگی خاص را در مارکت دارا باشد. (توجه فرمایید که بعضی مسائل جزء مکلفیت‌ها و رسالت شما است که آن نقاط قوّت شمرده نمی‌شوند؛ مثلاً داشتن تیم مدیریتی قوی زمانی قوّت است که سایر رقبا در مارکت چنین تیم قوی را نداشته باشند. «از مترجم»)

ضعف یا Weakness: ضعف‌ها عبارت از فاکتورها یا عواملی‌اند که سبب کاهش موثریت و کارائی در سازمان تان می‌شوند. گاهی بعضی‌ها ضعف را با تهدید مغالطه می‌نمایند که این مسئله نیاز به تجربه مدیریتی می‌داشته باشد؛ اما اگر ضعف‌ها کاهش داده نشود، می‌تواند به تهدید برای شما تبدیل گردد. «از مترجم»

فرصت یا Opportunity: فرصت‌ها عبارت از فاکتورها یا عواملی‌اند که در محیط خارجی سازمان وجود دارد و در کنترل سازمان نیست و اگر به آن‌ها توجه شود، سبب رشد سازمان و کاهش تهدیدات می‌گردد و سازمان را در یک موقعیت مطلوب قرار می‌دهد. (مثلاً پالیسی دولت برای حمایت از سکتورهای خصوصی یک فرصت است. «از مترجم»)

تهدید یا Threats: تهدیدها عبارت از فاکتورها یا عواملی‌اند که در محیط خارجی سازمان وجود دارد و در کنترل سازمان نیست و سازمان را در یک موقعیت نامطلوب قرار می‌دهد؛ (مثلاً بی‌ثباتی اقتصادی

در کشور، بحران کرونا و غیره. اگر تهدیدات به خوبی شناسایی شوند، می‌تواند به فرصت تبدیل شوند. «از مترجم»
به اساس تحلیل SWOT، سازمان در یکی از موقعیت‌های زیر قرار می‌گیرد:

SO. این یک موقعیت تهاجمی بوده و سازمان در حالت ایده‌آل قرار دارد. قوت‌ها بالا و فرصت‌ها را به خوبی استفاده می‌نماید.

ST. موقعیت رقابتی است که سازمان باید برای تقویت ظرفیت‌های رقابتی و پایداری خود، تهدیدات را کاهش دهد و یا آن‌ها را به فرصت تبدیل نماید.

WO. موقعیت محافظه کارانه است. در حالی که فرصت‌های خوبی در محیط سازمان موجود است، اما سازمان باید بیشتر متوجه کاهش ضعف‌ها و تبدیل آن‌ها به قوت‌ها باشد تا در مارکت خود را حفظ نموده بتواند.

WT. خراب‌ترین موقعیت است. در این موقعیت سازمان در حالتی قرار می‌گیرد که فقط باید متوجه جلوگیری از ورشکستگی باشد و باید حالت تدافعی داشته باشد. اندک بی‌توجهی، می‌تواند سازمان را نابود سازد. (از مترجم)

بیایید به موضوع کاپر فیلدز از دیدگاه SWOT نظر اندازی نماییم. تغییر در محیط خارجی به این معنی بود که مدل قدیمی انتخاب کتاب از یک کتاب فروشی، انتخاب فیزیکی و هوشمندانه از یک ردیف؛ حالا دیگر تبدیل به نقطه ضعف این کتاب فروشی تبدیل شده بود. دلیل: محدود بودن نسبی انتخاب‌ها.

صنعت مغازه‌های زنجیره‌ای، تهدیدی در محیط خارج بود که از همین نقطه ضعف کاپر فیلدز استفاده می‌کرد. فرصت‌های به وجود آمده همگی به نفع مغازه‌های کلان و فروشندگانی بود که از طریق

انترنت کتاب می‌فروختند. تغییر در محیط خارجی این اطمینان را می‌داد که اگر کاپرفیلدز مدل معاملات خود را تغییر ندهد، محکوم به فنا است.

این مثال نشانگر آن است که اگر تنها بر روی چیزی که خود ما انجام می‌دهیم متمرکز شده و ابتکارات دیگران و فاکتورهای کلان دنیای خارج را مدنظر نگیریم، چه واقع خواهد شد، یعنی همان پیش فرضی که استراتژی ما بر آن بناء گردیده است.

اقدام واضح کاپرفیلدز آن بود که برای خریداران کتاب چیزهایی را ارائه داد که در جاهایی دیگر وجود نداشت. ابتکار طراحی شده طوری بود که یک فضای خریداری و معاشرت اجتماعی محلی را ایجاد کرد و این نوع ترکیب معاشرت و بحث و خرید کتاب در جاهای دیگر، مثلاً فروشگاه‌های کلان یا اینترنت، وجود نداشت.

کمپنی Borders یکی از برندگان رقابت با فروشندگان مستقل کتاب بود، اما آن‌ها بعداً نتوانستند که تغییر در محیط خارجی را درک نمایند. عوض این‌که بازار کلان بالقوه در اینترنت را تحلیل کنند، آن را به کمپنی فروش آنلاین به نام Amazon دادند. همچنان آن‌ها اهمیت مارکیت رو به رشد کتاب‌های برقی E-Books را دریافتند، و زمانی از این جهت خساره کردند که قرارداد خود را به همراه استاربکس به Barnes and Nobles باختند (کسانی که در کتاب فروشی‌های Barnes and Noble می‌آیند، قهوه یا کدام نوشیدنی سفارش می‌دهند و از روی تبلیات خود کتاب می‌خوانند)

هر کتاب فروشی در طول زمان در فشار رقابت قرار گرفته، همانند Borders؛ اما این عکس العمل مناسب در مقابل این تهدیدات است که بازنده و برنده را معین می‌کند.

تکنالوجی‌های جدید و راه‌های متفاوت معاملاتی به معنی آن نیست که باید کتاب فروشی‌های قدیمی در قرن بیست و یکم بسته شوند؛ اما برای دوام دادن به کسب خود، آن‌ها باید مدل‌های جدید معاملاتی را پیدا کنند. بسیاری از کتاب فروشی‌های مستقل، همانند کاپرفیلدز مدل خود را تغییر داده و اکنون به مشتریان متفاوتی خدمات ارائه می‌دارند.

واضح است که ابزارهای تحلیل استراتژیک برای ما وسیله‌ای هوشمند ارائه می‌دهد تا برای تحلیل استراتژیک و تغییر آن در صورت لزوم، عمل نماییم. پذیرا شدن حقایق در محیط بیرونی در موفقیت معاملات کلیدی است، و گاهی حتی برای بقا آن یک فرصت است.

سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. محیط خارجی را برای تهدیدات و فرصت‌های که متوجه ما‌موریت و اهداف تان است، بررسی نمائید. سپس با استفاده از زنجیره ارزشی یا Value Chain به صورت صادقانه‌ای به خود مراجعه کرده و لیستی از ضعف‌ها و قوت‌های خودی را ترتیب دهید و ببینید هر کدام چه نقشی را در مقابل محیط خارجی بازی کرده می‌توانند. چه اقداماتی را شما بر اساس نتایج به دست آمده روی دست خواهید گرفت؟

۲. راجع به انقلاب تکنالوجیک فکر کنید و این‌که چگونه این تحول کمپنی‌های کلانی همانند اپل^۱ و آمازون^۲ را در ساحه تبلیت‌ها و کتاب‌های برقی، در مقابل هم قرار می‌دهد. با استفاده از تخنیک تحلیلی PEST، ببینید که کدام تغییرات در محیط خارجی باعث

1 . Apple

2 . Amazon



می‌شود که این دو کمپنی با هم رقابت نمایند.
از ابزار Value Chain برای تحلیل وضعیّت یک تجارت یا ورزش
استفاده کرده و نتایج آن را تشریح دارید. تحلیل شما چه استراتژی را
برای این کمپنی یا تیم پیشنهاد دارد؟

فصل دوازدهم

از امراض اقدامات پرهیزد

زمانی که یک استراتژی را تنظیم می‌کنیم، هدف مان عبارت از اعمال نظم بر یک واقعیت بی‌نظم است. استراتژی در حقیقت کوششی در جهت ساختن سیستم برای تعامل با واقعیت و هدایت آن به طرف خواسته‌های ماست؛ اما بازهم گاهی بهترین استراتژی‌ها و فرمول‌بندی‌ها، ممکن است نتایجی نداشته و یا حتی به جهت دیگری برود. دلایل آن ممکن متعدد باشد، که ما بعضی از آن‌ها را در این فصل به بحث می‌گیریم: مسئولیت‌پذیری؛ پا را از حد فراتر گذاشتن؛ بهم خوردن هماهنگی و ارتباطات؛ معلومات غلط؛ و عطالت از جمله آن‌ها است.

عملیات Market Garden

در سپتامبر ۱۹۴۴، فیلد مارشال برنارد مونتگمری پلانی را به نام Market Garden ترتیب داد هدف عبارت از تهاجم نهایی به جرمنی و اختتام جنگ جهانی دوم در اروپا بود. این پلان پیچیده شامل حمله

هوایی و زمینی و پیاده کردن قوا در پشت خطوط جرمن‌های بود تا شش پل را برای رسیدن به شهر آرنه‌ایم تصرف کنند؛ اما این عملیات بسیار پیچیده یک ضعف ذاتی داشت که حتی بهترین پلان‌ها را به شکست مواجه می‌سازد. همه چیز باید کاملاً مطابق به نقشه پیش برود؛ اما طوری که از تجربه خود در دنیای واقعی می‌دانیم، خیلی استثناء است که همه چیز مطابق پلان پیش برود. سرقوماندانی اعلی متفقین اعتقاد داشتند که مقاومت جرمن‌ها شکسته شده است. چنین به نظر می‌رسید که عساکر دشمن در حال فرار بوده و هیچ تانکی در منطقه وجود ندارد. چیزی را که آن‌ها نمی‌دانستند این بود که دو فرقه تانک Panzer از طرف جرمن‌ها در این مناطق جابه‌جا شده بودند، بیشتر به مقصد گرفتن استراحت در جریان جنگ. یکی از این فرقه دقیقاً در همین منطقه آرنه‌ایم قرار داشت. پیچیدگی پلان منجر به اشتباهات متعدد شد و بعد از نه روز جنگ بالاخره متفقین از ناحیه عقب نشینی کردند. چگونه این قوماندان‌های با تجربه در پلانگذاری دچار چنین اشتباهات شدند؟

متفقین توانایی خود را بالاتر از واقع ارزیابی کرده بود و ظرفیت‌های مقابل را پایین‌تر بر اساس چنین تخمین‌ها بنا گذاشته و پلانی طرح کرده بودند که بسیار فشرده، دارای اهداف خیلی زیاد، اجزاء متحرک بیش از حد، نیازمند هماهنگی خیلی زیاد و آرزوهای شیرینی بود که منجر به آن شد تا پلانگذاران دچار اشتباه محاسباتی شوند.

عملیات Market Garden مثالی است از پا فراتر گذاشتن از ظرفیت‌ها؛ یعنی زمانی که استراتژی با ظرفیت همخوانی ندارد. پا فراتر گذاشتن از حدود، مسئولیت‌پذیری، شکسته شدن هماهنگی و ارتباطات، استخبارات ضعیف، و عطالت همه از جمله امراض

فراگیری است که ممکن در تطبیقِ استراتیژیِ مورد نظر، مداخله نمایند و منجر به شکست شود.

امراض تطبیق

بیایید از حذف مسئولیت شروع نماییم. در استراتیژی، همانند زندگی عادی، زمانی که مسئولیت مشخص نباشد کاری به پیش نمی‌رود. این نه تنها شامل رهبریتِ استراتژیک است، بلکه مشمول عدم ارتباط بین استراتیژی و تطبیق نیز است. آن‌هایی که مسئول استراتیژی اند نمی‌خواهند که بین طراحی و مشخص کردن مسئولیت‌ها ارتباطی ایجاد کنند.

دوّمین مشکل عبارت از پافراتر گذاشتن از حدود است. همان طوری که در جریان عملیات نظامی بریتانوی‌ها دیدیم، پلان عملیات دارای اهداف مشخص واضح، و جاه طلبانه‌ای بود، اما از ظرفیت موجوده قوّایشان فراتر بود. مشکل زمانی فراگیرتر نیز شد که آن‌ها ارزیابی درستی از تواناییِ جرمن‌ها برای دفاع از منطقه نداشتند. یک مثال دیگر از این عدم تناسب را در جنگ Bulge مطالعه و بررسی می‌نماییم. در دسامبر ۱۹۴۴، متفقین فکر می‌کردند که دیگر کار جرمن‌ها تمام

است و در آستانه شکست کامل قرار دارند؛ اما جرمن‌ها بر عکس در حال پلانگذاری برای یک ضد حمله بسیار قوی در منطقه جنگلات آردن بودند. همانند عملیاتی که از بریتانوی‌ها متذکر شدیم، پلان جرمن‌ها نیز این مشکل را داشت که باید تمام پیش‌بینی‌ها مطابق به محاسبات پیش‌برود؛ اما در آخر کار جرمن‌ها نتوانستند این عملیات را به موفقیت برسانند زیرا آن‌ها نیز ظرفیت‌های متفقین را دست کم گرفت و خارج از حدود خود اهدافی را برای رسیدن تعیین کرده بودند.

سومین مشکل در اجرای استراتژی عبارت از ارتباطات غیر کافی و هماهنگی نامناسب است. حتی در پلان‌های که اهداف بسیار واضحی دارند، نگهداشت ارتباطات و تبادل اطلاعات به صورت مستمر بسیار حیاتی است، خصوصاً اگر پلان شامل اجزای متحرکی باشد که باید از وضعیت یکدیگر باخبر باشند. حمله کندک سبک سلاح در جریان جنگ کریمه (سال ۱۸۵۴) یکی از مثال‌های برجسته ارتباطات خراب در حین اجرای عملیات است.

فُوی بریتانوی بر علیه روس‌ها می‌جنگیدند و هدفشان گرفتن بندر Balkalava در شبه جزیره کریمه بود. استراتژی فُوی جنگی شامل نگهداشت و کمک به محاصره سواستوپول بود از طریق گرفتن بندر بال‌کالاوا که در آن نزدیکی قرار داشت. تاکتیک‌هایی که برای اجرای این استراتژی مد نظر گرفته شده بود، بسیار منطقی به نظر می‌رسیدند. در حالتی که بریتانیایی‌ها عساکر در حال عقب‌نشینی روس را تعقیب می‌کردند، فرماندان بریتانیایی امری را صادر کرد که روشن نبود «به سرعت به طرف روبه‌رو پیشروی شود... تا این‌که دشمن نتواند تفنگداران خود را جا به جا نماید.»

اما متأسفانه، فرماندان مشخص نکرده بود که کدام نوع تفنگ‌ها یا تفنگ‌داران این عمل را انجام دهند. در نتیجه عساکر سبک سلاح به همان جهتی رفتند که تجمع عظیمی از تفنگداران روسی در آن طرف دره منتظرشان بودند.

چهارمین مرضی که اجرای استراتژی را به مشکل دچار می‌سازد داشتن اطلاعات غلط یا استخبارات ضعیف است. حمله بریتانیایی‌ها در ۱۹۴۲ بر بندر Dieppe نمونه‌ای از این استخبارات ضعیف است، گرچه این مثال را می‌توان برای مشکلات دیگر تطبیق

استراتژی هم به کار برد. این عملیات نشان می‌دهد که خیلی از امراض تطبیق استراتژیک مربوط به تعریف اهداف نامشخص و استخبارات ناکافی است.

حتی تا به امروز هدف از حمله به بندر Dieppe چندان مشخص نیست. شاید پلانگذاران مدنظر داشتند که این حمله را به صورت «تمرینی» برای بررسی احتمال حمله بری و بحری (از بحر به خشکه) در آینده تبدیل کنند.

پلانگذاری برای عملیات طولانی و پراکنده بود. در یک مرحله، سرقوماندانی آردوی بریتانیه پلان را به طور کامل لغو کرد؛ امارد مونتباتن (آخرین وایسرای هند)، که در آن زمان در رأس اداره عملیات‌های قوای مشترک اردو قرار داشت، دوباره آن را زنده کرده و برای اجرای آن تلاش ورزید، حتی بدون داشتن صلاحیت از مقام‌های بلندتر. وی نه مقدار کافی منابع برای این منظور داشت و نه دسترسی صحیحی به استخبارات.

پلانگذاران مونتباتن مجبور شدند از اطلاعات استخباراتی کهنه‌تر که از تاریخشان چند ماه گذشته بود، استفاده نمایند. بریتانیایی‌ها خبر نداشتند که در این مدت جرمن‌ها توپ‌های ساحلی مخفی را جابه‌جا کرده و امکان مانور باتانک را در سواحل اجراء کرده بودند (با انجام فیرهای تمرینی).

در جریان حمله، تنها پانزده تانک بریتانوی موفق شدند که در ساحل پیاده شوند و آن‌ها نیز به سرعت عقب زده شدند. پشتیبانی توپ‌های کشتی‌های جنگی نیز ناکافی بود، و تلاشی برای بمباردمان مواضع جرمن‌ها نیز صورت نگرفت زیرا بریتانیایی‌ها نمی‌خواستند که در نتیجه این کار، غیر نظامیان نیز خساره‌مند شده و حمایت مردم

فرانسه را از دست بدهند.

سال‌ها بعد، از روی خاطرات بازماندگان جنگ این نیز به دست آمد که گویا جرمن‌ها قبل از وقوع چنین حمله‌ای باخبر شده و به مدت چند هفته آمادگی لازم را می‌گرفتند تا آن را دفع نمایند.

این پلان ناکام یک کاندید خوب برای مطالعه کردن حالاتی است که پلان از کنترل خارج شده و به صورت منفی توسط یک تعداد فاکتورها متأثر می‌شود، فاکتورهایی که اکثراً قابل کنترل اند.

آخرین مرضی را که بررسی می‌کنیم عبارت از عطالت یا Inertia است. ما گاهی از عطالت به معنی مقاومت در مقابل تغییر تعبیر می‌کنیم، اما این بدان معنی نیز هست که جسمی که در حال حرکت است، به همان حالت و در عین جهت بدون تغییر باقی بماند.

گرچه طراحی استراتژی‌ها مشکل است، اما تطبیق آن‌ها هنوز مشکل‌تر است. نظر به سرمایه‌گذاری که در انتخاب نهایی یک استراتژی صرف می‌شود، حتی در بعضی موارد حیثیت و آبروی مسلکی و مالی، تمایلی وجود دارد که باید همین استراتژی انتخاب شده را برای مدتی نگهدارد، حتی زمانی که واضحاً معلوم است که این استراتژی کارآمدی و موثریت لازم را ندارد.

زمانی که پای جان در میان باشد، تغییر استراتژی خیلی مهم و عاجل است، و این مرض عطالت ممکن است که منجر به خسارات فاجعه بار شود، همانند مثال جنگ Somme در سال ۱۹۱۶.

جنگ با حمله بریتانیایی‌ها شروع شد و طوری نقشه شده بود که سنگرهای جرمن‌ها شکسته شده، خندق‌ها تصرف و جنگ به زمین باز برسد. این پلان شامل اقداماتی از قبیل توپ باران سنگین سنگرهای دشمن، قطع سیم‌های خاردار و از بین بردن توپخانه حریف بود. بعد

از آن پیاده نظام حرکت کرده و به سادگی سنگرهای خراب و ویران را تصرف می‌کنند؛ اما هیچکدام از این پیش‌بینی‌ها به وقوع نپیوست. بمباردمان متوالی هفت روزه به دشمن فهماند که چه چیزی در انتظار است. در نتیجه سنگرهای خود را هنوز محکم‌تر کردند و بریتانیایی‌ها قادر به نفوذ به سنگر آن‌ها نشدند.

این مسئله واضح بود که هیچ‌کدام از پیش‌شرط‌ها برای پیشروی قوای بریتانیایی‌ها فراهم نشده بود؛ اما عطالت باقی ماندن به استراتژی طرح شده، باعث آن شد که فرماندان عمومی بریتانیایی‌ها در جنگ، جنرال سرهنری راولینسون، دستور حمله عمومی را صادر نماید. قوای پیاده از خندق‌های خود بیرون آمده و در فضای باز به طرف جرمن‌ها حمله کردند، در حالی که ماشینداران و توپخانه جرمنی آن‌ها را هدف قرار می‌دادند. در پایان روز اول، تعداد تلفات قوای بریتانیایی‌ها به شصت هزار نفر رسید.

کنترول

کنترول اهمیت اساسی دارد. یک میکانیزم کنترولی باید موجود باشد تا استراتژی را در عمل اداره و ترجمه کند. برای مثال، جک ولش^۱ رئیس اجرایی جنرال الکتریک، در هر سال یک مرتبه، در طول بیست سالی که در رأس جنرال الکتریک قرار داشت، به مدت یک هفته پلان‌های عملیاتی واحدهای مختلف کمپنی را بررسی می‌کرد.

استراتژی، همانند Autopilot یک طیاره نیست (که به صورت اتومات طیاره را هدایت کند). ما نمی‌توانیم استراتژی را چاپ کرده، آن را در یک طاق الماری گذاشته و منتظر آن باشیم که چیزهای خوبی

اتفاق بیفتند. باید مسئولیت‌ها را مشخص کرده، پا را از ظرفیت‌ها بیرون نگذاشته، ارتباطات و تبادله اطلاعات را فعال نگهداشته، استخبارات قوی را ایجاد نماییم و در صورت تغییر اوضاع، عطالت باقی ماندن به استراتژی قبلی را از خود دور کنیم. به صورت خلاصه، متوجه باید بود که استراتژی یک پروسه است، نه یک تصمیم یا واقعه. این بدان معنی است که قدم‌های مشخص عملی را نمی‌توان از پروسه استراتژیک جدا نمود. یک تصمیم تا زمانی که کسی مسئولیت آن را به دوش نداشته باشد، اتخاذ شده نمی‌تواند. اگر تصمیم در حوزه مسئولیت هیچ‌کسی نیست، به احتمال زیاد هیچ وقت اتخاذ نمی‌شود.

استراتژی کلان باید به قدمه‌ها و اقداماتی متناسب در سطح پایین ترجمه شود، اما این کار به خودی خود صورت نمی‌گیرد. این کار باید با پیگیری، چک کردن و کنترل اقدامات حمایت شود. رهبری استراتژیک تنها شامل تطبیق اقدامات نیست، بلکه پروسه‌های غیر رسمی همانند «مدیریت از طریق احوال‌گیری معمولی» نیز شامل آن است.

تطبیق استراتژی در نهایت امر نیازمند رهبری برجسته، مشخص کردن مسئولیت‌ها و داشتن یک سیستم کنترلی است که اجرای استراتژی را تکمیل کند. همچنان، استراتژی در بالاترین حالت عبارت از تطبیق درست پلان است. زمانی می‌توانیم که استراتژی را موفقانه تطبیق کنیم که امراض متذکره را شناسایی کرده و از تأثیر آن‌ها در هر مرحله جلوگیری نماییم.

سوالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. آیا می‌توانید زمانی را تصوّر کنید، چه در زمان حیات شخصی

یا مسلکی، که خیلی خوش بینانه به پلان های خود فکر می کردید؟ ارزیابی کنید که چرا مطابق پیش بینی های شما نشد. آیا پلان خیلی سهل انگارانه بوده و جایی برای مانور نداشت؟

۲. کدام یک از مثال ها را در زندگی شخصی خود که پنج مرض تطبیق استراتژی در آن ها نمایان باشد، تجربه کرده اید؟ مثال های چون مشخص نکردن مسئولیت، پا را از حد فراتر گذاشتن، غیر منظم بودن ارتباطات، عدم هماهنگی، استخبارات ضعیف، و عطالت؟ آیا شناخت هر کدام از این عوامل باعث شده است تا پلان خود را تغییر داده، و نتایج متفاوتی را به دست آورید؟

۳. کدام میکانیزم کنترولی را برای مدیریت خطر این امراض پنجگانه به کار می برید تا استراتژی شما دچار اختلال نشود؟



فصل سیزدهم

تاکتیک‌های جنگی ابزاری برای حل مشکلات

زبان جنگ در اطراف همه ما جریان دارد، چه در معاملات باشد، یا ورزش، سیاست و غیره زمینه‌ها؛ اما بدون این‌که به جذابیت این اصطلاحات کاری داشته باشیم، می‌توانیم از تاکتیک‌های جنگ چیزهای زیادی در باره استراتژی بیاموزیم. در حقیقت، با اندک تصرفی، این تاکتیک‌ها را می‌توان به عنوان ابزاری برای حل مشکلاتی استفاده کرد که مربوط به معاملات یا زندگی شخصی افراد است.

نظری دوباره به اصطلاحات

اول از یک بحث لغت نامه‌ای شروع می‌کنیم: تفاوت بین استراتژی و تاکتیک چیست؟ تفاوت بین این دو برای خیلی از مردم روشن نیست، و دلیل خوبی برای این سرگردانی وجود دارد. در ساده‌ترین شکل، استراتژی عبارت از پلان عمومی و تاکتیک‌ها عبارت از عملی‌اند که برای به انجام رساندن این پلان اتخاذ می‌شود. تاریخچه این تعریف متفاوت را می‌توان در پلانگذاری استراتژیک نظامی ریشه‌یابی کرد که

متأسفانه به نتیجه غیر مطلوبی می‌رسد، و آن این‌که استراتژی را به موضوع عمومی و تاکتیک را به موضوعات تفصیلی تعبیر می‌کنند. اما زمانی‌که استراتژی را بررسی می‌کنیم، هیچ راهی وجود ندارد که از قبل بفهمیم کدام موضوع کلان و عمومی و کلان‌خرد و تفصیلی است.

دیدگاه و جایگاه نیز نقش عمده‌ای بازی می‌کنند. به عقیده نظریه پرداز استراتژیک، ریچارد روملت^۱ «استراتژی یکی ممکن است تاکتیک دیگری باشد؛ به این معنی که ارتباط به جایگاه و موقف دارد». به عنوان مثال از دید یک کمپنی، وظایفی که به یک واحد سپرده شده جزء تاکتیک‌ها به شمار می‌رود؛ اما از دید همان بخش خاص کمپنی، آن موضوع ممکن است جزوی از استراتژی را تشکیل بدهد.

نکته مهمی که باید بیاد داشته باشیم این است که تطبیق عملی فرزند خلف استراتژی است و استراتژی باید با عمل پیگیری شود. به عبارت دیگر تاکتیک جزء مهمی از استراتژی را تشکیل می‌دهد و بلکه مهم‌ترین بخش آن را.

در این فصل، ما همه تکتیک‌ها را مانورهای استراتژیک نامگذاری می‌کنیم. در همان زمانی که ما آن‌ها را استفاده می‌کنیم، متوجه باشیم تا از فرصت‌های پیش آمده برای تغییر جهت استفاده کرده، اگر پلان خوب نبود آن را تغییر داده و از یک پیروزی به طرف پیروزی دیگر حرکت کنیم. بگذاریم تا استراتژی ما در تعامل و برخورد با واقعیت‌های جهان بیرونی، آب دیده و پخته شود.

مانورهای استراتژیک

بسیاری از مانورهای استراتژیک در میدان‌های جنگ، تاریخ طولانی دارند که نشان دهنده آن است که تفکر پشت آن‌ها اصیل بوده و فطرت انسان‌ها تغییر چندانی نمی‌کند. مانور را می‌توان در تمام سطوح تطبیق کرد، از اردوهای کلان با هزاران نفر عسکر، تا به اندازه عده‌ای از جنگجویان فردی.

این مانورها، همانند خود را در دنیای معاملات و ورزش نیز دارند. در حقیقت تفاوت بین این دو فقط در اندازه مقابله جویی و درجه خشونت در اجراء می‌باشد. مانورها ممکن است از سرعت فکرکردن هم سریع‌تر باشند؛ مثلاً در ورزش شمشیرزنی، مانورهای حمله و دفاع هر دو حریف یک وضعیتی سیال و روانی را ایجاد می‌کند. هر کدام از ژُوبا باید حاضر باشد تا چیزی را که لحظات قبل راجع به آن فکر کرده در دم واگذار کرده و از فرصت جدیداً ایجاد شده استفاده نماید.

شمشیرزنی و سرعتی که در بازی آن وجود دارد، به ماکمک می‌کند تا حقایق عام‌تری را راجع به طبیعت رقابت بدانیم؛ چیزی که عملاً در جریان رقابت شدید اتفاق می‌فتد نه در نتیجه یک استراتژی از قبل آماده شده و منسجم. بلکه به کارگیری اصول انعطاف‌پذیر و محکم جنگی در زمان و مکان حادثه، متناسب به وضعیتی است که موثر می‌باشد.

همچنین مهم است بیاد داشته باشیم که هر مانور یا حمله‌ای در هر وضعیتی متناسب با آن نیست. مانورها باید تناسبی با پلان عمومی و وضعیتی که در جریان است، اتفاقاتی که به وقوع پیوسته، ظرفیت‌ها را در نظر گرفته تنظیم نماید.

حمله از مقابل دشمن

حمله روبه‌رو، همان طوری که از نام آن پیداست، حمله‌ای است از مقابل دشمن؛ معمولاً دشمن محلی را انتخاب می‌کند که جنگ به احتمال زیاد در آن اتفاق افتاده و سنگ‌گیری نموده است. اگر شما واقعاً عقیده دارید که چاره‌ای به جز حمله از روبه‌رو ندارید، بازهم مانورهای وجود دارد که تأثیرات مخرب آن را کم کرده می‌تواند. نمونه حمله متفقیین به اروپا به ششم جون ۱۹۴۴ را مطالعه می‌کنیم، که به نام D-Day معروف است. این حمله مرگبارترین از نوع آن در مقابل دشمنی بود که به خوبی تجهیز شده و در سنگ‌های مستحکم موضع گرفته بودند و وضعیت جغرافیایی به نفع مهاجمین نبود.

سواحل فرانسه تنها نقطه‌ای بود که متفقیین می‌توانستند دست به حمله و پیاده کردن نیرو بزنند. جرمن‌ها این نکته را به خوبی درک کرده بودند؛ اما بازهم متفقیین توانستند تا زمان و مکان دقیق حمله را از استخبارات جرمنی مخفی نگه‌داشته و یک کمپاین اطلاعاتی گمراه کردن نظامیان دشمن را به راه اندازند.

در دنیای معاملات، حمله از روبه‌رو به معنی رقابت دو حریف با همدیگر است، و نشانه این جنگ عبارت است از قیمت‌گذاری. اکثراً کسی که از این جنگ نفع می‌برد، مشتری یا مصرف‌کننده است.

مگر این‌که فاکتورهای مناسبی فراهم آید تا زیان‌های احتمالی جبران شود، حمله به یک حریف مجهز و آماده کار احمقانه است. این مخالف هزنوع اساس رقابتی است که ما تا حال مطالعه کرده‌ایم. این موضوع در سطح مسلکی و شخصی نیز صدق می‌نماید.

طرز العمل غیر مستقیم

طرز العمل غیرمستقیم، استراتژی است که توسط سر بازل لیدل هارت یکی از استراتژیست‌های میانه قرن بیستم، پیشنهاد شده است. وی در کتاب خود به نام استراتژی، این نکته را بازگویی کرده که هفت حمله از هشت حمله روبه‌رو در جنگ داخلی امریکا به شکست روبه‌رو شده است. وی مشاهده کرد هنگامی که طرز العمل غیر مستقیم اتخاذ شده، نه تنها راه برای به دست آوردن اهداف صاف گردیده، بلکه خسارات وارده، حداقل بوده است.

در جنگ متحرک، هنگامی که مانورها تأثیر به سزایی دارند، تکنیک طرز العمل غیر مستقیم دشمن را همیشه مشغول آن می‌دارد که هدف میان مدت یا بعدی شما چه خواهد بود. هنگامی که دو گزینه به ظاهر مساوی را در پیشروی خود داشته باشید، دشمنی که از هدف اصلی شما با خبر نیست، مجبور است که منابع خود را در بین این دو تقسیم نماید و در حالت غیر قاطع باقی بماند. این یعنی حریف را مجبور به دفاع کردن، و به دست گرفتن ابتکار جنگ در دست خود است.

کمپاین جنرال امریکایی، ویلیام تیکومیش شرمین^۱ در جنگ جورجیا، از سلسله جنگ‌های داخلی امریکا، نمونه‌ای از این سرگردان نگهداشتن موفقانه حریف راجع به اهداف بعدی است. نیروی‌های جنوبی به رهبری جنرال جوزف جانستن، هرگز نتوانستند بفهمند که هدف بعدی شرمین از تحرکاتش چیست.

در دنیای معاملات، کمپنی موتورسازی هوندا^۲ از این استراتژی طرز العمل غیر مستقیم برای انکشاف انجین‌های با میکانیزم سوخت

1 . Sir Basil Liddell Hart

2 . William Tecumesh Sherman

3 . Honda

داخلی Internal Combustion، استفاده کرده و تبدیل به رهبر صنعتی در این زمینه شد. این رهبری تکنالوجیک منجر به آن شد که هوندا به صورت افقی توسعه یافته و موتور سازان امریکایی را در خواب غافلگیر کند.

چرخش به طرف جناحین

چرخش به جناحین عبارت از مانوری است که به عوض حمله روبه‌رو، از یک جناح به حریف حمله کرده و قصد بیجا کردن آن را داشته باشد. این حرکت، حریف را به درد سر انداخته و آن را مجبور می‌سازد تا عملیات‌های معمول خود را متوقف کند تا به وضعیتی پیش آمده پاسخ بدهد.

بیشتر شهرت ناپلئون مدیون همین نوع مانور بود که به طرف جناحین حمله کرده و از پشت حریف را دور می‌زد. در جنگ کوریا، جنرال داگلاس مک آرتور هم از همین مانور برای پیاده کردن قوای بری - بحری در منطقه Inch'on استفاده کرد.

در جنگ داخلی امریکا، جنرال شرمن هم از مانورهای حرکت به جناحین در سال ۱۸۶۴ در جریان کمپاین در ایالت جورجیا بر ضد قوای جنوبی استفاده کرد. نیروهای حریف تحت رهبری جوزف جانستن که سنگربندی خوبی در مقابل شرمن کرده بودند، کراراً مجبور می‌شدند تا مواضع خود را تخلیه کرده و عقب نشینی کنند.

در طرف کنفدراسیون (جنوبی‌ها)، جنرال مشهور رابرت ای لی^۱ بزرگ‌ترین فتح خود را در سال ۱۸۶۳ در مقابل قوای شمالی در Chancellorsville به دست آورد. وی نیز از همین مانور حمله به جناحین،

بر علاوه ای به کارگیری عنصر غافل‌گیری (باصقین)، که تأثیر ضربه را چند برابر می‌کند، استفاده کرد. در مرحله اول جنرال یک حمله کذایی را به صورت نمایشی از مقابل انجام داد و جنرال دیگر جنوبی به نام توماس جکسون ستون وال (Stonewall) با استفاده از مصروفیت حریف در دفاع از مقابل، به جناح راست به صورت باصقین حمله کرد و قوای شمالی را کاملاً از میدان بیرون کرد.

در دنیای معاملات، حمله از جناحین ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد و بستگی به نوع محصول یا خدماتی ارائه شده دارد، و یا روابط قدرت. این نوع حمله ممکن است برای پیدا کردن یک فضای مشخص و محدود و تخصیصی کردن محصولات خود مطابق همین فضای محدود در مقابل یک حریف کلانی که یک فضای وسیعی را در اختیار دارد (مثلاً تخصیصی کردن خدمات کتاب، در مقابل کمپنی که غیر از فروش کتاب، خدمات گسترده دیگری نیز دارد) موثر باشد. مثال آن را در رقابت بین کتاب فروشی‌های سنتی با فروشگاه‌های کلان زنجیره‌ای دیدیم.

کمپنی Royal Crown Cola در حمله و رقابت روبه‌رو با کوکاکولا و پیپسی در اوایل سال‌های ۱۹۶۰ شکست خورد. اما اگر کمپنی مانور حمله به جناحین را ادامه می‌داد، موفق‌تر می‌بود. این کمپنی در سال ۱۹۶۲ با ارائه اولین نوشابه رژیمی Diet Rite Cola، رقیبانش را غافلگیر کرد. در پایان همین دهه، Diet Rite بهترین فروش را در میان نوشابه‌های غیر الکلی در ایالات متحده داشت.

اگر کمپنی منابعش را صرف نگهداری موقعیت پیشتازش در بازار نوشابه‌های رژیمی می‌کرد، دیگر جایگاهش در این زمینه در بازار تثبیت می‌شد. اما معلوم شد که کمپنی نتوانست که قدرت رهبری

خود را در بازار پیش‌بینی کند و این فرصت از دستشان رفت. به جای این‌که انعطاف نشان داده و رهبری‌اش را در این زمینه ادامه دهد، کمپنی تصمیم گرفت که در هر دو بازار، یعنی نوشابه‌های رژیمی و غیررژیمی با دیگر حریفان به رقابت بپردازد. نتیجه آن شد که شدت رقابت در مارکیت بالا گرفت و کوکا کولا با معرفی Diet Cola، و ذخایر استراتژیک بیشتری که در اختیار داشت، پیش‌تاز شده و Diet Rite دیگر سهمش را از بازار از دست بدهد.

حمله از پشت جبهه

این مفکوره در قرن بیستم وارد پلاتگذاری نظامی شد. هدف آن است که با ایجاد وحشت، بی‌نظمی و بهم‌ریختگی در پشت خطوط جنگ، در حریف این ذهنیت ایجاد شود که هیچ نقطه‌ای امن نیست. این تاکتیک باعث می‌گردد تا حریف منابع ارزشمندی را صرف دفاع از مناطقی کند که قبلاً فکر می‌کرد آن را تصرف کرده و نیازی به سرمایه‌گذاری قُوای آن نیست.

در شروع مخاصمات، کماندوها (قُوای خاص) که هرکدام استعداد و مهارت‌های مخصوص دارند، در پشت خط نفوذ می‌کنند. این منطقه معمولاً برای مقاصد لجستیکی بسیار حیاتی‌اند. قُوای خاص تلاش می‌کنند به هر نوعی که شده ارتباطات و لجستیک را مختل کرده و حتی قوماندان‌های حریف را در صورت دسترسی به آن‌ها، ترور کنند.

در جنگ جهانی دوم، قُوای زیرزمینی فرانسه در مناطق تحت اشغال جرمنی و همچنین چریک‌های روس، عملیات‌های مخفی را بر علیه جرمنی به راه انداخته بودند. میزان موفقیت‌شان به اندازه‌ای بود

که جرمنی مجبور شد یک تعداد از قوای ارزشمند خود را از جبهات بیرون کشیده و وظیفه نگهبانی از تدارکات، ادارات و مخازن اسلحه را به آنها بسپارد.

علاوه از بُعد نظامی عملیات پشت جبهه، ارزش روانی این کار نیز انکار ناپذیر است؛ از این که دشمن درک می کند که در مناطق تحت تصرفش حریف نفوذ کرده و خراب کاری می کند. در جنگ دوم جهانی، در ابتدای نبرد Bulge در سال ۱۹۴۴، جرمن ها موفق شدند تا قوای خاصی را که یونیفورم عساکر آمریکایی را داشتند در پشت جبهه پیاده کنند تا حد امکان با بهم ریختگی در میان قوای پیشروی کننده متفقین، باعث کندی حمله شوند.

این نوع مانور در کمپاین های انتخابات پارلمانی و ریاست جمهوری نیز استفاده می شود. طوری که در جریان حمله و ضد حمله کاندیداها نسبت به هم، یک نامزد در منطقه یا ایالتی که حریف فکر می کند رایش را در جیب خود دارد، شروع به کمپاین و سخنرانی می کند. این کار باعث می شود تا کاندید دیگر منابع ارزشمندی را که قبلاً برای حمله روبه رو مد نظر گرفته بود، صرف منطقه ای نماید که قبلاً فکر می کرد ضرورتی ندارد.

این تخنیک سابقه تاریخی دارد و گاهی برای کم کردن فشار از یک نقطه جبهه مورد استفاده قرار گرفته است. در سال ۱۸۶۴، قوای کنفدراسیون (جنوبی ها) حمله مستقیمی را به واشنگتن DC، پایتخت شمال، ترتیب دادند. شمالی ها تا آن لحظه فکر می کردند که این منطقه کاملاً امن بوده و نیازی برای دفاع از آن نیست. دلیل این حمله آن بود که از فشار قوای شمالی بر کنفدراسیون در بندر Cold Harbor کاسته شود.

این تاکتیک حمله از پشت جبهه در معاملات بین المللی نیز کار گرفته می‌شود. نمونه آن را در رقابت فوجی فیلم^۱ با کوداک^۲ در سال‌های ۱۹۸۰ ملاحظه می‌کنیم. اول فوجی به بازار داخلی کوداک در امریکا رخنه کرد و سهمی از بازار را ربود. جنگی بر سر قیمت‌ها در بین این دو کمپنی شروع شد. کوداک نیز چند وقت بعد به بازار داخلی فوجی در جاپان وارد شد و فوجی را مجبور کرد تا مقداری از منابعش را دوباره صرف جاپان نماید.

از کدام یک از مانورها استفاده شود؟

از کدام مانور استراتژیک استفاده شود؟ این ارتباط می‌گیرد به فاکتورهای متعدد: موقعیت شما نظر به رُقا در بازار، منابع شما، ظرفیت‌های شما، توانایی در قبول خطر، مقاصد استراتژیک و غیره عوامل. تطبیق موفقانه استراتژی منوط بر به کارگیری متناسب تاکتیک‌ها در جهت مشخص است. استفاده از تاکتیک‌ها بدون داشتن استراتژی، عبارت از دوام دادن به جنگی است بدون مشخص شدن پایان آن. حتی اگر شما بدانید که می‌توانید در یک برخورد یا درگیری مشخص برنده‌اید، باید از آن پرهیز نمایید مگر این‌که به نوعی به مقصد استراتژیک شما کمک کند.

برای وضاحات بیشتر از مفهوم مانور استراتژیک، جای دارد مثال زنده ایی ارائه گردد که در حقیقت تحلیل مترجم را انعکاس می‌دهد. ایالات متحده امریکا در جنگ اُکراین از یک مانور استراتژیک که به نظر مترجم میتوان آنرا «مانور بازدارنده حریف» نامید، استفاده کرد، طوری که کشورهای قدرتمند اقتصادی را درگیر آن ساخت. در این مانور از

1 . Fujifilm

2 . Kodak

یک طرف؛ قدرت روسیه مورد ارزیابی و آزمایش قرارگرفت و بدینصورت روسیه در یک حالت حیثیتی جهانی قرار گرفت و مجبور شد تا تمام نیرو و قدرت نظامی خود را در اُکراین به مصرف برساند، بدون آنکه نتیجه متوقعه را حاصل نماید، و از لحاظ بین المللی هم در وضعیت نامناسبی قرار گرفت. و از طرف دیگر؛ پای اتحادیه اروپا را به این جنگ کشانید و آنها را چنان به نگرانی های اقتصادی و امنیتی مواجه ساخت که حتی ثروتمندترین کشورهای اتحادیه اروپا مانند آلمان و فرانسه، به کمبود محصولات غذایی و انرژی مواجه اند، تا حدی که نرخ تورم در آن کشورها به بالاترین حد خود رسیده است. علاوه براین؛ اتحادیه اروپا مجبور شد تا سرمایه گذاری زیادی در بخش نظامی خود نماید، چنانچه پارلمان آلمان بودیجه حدود ۱۱۰ میلیارد دلاری را برای اولین بار در بخش دفاعی خود تصویب نمود و تعدادی از کشورهای اتحادیه اروپا مانند سوئد و سوئیس، برای عضویت در ناتو تصمیم میگیرند. به همین گونه؛ تحلیل من (مترجم) اینست که ایالات متحده امریکا با استفاده از این مانور استراتژیک، جنگ را از طریق افغانستان در کشورهای آسیای میانه انتقال خواهد داد و پای چین را که بزرگترین و یگانه رقیب اقتصادی امریکا بشمار میرود، نیز عملاً در جنگ دخیل میسازد و به این ترتیب، جنگ در دو قطب دنیا (اُکراین در اروپا، و افغانستان و کشورهای آسیای میانه بخصوص تاجکستان و ازبکستان در آسیا) با حمایت استخباراتی و تسلیحاتی امریکا برای سالهای زیادی دوام خواهد نمود و کشورهای هدف امریکا در منطقه مجبور می شوند تا برای حفظ امنیت ملی خود، هزینه های زیادی را صرف این جنگ نمایند.

شخصیت‌ها

رابرت ای لی (۱۸۰۷-۱۸۷۰). سرقوماندانی اعلاّی قوای شمالی در ابتدای جنگ داخلی امریکا برای وی پیشنهاد شد، اما وی در عوض طرف ایالت بومی (ویرجینیا) خود را گرفته و به طرف جنوبی‌ها رفت. در طول چهار سال جنگ داخلی امریکا وی یکی از زنده‌ترین قوماندان حاضر در جنگ بود.

لیدل هارت بازل (۱۸۹۵-۱۹۷۰). وی که در جریان جنگ جهانی اول در بین خندق‌ها جنگیده بود، پس از کسب تجربه از این نبرد فرسایشی، مفکوره‌ای را طرح کرد که به نیروی بالقوه تانک‌ها برای گشوده شدن گره جنگ اشاره داشت. لیدل هارت مفکوره‌های نظامی استراتژیک خود را وارد زمینه‌های دیگر نیز کرد و کتابی را تحت عنوان *The Lawn Tennis Masters Unveiled* (کشف اسرار تنیس بازان زنده روی چمن) نوشت.

داگلاس مک آرتور (۱۸۸۰-۱۹۶۴). مک آرتور مرد با ابهت و شخصیت بزرگتر از حیاتش بود و حس غرور برجسته‌اش وی را به سمت پیروزی‌های کلان در دنیای نظامی و شکست خوارکننده در دنیای سیاست، در مدت کوتاهی بعد از عملیات فوق‌العاده‌اش در Inch'on کشاند.

ریچارد روملت (۱۹۴۲- الی حال «۲۰۱۴»). وی یکی از محققین و مشاورین برجسته بوده است. سبک نوشتار سراسر است و دقیقش راجع به استراتژی، ابزار ساده‌ای است برای پس زدن غبار ایستایی که غالباً مانع تفکر استراتژیک می‌شود. وی که زندگی مسلکی خود را به عنوان انجنیر برق شروع کرد، آهسته آهسته شهرتی را به عنوان استاد مدیریت کسب نمود. وی مروج این فکر بود که موفقیت طولانی مدت فقط از دو طریق به دست می‌آید: یا افراد و کمپنی‌ها برای رسیدن به آن، راهی



را اختراع کنند و یا هم از تغییرات ایجاد شده در محیط به نفع خود استفاده نمایند.

سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. اکثر عادت ما بر آن شده که در مقابل چلنج‌ها و مشکلات به وجود آمده، به همان شکلی چاره جویی کنیم که قبلاً با موارد مشابه آن، کرده‌ایم. از این واقعیت غافل می‌شویم که شاید تاکتیک‌های دیگر نیز وجود دارد. آیا شما نیز همین مشکل را داشته و در مقابل موانع از تاکتیک‌های تکراری استفاده کرده‌اید، یا این که لیستی از گزینه‌های متفاوت دارید که در هر موقع یکی را متناسب حال استفاده می‌کنید؟ از مانورهای که در این فصل مورد مطالعه قرار گرفت، حداقل یک یا دو مورد آن را که هرگز تا حال استفاده نکرده‌اید، برگزیده و ببینید چگونه آن‌ها را می‌توانید در اولین فرصت استفاده کنید.

۲. سناریوهای تاریخی را مدنظر بگیرید، و فکر کنید که اگر آن‌ها کدام مانور یا تاکتیک متفاوتی را انتخاب می‌کردند، آیا امکان داشت سیر تاریخ به جهت دیگری برود. برای مثال داود خان رئیس جمهور سابق افغانستان چگونه می‌توانست جلو کودتای هفت ثور ۱۳۵۷ را در آن کشور بگیرد؟ و یا زیلینسکی رئیس جمهور اُکراین چگونه می‌توانست از حمله و جنگ ویران گروسیه در ۲۰۲۲ جلوگیری نماید؟ (مثال اصل کتاب متفاوت است. این تصرّف به جهت ایجاد تناسب با وقایعی که مخاطب از آن‌ها اطلاع دارد صورت گرفته است. جنگ اُکراین در هنگام ویرایش آخری کتاب اضافه شده است)

۳. جنگ از پشت جبهه یکی از تاکتیک‌هایی است که کمترین استفاده را در منازعات داشته است، اما در شرایط مشخصی، خصوصاً



در دنیای معاملات و سیاست، تأثیرات فوق العاده‌ای دارد. آیا شما می‌توانید حریف را با مانورهای پشت جبهه غافلگیر کرده و منابعش را در جهت دفاع از ساحه‌ای که قبلاً فکر می‌کرد در تصرفش است، ضایع کرده باشید؟

فصل چهاردهم

تفکر استراتژیک به عنوان مسیری در زندگی

طبیعت به ما می‌آموزد که آینده نامعلوم است، اما تاکتیک‌های چندگانه‌ای وجود دارند که میزان پیچیدگی در زندگی را کاهش می‌دهد. تخمین زدن گام بعدی است، درک آنچه در گذشته واقع شده نیاز است. تا دانسته شود که حال در چه وضعی قرار داریم و مسلح کردن خود با ابزار تا چه حد مؤثر است. برای مقابله با چلنج‌های متعدد در آینده چه باید کرد؟ در این فصل، متفکرین شهیر استراتژی به ما می‌گویند چگونه با استفاده از تکنیک‌ها و تفکرات منطقی، خود را برای آینده مهیا نموده و استراتژی‌های متناسب را مطابق به نیازمندی‌های خود اتخاذ نماییم.

اطمینان از عدم اطمینان

نامعلوم بودن، قانون حاکم بر هر چیز است، چه در زندگی شخصی ما باشد یا مسلکی؛ خواسته یا ناخواسته، نمی‌توانیم پیش‌بینی کنیم که دقیقاً چه واقع خواهد شد؟ اما همان طوری که در این مباحث تا

حال خوانده‌ایم، اندازه‌گیری موفقیت به این نیست که تا چه اندازه دقیق آینده را پیش‌بینی کرده می‌توانیم، بلکه به این است که تا چه حد در مقابل حوادث احتمالی آمادگی داریم.

با ترکیب کردن تاکتیک‌های تفکر استراتژیک، ابزارهای تحلیلی و ایفای نقش در انکشاف فاکتورهای که بر شرایط خارجی تأثیر گذارند، ما احتمال موفقیت خود را در اهدافی که برای آینده تعیین کرده‌ایم، افزایش می‌دهیم. به عبارت دیگر، ما می‌توانیم شرایطی که آینده ما را متأثر می‌سازند، را تغییر دهیم.

بنیامین فرانکلین

یکی از اولین امریکایی‌هایی که فن تفکر استراتژیک را به سطح بسیار بلندی مورد استفاده قرار داد بنیامین فرانکلین بود. وی می‌توانست که آینده را تصوّر کرده و عوامل تشکیل دهنده آن را شناسایی نماید، به صورتی که جهات سود دهی آن را به حداکثر تقویت نماید. این قدرت تصویرسازی و انگیزه بلند بنیامین فرانکلین بود که وی را در زندگی برای پیش رفتن به جلورهبی می‌کرد. در حقیقت، این آینده‌نگری ممیز بسیاری از اشخاص بزرگ در تاریخ است. فرانکلین نه تنها از فرصت‌های پیش آمده استفاده می‌کرد، بلکه خود وی نیز فرصت‌های را ایجاد می‌کرد.

وی یک شخصیت استراتژیکی را از خود تبارز داد که نشان آن عطش بسیار برای آموختن و کشف مفکوره‌های بدیع بود. وی زمانی که فقط ۲۱ سال سن داشت، گروهی را تشکیل داد که مسائل علمی و سیاسی را به بحث می‌گرفتند. همین گروپ بعدها به انجمن فلسفی

امریکا تبدیل شدند. وی و همکارانش اولین کتابخانه عامه را در امریکا تأسیس نمود، همچنان در تشکیل پایه‌های یک مؤسسه علمی که بعدها پوهنتون پنسلوانیا شد، نقش اساسی داشت. خلاصه آن که فرانکلین نه تنها کنجکاوی یک متفکر استراتژیست را داشت، بلکه آن را با علاقه به حیات ترکیب کرده بود. وی همیشه با محیط خود تعامل داشت و در زمینه‌های مختلف ساینس، سیاست، تعلیمات، ادبیات، امور نظامی و مسائل معاملاتی و اقتصادی برای ما میراثی به یادگار گذاشته است.

فرانکلین مطابق قواعدی زندگی می‌کرد که بهره ذاتی استعدادش را حد اکثر می‌کردند. این ۱۳ قاعده نقشه راهی برای زندگی آینده نگر و مطمئن است. چهار اصل این قواعد؛ نظم، ثبات قدم، پارسایی و صنعت است این پیشنهاد را ارائه می‌دارد که کلید تعامل با عدم اطمینان عبارت است از ایجاد یک جزیره یقین.

وینستون چرچل

یکی دیگر از مغزهای استراتژیست سر وینستون چرچل است. کسی که بیشتر در نقش صدر اعظم بریتانیا در روزهای سخت جنگ جهانی دوم شناخته می‌شود. شجاعت، ثبات قدم و بیان تأثیرگذارش یک ملت را برای ادامه مقاومت در مقابل جرمن نازی برانگیخت. چرچل این فرصت را داشت که در وقایع کلان از تاریخ حضور داشته باشد و این نتیجه آن بود که همواره می‌خواست در متن حوادث قرار بگیرد نه در حواشی آن. خیلی از ما هم می‌توانیم در زندگی خود چنین درخشان باشیم.

وی این عقیده عجیب را داشت که در عُفوان جوانی خواهد مُرد، همچنانی که پدر وی مرده بود. به همین خاطر یک حس پرشتاب شدید داشت، و زود وارد مرحله‌ای از سرگذشتش شد که از وی یک افسانه ساخت. در ۲۱ سالگی، وی خبرنگار جنگی شد و بعداً به اردو بریتانیا پیوست. همیشه مسئولیت خطرناک‌ترین کارها را به دوش می‌گرفت. زمانی توسط بوییر^۱ های افریقایی جنوبی اسیر شد، اما توانست از کمپ اسراء فرار کرده و دو باره به اردوی بریتانیا بپیوندد. بعد از بازگشت به وطن، وی به عنوان اولین لرد بحری (مقامی معادل وزیر قوای بحری) وارد کابینه شد، اما ستاره بخت وی زمانی افول کرد که قوای بحری بریتانیا در گرفتن دهانه داردانل (در ترکیه امروزی) نا موفق شدند. در همین فاجعه بود که چرچل «پنج اصل مستقل از هم» را پیدا کرد که تصمیمات مرتبط با عملیات‌های نظامی را شکل می‌دهند. این اصول را می‌توان در تصمیم‌گیری استراتژی در هر زمینه‌ای تطبیق داد.

« اصول پنجگانه وی شامل موارد ذیل است:

- (۱) شخص باید صلاحیت کامل داشته باشد؛
 - (۲) احتمال موفقیت وجود داشته باشد؛
 - (۳) اهداف مهم‌تر نباید قربانی شوند؛
 - (۴) تمامی احتمالات باید از قبل روی آن فکر شده و آمادگی لازم گرفته شود؛
 - (۵) زمانی که وارد مرحله عمل می‌شویم، اجراء به صورت کامل و قاطع صورت گیرد.
- اولین قاعده از اصول متذکره، چیزی بود که همیشه در طول حیات

مسئله‌ی خود به آن پایبند بود. هرگز بعد از آن مسئولیتی را نپذیرفت که صلاحیت‌های کافی برای اجرای موثر آن را نداشته باشد.

با آموختن چنین دروسی، چرچل به مدت کوتاهی به اردو بازگشت و پس از آن نقش‌های متعددی در دولت گرفت. در طول دهه ۱۹۳۰، وی در حواشی سیاست قرار داشته و خود را برای بازگشت بزرگ آماده می‌کرد. در دهم می ۱۹۴۰، به عنوان صدر اعظم بریتانیا برگزیده شده و این مملکت را برای چهار سال در طول جنگ رهبری کرد. در طول این ایام، به عنوان رهبر تأثیرگذار و کسی که همیشه قادر به غافل‌گیری و خدعه حریف بود، شهرت تاریخی کسب کرد.

در طول حیاتش وی یک ماجراجویی بود که در علاقه‌اش برای مطالعه مزیدتر، با بنجامین فرانکلین شباهت تام داشت. وی مخصوصاً به تاریخ خیلی ارزش می‌داد و عقیده داشت که تجربه و خرد گذشتگان راهنمایی است برای قدم زدن در آینده. استفاده وی از تجارب دیگران در تاریخ، اساس بسیاری از تصمیم‌های مهم وی را شکل داد.

یادگیری و اندوختن تجارب برای چرچل زمینه‌ای بود در جهت برخورد با دنیای خارج و گرفتن تصمیم بزرگ. وی فهمید که داشتن مفکوره‌های خوب کافی نیست. اجرایی کردن مفکوره‌ها نیازمند اراده قاطع و نهراسیدن و پیگیری مستمر است. ما همگی می‌توانیم بر سرنوشت‌ها چنین تأثیرگذار باشیم، اگر در سطح ملت‌ها تأثیرگذار نباشیم، حداقل بر سرنوشت خود و یا وظیفه‌ای که داریم، خواهیم بود.

ستیوجانز

ستیوجانز با خصوصیتی چون مبتکر، غول رسانه‌ای، هنرمند تکنالوجیک و استاد روابط عمومی شناخته می‌شود؛ این خصوصیات

مردی بود که همگی این سرمایه‌ها را به صورت فوق العاده موثری به کار می‌برد.

همانند تعداد انگشت شماری در تاریخ، وی دنیا را تغییر داد. تصویر، اراده و اجرای استراتژیک وی شش صنعت کامپیوترهای شخصی، فیلم‌های انیمیشن (تصاویر متحرک مجازی)، موسیقی، تلفون‌ها، کامپیوترهای تبلت و چاپ دیجیتال را متحول کرد. وی طرز زندگی، چگونگی ارتباطات و تفکر استراتژیک را در ما تغییر داد. جابز نه تنها شعار معروف «متفاوت فکر کنید» را ترویج داد، بلکه آن را تبدیل به بیانیه مأموریتی برای هر نوع استراتژی کرد. وی نه تنها به ما فهماند که چگونه می‌توان متفاوت فکر کرد، بلکه آن را در مقصد استراتژیک گنجانده و با انجام آن تصویرهای جدیدی را عملاً خلق کرد. وی در جهات زیادی با وینستون چرچل همخوانی داشت. در طول حیاتش چندین بار با معاصرانش درگیر و سرمایه‌اش کم و زیاد شد. در سال ۱۹۸۵ از کمپنی اپل^۱، بیرون کشیده شد، همان شرکتی که خودش آن را تأسیس کرده بود؛ اما بعداً وی یک کمپنی خرد ساخت. فیلم‌های انیمیشن و کامپیوتر را، به نام Pixar، خریداری کرد. علاوه بر آن یک شرکت انکشاف کامپیوتر دیگر را به نام NeXT نیز خرید که قبل از آن چندان موفق نبود. در سال‌های آخره ۱۹۹۰ وی دوباره به اپل فراخوانده شد و به زودی رهبری آن را به دوش گرفت. در یک نمایش حیرت‌انگیز، وی در یک جلسه استراتژی در اپل به انجیرانش دستور داد که تنها توجه خود را معطوف ساخت چهار محصول، کامپیوترهای دیسک تاپ و قابل حمل برای مشتریان و افراد مسلکی، نمایند.

در زمان ارائه iPod به بازار، وی یک استراتژی وسیع‌تری را اتخاذ

کرد: کمپنی اپل در آینده یکتعداد زیاد گجت^۱ (وسایل فنی خُرد) را در آینده تولید خواهد کرد و به گفته سوانح نویس جابز، «اپل مرکز یک تعداد زیاد گجت‌های متفاوت خواهد شد». به دنبال آن شماری از محصولات از قبیل iPod, iTunes, iPhone, iPad و غیره به بازار عرضه شد. از آن زمان تاکنون این کمپنی سرمایه فوق العاده‌ای کسب کرده و همچنان به پیش می‌تازد.

در طول سرگذشت کاری‌اش، جابز خصوصیات یک استاد استراتژیست را به نمایش گذاشت: تمرکز بالا، داشتن مقصد استراتژیک، اراده و انگیزه همیشگی، فهم درست و به موقع از لحظات حساس، استفاده متناسب از غافل‌گیری، اجرای دقیق استراتژی، و پیگیری مستمر.

اوپراوینفری

این شخصیت رسانه‌ایی یک مارک زنده مخصوص به خود داشت و مأموریتی خود ساخته دارد. کنجکاوی پایان ناپذیر و توانایی‌اش در این‌که جزئیات کم اهمیت از شخصیت خود را تبدیل به یک نقطه قوت نماید، ما را به یاد بنیامین فرانکلین می‌اندازد. وی مقصد استراتژیک را در جنگ‌های همه روزه زندگی افراد یادآور می‌شود. وی قادر است که میلیون‌ها نفر را الهام ببخشد و از این لحاظ می‌توان وی را با وینستون چرچیل مقایسه کرد. همان طوری که ستیو جابز توانست ذائقه و انتخاب امریکا را در مورد تکنالوجی در نسل کنونی و بعدی تغییر دهد وینفری نیز بر عقیده امریکایی‌ها بر بسیاری از چیزها، از کتاب گرفته تا تفریحات، از سیاست تا صحت تأثیر گذار باشد.

شاید شما این گونه مقایسه‌ها را اغراق بدانید، اما شخصیت‌های استراتژیک می‌توانند در همه زمینه‌ای تأثیرگذار باشند، از جمله در سیاست، تکنالوجی، ساینس، تفریحات و غیره. علاوه بر آن، این را مدنظر بگیرید که فاصله بین ما و مغزهای استراتژیک آن اندازه که فکر می‌کنیم زیاد نیست. کسانی که جسارت لازم را داشته باشد همیشه اشتباهی برای ماجراجوی استراتژیک دارند.

طرز تلقی متفکرین استراتژیک

نویسنده شهیر رابرت جی هستینگز^۱ می‌نویسد: این فشار امروز نیست که مرد را دیوانه و عصبانی می‌کند، بلکه تأسف از آنچه قبلاً به وقوع پیوسته و ترس از این‌که در آینده چه خواهد شد. ترس و تأسف توأم با هم دو دزدی‌اند که فرصت‌ها را امروز از ما می‌گیرند. این نقل قول یادآور آن است که این حوادث نیستند که تعامل ما را با خود شکل می‌دهند، بلکه طرز تلقی ما از این حوادث است که چنین قدرتی دارد. متفکر استراتژیک شدن به معنی دور کردن شکوک و عدم اطمینان است. این به معنی کاوش در گذشته برای فهمیدن زمان حال است تا بر اساس آن، از نتایج آینده استقبال کنیم. این‌که در پنج سال آینده چه می‌خواهیم باشیم، اقدامات امروز را جهت دهی می‌کنند. به ما می‌گویند که دانه‌های خود را چگونه در تخته شطرنج روزگار جابه‌جا نماییم.

امتیاز تفکر استراتژیک شامل زندگی بدون از ترس آینده است؛ حیاتی که اشتیاق برخورد با چلنج‌های آینده را در سر می‌پروراند. تلقی این‌که نا معلوم بودن آینده نه محل ترس، بلکه زمینه‌ای است

برای ایجاد فرصت‌ها، فهمیدن این‌که هرکدام ما دارای انتخاب‌های هستیم. اراده‌ای که نه تسلیم حوادث بلکه خود تأثیرگذار بر آن است از طریق تحمیل اراده، تخیل، تحلیل، پلانگذاری و تطبیق.

فکرکردن به صورت استراتژیک بر واقعیت‌های بیرونی که محلی از ترتیب ندارند، نوعی نظم را تحمیل می‌کند. ما را قادر می‌سازد تا بادبان را بر افراشته، باد را جهت داده و کشتی خود را به طرف ساحل مقصود رهنمون شویم. مزایای تفکر استراتژیک زیاد است. افزایش تولید و رضایت مشتریان، استرس کمتر و موفقیت بیشتر در رسیدن به اهداف نسبت به ناکامی در وصول به آن‌ها از جمله آن‌هاست. اگرچه سرگذشت ما هیچ وقت خالی از چانس و عدم اطمینان نیست، اما فکرکردن به صورت استراتژیک این سفر را جالب‌تر می‌کند.

شخصیت‌های استراتژیست

وینستون چرچیل (۱۸۷۴-۱۹۶۵). یک سیگرت کش قهار با صدای ناخوشیده بود که در طول زندگی از اشتباهات متعددش درس گرفت و در زمانی صدر اعظم بریتانیا شد که ملتش سخت‌ترین دوران تاریخ معاصرش را می‌گذرانند. وی با اراده قوی ملتی را الهام داد تا پیروز جنگ جهانی باشد. وی یک روزنامه نگار، سواره کار، سیاستمدار، تاریخ دان، و جنگجوی جنگ‌های گرم و سرد بود. دوران حیات مسلکی اش حدود شش دهه طول کشید و کمتر کسی در تاریخ می‌تواند همانند وی ادعا کند که مسیر تاریخ را تغییر داده است.

بنجامین فرانکلین (۱۷۰۶-۱۷۹۰). یکی از بنیان استقلال امریکا است. خود الگوی مجسم از روشنفکری قرن هیجدهم بود. زندگی وی پُر بود از فرصت‌های که استفاده شد و آروزهای که به حقیقت پیوست؛

از سیاست گرفته تا ساینس، دیپلوماسی و معاملات. شماری از گفتار وی قاموس ضرب‌المثل‌های معروف در امریکا را تشکیل می‌دهد، از جمله این‌که راجع به هیچ چیزی در دنیا نمی‌توان با اطمینان سخن گفت، مگر مرگ و مالیه.

ستيو جابز (۱۹۵۵-۲۰۱۱). شاید برجسته‌ترین و شناخته شده‌ترین مدیر اجرایی در دنیای معاملات در طول ۵۰ سال گذشته باشد. ابتکارات وی شماری از صنایع را متحول کرد، از جمله کمپیوترهای شخصی، موسیقی، ارتباطات دیجیتالی و فیلم‌های انیمیشن را. انگیزه همیشگی، عدم صبرش با کسانی که همانند وی خلاقیت فکری نداشتند، و روشن بودن افکارش، پایه‌های یک مبتکر موفق را تشکیل می‌داد.

اوپرا وینفري (۱۹۵۴- الی حال). وی یکی از پیشروترین استراتژیست‌های دنیای سرگرمی در امریکا و یک مثالی کامل از چگونگی پلان کردن، جهت دهی منابع، و تطبیق استراتژی مطالعه شده است. وی متهم به آن شد که باعث ترویج «فرهنگ اعتراف» در دنیای رسانه‌ای قرن بیست و یکم گردید، اما او چندین بار طرز العمل خود را تغییر داده است.

سؤالاتی برای مطالعه و دقت بیشتر

۱. از استراتژیست‌های مشهوری که در این فصل از آن‌ها نام گرفتیم؛ مانند بنجامین فرانکلین، وینستون چرچیل، ستیو جابز و اوپرا وینفري، آیا کدام شباهتی بین این شخصیت‌ها با کسانی که شما آن‌ها را الگو قرار داده‌اید وجود دارد؟ این شخصیت‌ها می‌تواند مانند کسانی چون سیاستمداران، پادشاهان، اشخاص دینی و دانشمندی باشد که شما از آن‌ها تأثیر پذیرفته‌اید.



فصل پانزدهم^۱

نقش تفکر استراتژیک در پلانگذاری تجاری

(میشل استانلی)

پلانگذاری استراتژیک سنتی، قدمه‌های تفکر ابتکاری (نوآوری) را با آن که در موفقیت تجارت بسیار مهم است، اما شامل آن نمی‌شود. تفکر استراتژیک یک مدل پلانگذاری جامع است که خلافت و نوآوری، پلانگذاری استراتژیک و عملیاتی را پوشش می‌دهد. در این مبحث، روی محتویات ذیل تمرکز می‌گردد.

۱. معرفی
۲. تفکر استراتژیک چیست؟
۳. چرا تفکر استراتژیک مهم می‌باشد؟
۴. روند تفکر استراتژیک چگونه است
۵. نتیجه‌گیری.

۱. این سه فصل بعدی، از اندوخته‌ها و مطالعات مترجم است و به خاطر ارتباط و نقشی که در تفکر استراتژیک دارند، برای غنای این رهنمود کاربردی علاوه شده است و در اصل کتاب انگلیسی "مهارت‌های تفکر استراتژیک" موجود نیست.

۱. معرفی

استراتژی هرگز چالش برانگیزتر و یا مهم‌تر از محیط امروزی رقابت جهانی که در آن استراتژی‌های همکاری باید فراتر از مرزهای ملت‌ها و مارکت گام بردارد، نیست. بسیاری از مؤسسات تلاش می‌نمایند تا همه چیز به همه کس، منابع مصرفی در مارکت که ممکن هرگز برگشت قابل ملاحظه‌ای به سرمایه‌گذاری را فراهم نکند، باشند.

۲. تفکر استراتژیک چیست؟

تفکر استراتژیک یک روند مغزی و فکری است که توسط افراد به منظور به دست آوردن موفقیت در یک بازی و دیگر تلاش‌های خویش استفاده می‌نمایند، تعریف می‌گردد. تفکر استراتژیک یک روند پلانگذاری است که خلاقیت، پلانگذاری استراتژیک و پلانگذاری عملیاتی را جهت انکشاف استراتژی‌های تجارت که چانس بیشتر موفقیت را دارد، شامل می‌سازد.

بسیاری از مؤسسات در حال آموختن این نکته هستند که تجارب گذشته الزاماً اساس خوبی برای انکشاف استراتژی‌های آینده نمی‌باشد. ضرورت است تا مدیران با دقت بیشتر توجه نمایند که چگونه ارزش‌ها را برای مشتریان‌شان فراهم نمایند. عملی نمودن پلانگذاری استراتژیک زمانی مهم می‌شود، که به سؤال‌های چون؛ «چگونه» و «چه وقت» در پلانگذاری تجارتی پاسخ داده شده باشد و ندرتاً ماهیت و مفهوم تفکر استراتژیک را می‌گیرد. این جایی است که تفکر استراتژیک وارد می‌گردد. تفکر استراتژیک «چه» و «چرا» روند پلانگذاری است. به این سؤال جواب می‌دهد که «چه باید انجام دهیم و چرا باید انجام دهیم؟».

تفکر استراتژیک نیازمند خلاقیت و نوآوری است و مرحله تحقیق جهت آزمایش صدای مشتری، کارمند و کارکرد خوب سازمان را شامل می‌سازد. این یک روند آزمایش آنچه را که در نقش‌های مختلف انجام می‌دهیم، درک نیازمندی‌های مشتریان ما و تضمین آنچه که به نیازمندی‌های استراتژیک تعریف شده ارتباط دارد، می‌باشد. اگر ما تفکر استراتژیک را با پلانگذاری استراتژیک و پلان‌گذاری عملیاتی مقایسه نماییم، می‌بینیم که:

- تفکر استراتژیک - «چه» و «چرا» ی آنچه را که باید انجام دهیم می‌باشد.
- پلانگذاری استراتژیک - «چگونه» و «چه وقت» در سطح بالا می‌باشد.
- پلانگذاری عملیاتی - جزئیات عملی «چگونه» و «چه وقت» می‌باشد.

۳. چرا تفکر استراتژیک مهم است؟

مقصد از تفکر استراتژیک، ایجاد یک استراتژی است که یک چهارچوب مرتبط، مدغم شده و یکپارچه را برای همه تصمیم‌به‌خصوص برای جهت دهی تجارت و استفاده موثر منابع شکل می‌دهد. برای انجام آن، تفکر استراتژیک از آمار داخلی و خارجی، ترکیب کیفی نظریات و پیش‌بینی‌ها استفاده می‌نماید. این تفکر آگاه، صریح، روشن و فعال است و تعریف دامنه رقابتی برای مزیت استراتژیک شرکت‌ها، تفکر استراتژیک آگاهانه، واضح و فعال بوده و حوزه‌های رقابتی را برای منفعت استراتژیک شرکت تعریف می‌نماید. استراتژی یک محصول کلیدی با روند تفکر استراتژیک مرتبط می‌باشد. تریگو و زمیرمن ارتباط بین استراتژی و عملیات‌ها را در کار

روی استراتژی «اینکه استراتژی مدیریت در سطح بالا چه هست و چگونه می‌توان از آن کار گرفت» خلاصه نموده‌اند.

۴. روند تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک ترکیبی از خلاقیت، پلانگذاری استراتژیک و پلانگذاری عملیاتی می‌باشد. این روند با خلاقیت و نوآوری آغاز می‌گردد. ما تلاش می‌نماییم تا آینده مناسب را برای خود به وجود آوریم و پلان‌های مورد ضرورت برای دستیابی به آن را بسنجیم و از این طریق آن‌ها را ببینیم. نوآوری، ما را در راستای گام نهادن به فراسوی ساحه آسایش خویش برای احتمال افزایش نیازمندی‌ها و توقعات مشتری و مؤسسه کمک می‌کند. خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها بعداً در یک سلسله استراتژی‌ها واضح می‌گردد. این یک قسمتی از تمام روند پلانگذاری است. به هر حال، ما در پلان استراتژیک نیازمندی‌های مشتریان، مؤسسه و کارمندان را در روند شامل می‌سازیم. ما معیارات سنجش را شامل می‌سازیم تا یقین حاصل گردد که اجرائات هدفمند مؤسسه در دیدگاه آینده ما شامل است.

دخیل ساختن کارمندان در هر مرحله روند پلان استراتژیک کلیدی است تا متیقن سازد که همه در اجرای پلان عملیاتی ذیدخل بوده‌اند. و این جایی است که پلان عملیاتی نقش خود را شروع به بازی می‌کند. این یک روند اتخاذ استراتژی‌ها (نتیجه روند پلانگذاری استراتژیک) و انکشاف‌شان در پلان‌های اجرایی که قابل یافتن است و دخیل ساختن کارمندان مؤسسه جهت ایجاد اطمینان از برآورده شدن نیازمندی‌های مشتری و مؤسسه می‌باشد.

آخرین بخش تفکر استراتژیک سنجش است. باید یک روند فعال

سنجش یا ارزیابی موثریت پلان و بررسی این که مطابق پلان اجرائات صورت گرفته است، وجود داشته باشد. ارزیابی برای مقایسه نمودن نیازمندی‌های اساسی در مقابل تطبیق فعالیت‌ها نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مهم خواهد بود که کارمندان در تمام سطوح، تغییر استراتژیک را در هر کاری که اجراء می‌نمایند شامل و مدنظر داشته باشند. ما این کار را با شناسائی و ایجاد ارزش‌ها و اصول سازمانی برای کسب اطمینان از این که مؤسسه در دستیابی به اهداف استراتژیک خود موفق است، انجام می‌دهیم.

۵. نتیجه‌گیری

رهبران و مدیران ارشد در مؤسسات مسئولیت دارند تا وقت مورد نیازی را برای فکر کردن استراتژیک اختصاص دهند تا پلان‌های تجارتي موفقیت آمیزی را طرح و تطبیق گردد. بدون تفکر استراتژیک، خطرات سبب خواهند شد که تصامیم مهم در جریان یک جلسه عاجل نیمه روزه، اتخاذ گردیده و در نتیجه خلاقیت و بینش‌های که از روند تفکر استراتژیک حاصل می‌شود، کم می‌گردد. مدیران بعداً در خواهند یافت که مؤسسه شان در مسیری که می‌خواهند، روان نیست. این را نمیتوان نادیده گرفت.

تفکر استراتژیک را می‌توان در تمام مؤسسه و حتی در هر دیپارتمنت و بخش استفاده نمود. تفکر استراتژیک فراتر فکر نمودن، فراتر پلان نمودن، انسجام نیرو و پیشی گرفتن از رقیب‌ها است. مفهوم مبارزه به حیث فرضیه مرکزی رقابت برای به دست آوردن رضایت می‌باشد. سن تزو در کتاب خود «هنر جنگ» اوج موثریت دانش و

استراتژی بر حل بحران و برای فائق آمدن بر لشکرهای دیگر را بدون جنگ تعریف می‌نماید. به عین شکل نقش رهبر به عنوان عنصر اساسی تفکر استراتژیک در عبارت ذیل خوب توضیح داده شده است: «یک جنرال باید به تنهایی ببیند و به تنهایی بداند». بدین معنی که آنچه را دیگران نمی‌بینند، ببیند و آنچه را دیگران نمی‌دانند، بداند. دیدن چیزی که دیگران نمی‌بینند به نام زیرکی یاد شده و دانستن آنچه که دیگران نمی‌دانند به نام نبوغ یاد می‌کنند. نابغه‌های زیرک اولین برنده‌ها هستند بدین معنی که طوری دفاع می‌کنند که شکست ناپذیرند و طوری حمله می‌کنند که توقف ناپذیرند.

میشیل همراهی مدیران و مسئولین اجرایی ارشد مهندسين انكشاف تجارت^۱ در سراسر جهان كار می‌كند تا كه مؤثریت اجرایی شان را از طریق پلانگذاری استراتژیک، انكشاف رهبری، مدیریت پروژه و مدیریت کیفیت، بهبود ببخشد. وی در قسمت كمك برای کاهش ضایعات و افزایش مؤثریت و سود از طریق روندهای واضح و مشوره‌ها روی کیفیت، مشتریان خویش را كمك می‌نماید. (برای دریافت معلومات بیشتر در مورد این مقاله علمی، لطفاً به این آدرس تماس بگیرید: [bia™ at info@](mailto:bia™@info) (bia.ca

تفکر استراتژیک دید فراتر از ظاهر اشیا دارد و آنچه را که بوده می‌تواند، شامل می‌شود. این یک دید تازه به مارکت، یک بینش واحد در مورد آینده و یا یک ظرفیت برای تصوّر جوابات جدید به مشکلات کهنه می‌باشد. تفکر استراتژیک مسئولیت هر کس می‌باشد، نه فقط مسئولیت مدیر اجرایی و تیم اداری. وقتی که خصوصیات یک متفکر استراتژیک و سنتی را می‌خوانید، بخود نمره دهید. چه خصوصياتی را

نیاز دارید تا یک متفکر استراتژیک شوید؟

تفاوت بین متفکرین استراتژیک و سنتی

متفکرین استراتژیک:

آینده‌نگرند: این افراد تغییرات را پیش‌بینی نموده و به فرصت‌های که ممکن در آینده دست دهد، می‌نگرند.

کنج‌کاوند: این افراد علاقمندند تا بدانند که در دنیارمونت، مؤسسه، شرکت و یا محیط بزرگتر تجاری‌شان چه می‌گذرد؟ اینها چالش ایجاد می‌کنند.

بلندن‌گرند: این افراد علاقه دارند که امروز سرمایه‌گذاری نمایند تا فردا نتیجه بهتری به دست آورند.

ریسک‌پذیرند: این افراد به مفکوره‌های گذشته و حال محدود نیستند و می‌خواهند روش‌های جدیدی را آزمایش نمایند.

توانمند به اولویت‌بندی‌اند: این افراد مصروف بودن و مؤثر بودن را مساوی نمی‌دانند. این‌ها به پروژه‌ها قوت برای تأثیرات و بازدهی عالی ارزش زیاد قائل‌اند.

متفکرین سنتی:

واکنشی‌اند: این افراد کمتر مفکوره‌های جدید دارند و منتظر می‌مانند تا برایشان گفته شود که چه کاری و یا چه اقدامی را انجام دهند.

گوشه‌گیرند: این افراد معمولاً بدون داشتن نظریات و یا بدون دانستن اهداف و مقاصد دیگران کار می‌کنند. اینها از مسوولیت فرار می‌کنند.

کوتاه‌نظرند: این افراد غالباً روی تأثیرات بالقوه یک فعالیت در اهداف طولانی توجه نمی‌کنند.

محتاط هستند: این افراد از تغییر و چالش در وضعیت هراس دارند.

ناتوان به اولویت‌بندی‌اند: این افراد غالباً با تمام فعالیت‌ها بدون در نظر داشت تأثیر آن مساویانه برخورد می‌نمایند.



انعطاف ناپذیرند: این افراد ممکن علاقمند به تغییر در پلان‌هایشان حتی زمانی که تعدیل باعث بازدهی بهتر گردد، نیستند.

انعطاف پذیرند: این افراد قادرند تا روش‌های شان را تعدیل و یا تغییر دهند. با توجه به فکتورهای واقعی بیرونی، فکر و عمل می‌کنند.

قانع‌اند: این افراد به صورت نورمال علاقمند به آموزش چیزها و روش‌های جدید نیستند و به قابلیت‌های فعلی‌شان قانع‌اند.

در طول عمر می‌آموزند: این افراد فعالانه دنبال دانش و مهارت‌اند و علاقمندند تا بیاموزند و به دیگران هم بیاموزاند.

پابند به تقدیر: این افراد غالباً چسبیده به روش‌های ساده و آسان‌اند و اتفاقات را تقدیر می‌نامند.

خلاق: این افراد مفکوره‌های غیر معمول را نیز مد نظر می‌گیرند. اینها معتقد‌اند که چانس محتمل است و اما غالب و همه چیز نیست.

با شناسایی خلاءهای تان می‌توانید با آوردن تغییرات بیشتر، استراتژیک باشید. مؤسساتی که کارمندانش را حمایت می‌نمایند تا مهارت‌های استراتژیک شان را ارتقا دهند، می‌توانند منفعت خیلی زیاد از خلاقیت، راهکارهای جدید تجارت و بینشی که از فرصت‌ها به دست می‌آید، کسب نمایند.

زمانی که در یک مؤسسه شیوه مدیریت استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد، تفکر استراتژیک؛ استفاده‌ای بینش‌ها و فرصت‌های منحصر به فردی که می‌خواهد منافع و مزیت رقابتی را برای مؤسسه ایجاد نماید، شامل می‌شود. این امر می‌تواند به صورت جداگانه و یا مشترک در بین افراد کلیدی که آینده‌ای مؤسسه را تغییر می‌دهند، انجام گیرد. تفکر استراتژیک جمعی می‌تواند ارزش‌ها را از طریق تقویت گفتمان‌های فعال و خلاقانه در جایی که افراد دیدگاه‌های مردم را روی موضوعات مهم و مغلق دریافت می‌نمایند، خلق نماید. این امر به حیث یک منفعت در دورنمای انعطاف پذیر و تغییر پذیر، در یک

فضای شدیداً رقابتی مد نظر گرفته می‌شود.

بررسی اجمالی

تفکرِ استراتژیک شامل انکشاف ظرفیت دوران‌دیشی از طریق جستجوی آینده‌های ممکنه و به چالش کشیدن تفکرات سنتی برای آموزش تصمیم‌گیری‌های جدید می‌باشد. کار هنری منزرگ^۱ و دیگر نویسندگان نتیجه‌گیری را بیشتر حمایت نموده و همچنان فرق بین تفکرِ استراتژیک و پلانگذاریِ استراتژیک را ترسیم می‌نماید. جنرال اندری بوفری^۲ در سال ۱۹۶۳ می‌نویسد که؛ تفکرِ استراتژیک یک روند دماغی مطلق و منطقی که بتواند آمار روانی و مادی را ترکیب نماید، می‌باشد. استراتژیست باید ظرفیت خوب برای تجزیه و تحلیل، و ترکیب داشته باشد.

اغلب به این باوراند که تفکرِ استراتژیک یک چوکات بسته و شبیه فورمول ریاضی (۱+۱=۲) نیست، زیرا تابع شرایط محیطی، توانمندی‌ها، زمان، مکان و مقاصد استراتژیک بوده و از طرفی، فهرستی از توانمندی‌های کلیدی ستندرد متفکرینِ استراتژیک موجود نیست. اکثراً توافق بر این دارند که با توجه به رقابتی شدن مارکت، مدل سنتی تفکرِ استراتژیک که مبنای آن پلانگذاریِ استراتژیک هست، کارآ نیست. استراتژی در دورنمای تجارت رقابتی از حالت ابتدایی خویش یعنی «پلانگذاریِ استراتژیک» خارج شده و به طرف تفکرِ استراتژیک که بتواند رقابت‌کننده و پایدار بماند روان است.

1 . Henry Mintzberg

2 . Andre Beaufre

تفکر استراتژیک در مقایسه به پلانگذاری استراتژیک

از دید F. Graetz تفکر استراتژیک و پلانگذاری استراتژیک، واضح؛ اما مرتبط به روندهای تکمیلی تفکری است که باید تداوم داشته و یکدیگر را برای مدیریت مؤثر استراتژیک حمایت نمایند. مدل Graetz's حامل نقش تفکر استراتژیک «جستجوی خلاقیت و تصویر آینده‌های کاملاً متفاوت که ممکن است شرکت را به طرف تغییر بنیادی در استراتژی مرکزی آن هدایت کند، می‌باشد.» نقش پلانگذاری استراتژیک عبارت است از؛ «شناسایی و حمایت استراتژی‌هایی که از روند تفکر استراتژیک توسعه یافته، و ادغام دوباره آن به تجارت» هنری منزبرگ^۱ در سال ۱۹۹۴ نوشته است که؛ تفکر استراتژیک بیشتر در مورد ترکیب (وصل نمودن نقطه‌ها) است تا تجزیه و تحلیل (تشخیص نقطه‌ها). این امر بیشتر در مورد آنچه را که مدیر از تمام منابع آموخته است، می‌باشد که بعداً ترکیب آموخته‌ها در یک نگرش در راستای آنچه که باید تجارت به دست بیاورد می‌باشد. منزبرگ استدلال می‌کند که تفکر استراتژیک در ایجاد استراتژی بسیار با اهمیت است و نمی‌تواند سیستماتیک باشد، برعکس پلانگذاری استراتژیک. از دید وی؛ پلانگذاری استراتژیک در ماحول تفکر استراتژیک از طریق فراهم نمودن منابع برای استراتژیست‌ها جهت کنترل و تطبیق استراتژی‌های ایجاد شده، اتفاق می‌افتد. جین لدکا می‌گوید که؛ تفکر استراتژیک از پلانگذاری استراتژیک در ابعاد مدیریت استراتژیک، به طور ذیل فرق دارد.



پلانگذاری استراتژیک	تفکر استراتژیک	
آینده‌ای پیش‌بینی شده با جزئیات قابل پیمایش می‌گردد.	کُلّیت و موقعیت آینده، پیش‌بینی می‌شود.	دورنما
مدیران ارشد اجرایی، معلومات مورد نظر را از مدیران سطح پایین تر به دست آورده و از آن در ساختن پلان استفاده می‌نمایند و به ترتیب جهت تطبیق به مدیران سطح پایین فرستاده می‌شود.	مدیران سطوح مختلف در ساختن استراتژی حق اظهار نظر و هم چنین آزادی عمل در پاسخ دهی فرصت طلبانه در بهبود اوضاع دارند. شیوه‌ای جامع، ادغام یافته و ترکیبی است.	نقش مدیریتی در ساختن استراتژی
از طریق سیستم‌های سنجشی کنترل می‌شود، مدیران می‌توانند متغیرها را به صورت دقیق و سریع سنجش و نظارت نمایند.	یک قابلیت تشخیص مقصد استراتژیک می‌باشد که در مغزهای تمام مدیران جابه‌جا گردیده است تا گزینش‌های شان را به صورت روزمره هدایت نمایند. زیرا غالباً سنجش و نظارت از بالا مشکل می‌باشد.	کنترل
مدیران در سطوح پایین تر نقش خودشان را بهتر می‌دانند.	مدیران در سطح وسیع‌تری، ارتباط بین نقش‌های شان و عملکرد سیستم، و همچنان وابستگی‌های بین البینی سیستم را می‌دانند.	مدیریت تطبیق
روی ساختن پلان به عنوان نتیجه نهایی تمرکز می‌کند.	پلانگذاری را به عنوان یک ابزار استراتژیک که منجر به نتایج مطلوب (مقاصد استراتژیک) می‌گردد، میداند.	پروژه و بازدهی

اثرات تفکر استراتژیک

لیدکا چهار «صفت بزرگ تفکر استراتژیک در عمل» که شایستگی را تشبیه می‌نماید، تعریف می‌کند:

۱. دورنمای سیستم‌ها: توانمندی درک نتایج فعالیت‌های استراتژیک را بیان می‌نماید. «متفکر استراتژیک یک مدل فکری از سیستم ایجاد ارزش‌ها را دارد که نقش خودش و درکی از شایستگی در آن شامل است»

۲. تمرکز به هدف: به این معنی که بیشتر مصمم و کمتر متردد از رقیبان در مارکت است. لیدکا هدف استراتژیک را به عنوان «توجهی که افراد را اجازه می‌دهد تا در یک شرکت برای تنظیم و استفاده بیشتر از منابع، توجه دقیق، مقاومت درمقابل سردرگمی و تمرکز روی مدت زمانی که دستیابی به هدف را در بر می‌گیرد»، تعریف می‌نماید.

۳. به موقع فکرکردن: یعنی در نظر گرفتن گذشته، حال و آینده در عین وقت برای تصمیم‌گیری بهتر و تطبیق سریع‌تر. «استراتژی تنها با هدف آینده عملی شده نمی‌تواند. بین واقعیت‌های حال و آینده یک خلاء است که بسیار مهم می‌باشد. پلانگذاری برای این که چگونه یک چیز اتفاق بیفتد، یک وسیله عملی جهت شامل نمودن «به موقع فکرکردن» در ساختن استراتژی است.

۴. فرصت طلبی هوشمندانه: به معنی پاسخگو بودن به فرصت‌های خوب می‌باشد. «وضعیت دشوار موجود در استفاده از استراتژی روشن برای جهت دادن تلاش‌های شرکت طور مؤثر و کارآمد، با قبولی تغییر دورنما، باید با استراتژی‌های بدیل که در محیط تغییرپذیر عیار شده می‌توانند، میزان گردد.»

فصل شانزدهم

مهارت‌ها برای تفکر استراتژیک

«شما رئیس و یا رهبری یک گروه را به عهده دارید و در امورات روزمره حتماً وقت زیادی مصرف می‌نمائید. در اینجا به شما نشان داده می‌شود که چگونه یک فرد استراتژیکی باشید.»

در آغاز کار، شما و شرکای تان بودید. همه امورات را شما انجام می‌دادید، گدگذاری می‌نمودید، همراهی سرمایه گذارها ملاقات می‌نمودید و در ختم روز تمام اجرائات تان را بررسی و به یک کنار می‌گذاشتید. حالا شما در کنار خود افراد دیگری دارید که همه آن امورات و فعالیت‌ها را باید انجام بدهند و وقتش هست که شما به عنوان یک «استراتژیست» برخورد نمائید.

اگر دریافتید که آماده به استراتژیک بودن نیستید به دلیل این که یک روش عاجل، بی ربط، مبهم و بطی را دنبال می‌کنید، این تنها شما نیستید. وسوسه هر رهبر این است که به آنچه مستقیماً مواجه می‌شود رویارویی نماید زیرا همیشه عاجل و واقعی به نظر می‌رسد. بدبختانه

اگر چنین عمل نمائید، خود و شرکت تان را به خطر مواجه نموده‌اید. زمانی که شما روی حلقه بزرگ استرینگ موتر (فرمان ماشین) تمرکز نمائید، فرصت‌های باد آورده را از دست می‌دهید حتی معلومات روی علامات کنار جاده‌ای که شما روی آن روان هستید.

این یک کار مشکل است که هیچ خطای را مرتکب نشوید. «ما نیاز به رهبران استراتژیک داریم!» این یک تقاضای ثابت و قابل قبولی است که هر شرکت دارد، چه بزرگ باشد و چه کوچک. دلیلی که این یک کار مشکل است، این است که هیچ کس درک نمی‌کند که نیاز به رهبری استراتژیک یک نیاز غیر قابل اجتناب است. اگر ندانید که در رهبری استراتژیک چه کاری باید انجام شود، مشکل خواهد بود که رهبر استراتژیک شد.

حالا یک مفکوره روشن و واضح برای این که به چه چیزی در این کار نیاز دارید ارائه می‌شود. رهبران استراتژیک کسانی هستند که کوشش می‌کنند تا در محیط متغیر امروز موفق باشند و باید شش مورد ذیل را انجام دهند:

۱. پیش‌بینی

تمرکز کلی در اکثریت افراد و شرکت‌ها روی آنچه که مسقیماً روبه رو می‌شوند، است. رهبران که دیدگاه‌های جانبی نداشته باشند باعث می‌گردد تا خودشان و شرکت‌شان از رقبایی که خطرات را تشخیص می‌نمایند از عملکرد مبهم‌شان آسیب‌پذیر باشند. برای این که خوب پیش‌بینی نمائید باید:

- معلومات کافی در مورد وضعیّت متغیر در ماحول خود و شرکت‌تان را جستجو نمائید.

- در مورد محدوده فعلی تجارت تحقیق بیشتر نمائید.
- شبکه‌های خارجی وسیع را جهت کمک به ارزیابی بهتر و دورنمایان ایجاد نمائید.

۲. فکر انتقادی

باورهای عام پسند چشم شما را بازتر می‌سازد تا کمتر پشیمان شوید؛ اما اگر شما منجمت، باورها و نظریات محافظه کارانه را انحصار نمائید، شرکت‌تان همه مزایای رقابتی را از دست خواهد داد. متفکرین انتقادی در مورد همه چیز سؤال می‌کنند. برای آموختن بیشتر این هنر باید خود را وادار سازید به:

- چوکات‌بندی دو باره مشکلات جهت دستیابی به ریشه و اسباب حل آن؛
- به چالش کشیدن باورها و طرز تفکرها به شمول باورها و طرز فکر خودتان؛
- کشف ریاکاری، دستکاری و تعصب در تصمیم‌گیری‌های سازمانی.

۳. تفسیر مسئله

ابهام داشتن یک کار نگران‌کننده است. در صورت مواجهه، تلاش خواهی نمود که به یک راه حل سریع و قضاوت بالقوه نادرست، برسید. یک رهبر استراتژیک پیش از این‌که یک نظریه را ارائه کند، معلومات ثابت و ترکیبی را جمع‌آوری می‌نماید. برای این‌که این امر را خوب انجام دهید باید:

- الگوها را از منابع متعدد آمار جستجو نمائید؛
- دیگران را تشویق به انجام عین کار نمائید؛



- در مورد فرضیات ممکنه سؤال نمائید و به صورت همزمان آزمایش نمائید.

۴. تصمیم‌گیری

بسیاری از رهبران دنبال صید و یا شکار فلج تجزیه و تحلیل یا analysis paralysis می‌گردند. شما باید روندها را انکشاف داده و به کار اندازید تا که به یک موضع خوب و مناسب قرار بگیرید. برای انجام دادن درست آن باید:

- تصمیم را محتاطانه چوکات نموده تا به مهم‌ترین قسمت موضوع دست یابید؛
- دقت، کیفیت و سرعت عمل خود را متوازن سازید؛
- حتی با معلومات نا کامل و در میان دیدگاه‌های متنوع موضع بگیرید.

۵. هم‌تراز کردن

- توافق عمومی نادر است. یک رهبر استراتژیک ترغیب به گفتگوهای باز، اعتمادسازی و مشغول ساختن افراد ذی‌علاقه، مخصوصاً زمانی که اختلاف دیدگاه‌ها وجود دارد، می‌نماید. برای فائق آمدن باید:
- آنچه افراد را وادار و یا عزم‌شان را جهت می‌دهد به شمول مقاصد پنهانی را باید بفهمید؛
 - از مسائل مشکل ساز حتی اگر زمانی که بیانش راحت نیست، پرده بردارید؛
 - تحمل‌پذیری خطر را ارزیابی نموده و تا زمان ایجاد حمایت‌های مورد نیاز ادامه دهید.

۶. آموختن

هر قدر که شرکت شما رشد می‌کند، اداره نمودن فیدبک صادقانه آن، سخت‌تر و سخت‌تر می‌گردد. باید آنچه را که در توان دارید انجام دهید تا ادامه پیدا کند. کار بسیار سختی است، زیرا شکست و موفقیت، منابع بسیار با ارزش آموزشی یک شرکت است. در اینجا نکاتی است که نیاز است انجام دهید:

- به صادق بودن و نمونه‌ای از شخص صادق بودن، و کسب اطلاعات دقیق را بیاموزید؛
- در صورتی که دریافتید از مسیر خارج شده‌اید، به سرعت، جهت آموزش را تغییر بدهید؛
- موفقیت‌ها (بیشتر مقصود است) و شکست‌ها (بیشتر آموزش است) را تجلیل نمائید، زیر بینش و درک را فراهم می‌سازد.

آیا شما مواردی را که ذکر شده، دارید؟

در حقیقت هیچ کس با کمر بند سیاه از این مهارت‌ها تولد نشده است؛ اما می‌شود آن‌ها را آموزش داد و هر خانه خالی را که در مجموعه مهارت‌هایتان ایجاد می‌شود، پُر کرد. لینک زیر برای آزمایش توانایی طبیعی استراتژیک‌تان (یا توانایی طبیعی استراتژیک شرکت‌تان) است. شما می‌توانید همین اکنون با سروی سایت www.decisionstrat.com، آن را آزمایش نمائید.

شش نکته کلیدی دیگر برای فکر کردن استراتژیک

در زمان بلا تکلیفی، مشکلات و چالش‌های بی سابقه در عرصه کاریتان، رهبری استراتژیک بیش از پیش پُر رنگ می‌باشد و تمرکز، اهمیت بیشتر پیدا می‌نماید چون اگر در تصمیم‌گیری‌تان

اندک دقت نکنید، ممکن است وضعیّت بدتر شود. توانایی فکر نمودن و تصمیم‌گیری به صورتِ استراتژیک جهت هدایت نمودن مؤثر تغییرات، برای ایجاد یک تغییر مطلوب کلیدی است. هنوز مهارت‌های تفکر و برنامه ریزی استراتژیک در میان بسیاری از مدیران نادر می‌باشد، در حقیقت به اساس مجله مدیر اجرایی از هر ۱۰ رهبر، ۷ آن استراتژیک نمی‌باشند.

این شکاف رهبری فراگیر بوده، و به طور اوسط ۴۰ سال است و این در طول عمر شرکت‌ها مشهود است. بیش از پیش رهبران امروزی باید بیشتر دیدگاه بزرگ و وسیع در سیستم‌های کاری و تجارتی خویش داشته باشند تا زیرک و چالاک در مواجهه با اختلالات، ثابت بمانند. پس چگونه رهبران می‌توانند دیدگاه‌های شان را مجدداً چوکات بندی نموده و توانایی‌های استراتژیک شان را انکشاف دهند؟

تمام این‌ها برای آموزش بهتر شش عنصر کلیدی تفکر استراتژیک خلاصه می‌شود. برای این‌که رهبری استراتژیک به همه مدیران امروزی دستیافتنی باشد، این چارچوب عمومی اجرایی جهت تشخیص و انکشاف متفکرین استراتژیک به اساس تحقیقات در میان بیشتر از ۲۰,۰۰۰ مدیر در بیشتر از ۱۷۵ شرکت در کشورهای مختلف تهیه شده است. شش عنصر تفکر استراتژیک شامل «پیش‌بینی نمودن، به چالش کشیدن، تفسیر نمودن، تصمیم گرفتن، هم‌تراز نمودن و آموختن» است که به طور خیلی خلاصه در اینجا به گونه دیگر بیان می‌گردد.

۱. پیش‌بینی کردن. اکثریت رهبران تمرکزشان روی حال می‌باشد، اما تحقیقات نشان می‌دهد که آینده هرگز خط مستقیم را دنبال نمی‌کند. رهبران استراتژیک به صورت فعال و کنترل شده، محیط را بررسی می‌نمایند تا آینده شرکت و حتی حاشیه آن را پیش‌بینی نمایند تا که

بتوانند برای نتایج چه تهدیدات و چه فرصت‌ها آماده باشند.

۲. به چالش کشیدن. رهبران استراتژیک به جای این‌که معلومات را در ارزش ظاهری آن بپذیرند، در مورد هر چیز پرس و پال می‌نمایند.

۳. تفسیر نمودن. پیش‌بینی تغییرات و به چالش کشیدن ظواهر با ارزش حقایق قابل قبول عامه و ارقام برای به دست آوردن نتایج متوقعه دقیقاً تحلیل شود. رهبران استراتژیک تفاوت‌های این ارقام را به روش‌های غیر عرفی قبل از رسیدن به یک نتیجه واحد مقایسه نموده و چندین فرضیه را آزمایش می‌نمایند.

۴. تصمیم‌گیری. در حالت تردید، که به نام فلج تجزیه و تحلیل analysis paralysis هم شناخته می‌شود، غالباً رهبران را از تصمیم‌گیری سریع باز داشته که در نتیجه سبب از دست رفتن فرصت‌ها می‌گردد. رهبران استراتژیک برای رسیدن به یک تصمیم خوب و مناسب از روندها و انضباط استفاده می‌نمایند. این‌گونه رهبران دقت، کیفیت و سرعت عمل را توازن نموده تا موضع شجاعانه‌ای را حتی با معلومات ناتمام اتخاذ نمایند.

۵. متوازن ساختن. رهبران استراتژیک از دیدگاه‌ها و نظریات گوناگون استقبال می‌کنند، اما باید دانست که چگونه و چه وقت موضوعات مطروحه گوناگون را متوازن ساخت تا به هدف مشترک رسید. دخیل نمودن افراد ذی‌علاقه به صورت فعال و تشویق‌شان به گفتمان آزاد کمک به ایجاد اعتماد و رسیدن به توافق عامه می‌کند.

۶. آموختن. رهبرانی که آماده به آموزش هستند تشویق به توصیه و فیدبک نموده و پذیرای آن هستند و به موفقیت و شکست، به عنوان منابع مهم بینش درونی می‌نگرند. برای کسب اطلاعات به صورت محتاطانه تاکید نموده و به سرعت عمل می‌نمایند، در صورتی که

خطایی صورت گیرد به سرعت اصلاح می‌نمایند و شکست‌های قابل قبول را علاوه بر موفقیت‌هایش پذیرفته و از آن تجلیل به عمل می‌آورند. با استفاده از چارچوب کاری، ارزیابی سازگاری استراتژیک SAA ساخته شده است که یک وسیله ارزیابی نمودن خودی است. به رهبران کمک می‌نماید تا قوت‌ها و ضعف‌های شان را در هر ساحه مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند و نمرات دریافتی شان را در طی ارزیابی با نمرات دیگر افراد مقایسه نموده و اقدام به بلند بردن ظرفیت رهبری استراتژیک شان نمایند. SAA یک وسیله مؤثر است که به رهبران کمک می‌نماید تا توانمندی شان را اندازه‌گیری نمایند. این وسیله قبلاً توسط بیش از ۵۰۰ شرکت موفق استفاده شده است. در صورت تردید، صحبت را کنار بگذارید و فوراً عمل نمائید. این ارزیابی را همین امروز از آدرس www.decisionstrat.com زیر آغار نمائید تا نتایج آن را ملاحظه کنید.

یازده توانائی مهم مورد نیاز در تفکر استراتژیک^۲

تفکر استراتژیک یک روندی است که نحوه تفکر، ارزیابی، بینش افراد و ساختن آینده را برای خود و دیگران شرح می‌دهد. تفکر استراتژیک یک وسیله نهایت مؤثر و با ارزش می‌باشد. شخص می‌تواند از تفکر استراتژیک برای رسیدن به تصامیمی که به کار شما و زندگی فردی ارتباط دارد استفاده نماید. تفکر استراتژیک یک دسته‌ای از توانائی‌های مهم انکشافی را شامل می‌شود. این توانائی‌های مهم چیست؟ در ذیل لیست توانائی‌های مهم را که متفکرین استراتژیک روزمره مورد استفاده قرار می‌دهند پیشنهاد شده است.

1. Strategic Aptitude Assessment

2. J. Glenn Ebersole

یازده توانائی مهم برای یک استراتژیست:

توانائی ۱. متفکرین استراتژیک توانایی استفاده از طرف چپ (منطق) و طرف راست (خلاق) مغزشان را دارند. این مهارت نیاز به تمرین و اعتماد دارد و می‌تواند نهایت با ارزش باشد.

توانائی ۲. این افراد توانایی انکشاف یک دیدگاه مشخص و متمرکز واضح تجارتي و شخصی را دارند. این افراد در قسمت فکر نمودن با اهداف استراتژیک و ایجاد روند دور نگرى مهارت زیاد دارند. این افراد دارای هر دو مهارت بوده و از آن‌ها به عنوان تکمیل کننده یکدیگر استفاده می‌نمایند.

توانائی ۳. دارای توانایی مشخص نمودن مقاصد و ساختن یک پلان عملیاتی استراتژیک اند که در آن هر مقصد به وظایف تقسیم و هر وظیفه دارای لیستی از منابع مورد نیاز و زمان اجرایی مشخص می‌باشد.

توانائی ۴. دارای توانایی انعطاف پذیری در پلان‌هایشان با ایجاد معیارات در فکر نمودن در مورد مرور پیشرفت می‌باشند. بعداً از این معیارات به عنوان یک رهنمود برای تشخیص فرصت‌ها جهت تجدید پلان‌های شان مطابق به ضرورت‌ها استفاده می‌نمایند. این افراد توانایی دارند تا تغییرات را پیش‌بینی نموده و تدابیر قبلی بگیرند نه این‌که منتظر باشند تغییرات اتفاق بیفتد و بعداً اقدام نمایند.

توانائی ۵. این افراد به صورت شگفت‌آور آگاه و دارای توانائی درک سریع می‌باشند و سرخ‌های داخلی و خارجی را غالباً به صورت زیرکانه تشخیص کرده می‌توانند که آن‌ها را به مسیر آینده رهنمایی نموده و فرصت‌ها را برای خود و شرکت و یا مؤسسه‌شان تشخیص دهند. متفکرین استراتژیک گوش می‌دهند، می‌شنوند و درک می‌کنند که چه

گفته شده است و آنچه را که انجام داده می‌توانند، مطالعه و ملاحظه می‌نمایند که در نتیجه آن‌ها معلومات استراتژیک بسیار کمک کننده را برای هدایت و رهنمایی خویش خواهند داشت. متفکرین استراتژیک غالباً این چنین تجارب را حتی در زمان تعطیلات، راه رفتن، نشستن و استراحت کردن و حتی در جریان دیگر فعالیت‌ها دارند زیرا آن‌ها چیزهای را احساس می‌کنند، می‌بینند و یا می‌شنوند چون این افراد بسیار آگاه و دارای درک سریع می‌باشند.

توانائی ۶. این افراد در طول عمر متعهد به آموختن هستند و از هر تجربه‌شان می‌آموزند و از تجارب برای بهتر فکر نمودن روی موضوعات استراتژیک استفاده می‌نمایند.

توانائی ۷. بهترین و بزرگترین متفکرین استراتژیک وقفه‌ای برای خود در نظر می‌گیرند. این وقفه ممکن است به شکل یک تغییر در مفکوره که بعضی ترجیح می‌دهند آن را «انکشاف» بنامند. قدم زدن به یک محیط خاص، استراحت به روی یک چوکی راحت داخل لابی یک هتل تاریخی و یا یک بعد از ظهری در یک مکان کاملاً آرام با یک کاغذ سفید و یا کامپیوتر لپ تاپ همراه با تفکرات شان باشد.

توانائی ۸. این افراد متعهد به دریافت توصیه‌ها و یا در جستجوی توصیه‌های دیگرانند. ممکن است این افراد یک مربی، یک رهنما، یک گروپ مشورتی و یا از گروپ‌های دیگر باشد که بتوانند برای بازتاب، (فیدبک) نظریه پردازی کنند و از او استفاده نمایند.

توانائی ۹. این افراد توانایی متوازن ساختن خلاقیت‌هایی زیاد را با یک احساس واقع بینانه و صادقانه با آنچه در طولانی مدت قابل دست یافتن است، دارند. این توانایی متوازن سازی آن‌ها را از مفکوره‌های شان باز نمی‌دارد. بعضی اوقات همانند مثبت گرایان واقع بین به خود رجوع

می‌کنند.

توانائی ۱۰. این افراد توانایی این را دارند که زود قضاوت نکنند و اجازه نمی‌دهند که قضاوت در مورد تفکرات خود و دیگران باعث عقب‌ماندگی و محدودیت‌شان گردد به خصوص زمانی که مفکوره در ابتداء ایجاد و شریک شده باشد. این عمل مخصوصاً در جریان تمام تمرینات طوفان دماغی برای یقینی ساختن جریان مفکوره‌های عالی واقعیت دارد. بعد از این که طوفان دماغی تمام گردید، وقت کافی برای آزمایش مفکوره‌ها وجود خواهد داشت.

توانائی ۱۱. این افراد قادرند صبر نمایند و زود به طرف تصمیم و قضاوت نروند. مفکوره و اندیشه‌های عالی نیاز به گذشت زمان دارد تا به طرف موفقیت‌ها در آینده بیانجامد و در نهایت به دیدگاه‌های مشخص خود برسد.

بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌ها در جهان در طی سال‌ها همیشه به جلو فکر نموده و حداقل در بعضی قسمت‌های پلان تجاری خویش تشویق به تفکر استراتژیک نموده‌اند. امروز هنوز هم چالشی که در بسیاری از شرکت‌ها وجود دارد، خودگرایی «طمع» و غالباً تمرکز «غیر اخلاقی» بر روی مقیاس‌های کوتاه مدت درآمدها و سود اسهام سالیانه می‌باشد. یک آینده موفق و متداوم برای تجارت‌تان چه کوچک و چه بزرگ باشد بیشتر به تفکر استراتژیک دارد. لهذا، برای شما قویاً توصیه می‌گردد که این ۱۱ توانائی مهم یک متفکر استراتژیک را در خود انکشاف داده و در تجارت و زندگی شخصی خود برای تضمین موفقیت استفاده نمائید. (رابرت برادفورد رئیس و CEO در مرکز پلانگذاری ساده استراتژیک که نویسنده این موضوع است، به این آدرس قابل دسترس

است. rbradford@cssp.com)



فصل هفدهم

ایجاد عادت‌های مفید برای زندگی روزمره

این‌که همیشه بتوانیم توجه خود را بر یک چیزی متمرکز کنیم، به طور حتمی در زندگی روزانه ما به کار می‌آید. به عنوان مثال اگر با کسی مشغول گفت‌وگو هستیم و ذهنمان یکباره از تعقیب حرف‌های او بازمی‌ماند و از خود می‌پرسیم: «این حرف‌های او تا کی ادامه می‌یابد؟» همین‌طور دآوری‌ها و نظرات مختلف در باره حرف‌های گوینده در ذهنمان پدیدار می‌شود، به محض آن‌که تشخیص بدهیم چه اتفاقی می‌افتد باید تمام این صداها را در ذهن خود خاموش کنیم و توجه خود را به آن شخص و سخنش معطوف کنیم. با این کار از همان مهارت‌های استفاده کرده‌ایم که در تمرکز تمرین کرده‌ایم تا به این درک برسیم که: «او یک انسان است. وقتی حرف می‌زند به حرف‌هایش گوش بدهم. می‌خواهد دیگران او را جدی بگیرند و این همان کاری است که من انجام می‌دهم.» پس هدف این است که بتوانیم مهارت‌هایی را که در تمرکز فرا گرفته‌ایم در زندگی روزمره به کار ببریم. هدف ما از این

بحث در اینجا این نیست که فقط برای گوش دادن باید تمرکز کنیم؛ چنین چیزی هدف ما نیست! بلکه می‌خواهیم تمرکز کنیم تا از تمرکز در زندگی خود، چه زندگی شخصی، چه تحصیل، چه کار و بار و چه در تعامل با دیگران، بهره ببریم. برای رسیدن به این هدف باید در خود عادت‌های مفید بیشتری ایجاد کنیم. تمرکز چیزی جزء این نیست.

«خیلی از ما در زمان بزرگسالی اعتماد به نفس و خلاقیت را از دست می‌دهیم!»

ممکن است شنیده باشید که می‌گویند هر فردی در وجودش خلاقیت دارد و کودکان اغلب خلاق به نظر می‌رسند. ولی خیلی از ما زمانی که به بزرگ سالی می‌رسیم اعتماد به نفس خلاقیت را از دست می‌دهیم و به فردی تبدیل می‌شویم که از ایده‌های خلاقانه هراس دارد. بسیاری از روان‌شناسان و متخصصان بخش پرورش خلاقیت معتقدند که بزرگ‌ترین مانع برای خلاقیت، ترس و عدم تمرکز است. خیلی از ما زمانی که کاری موفقیت‌آمیزی انجام می‌دهیم به جای ادامه آن و خلق چیزی جدید، برای اجتناب از پیامدهای ترس‌مان متوقف می‌شویم.

«الیزابت گیلبرت» نویسنده کتاب «تغذیه، عبادت، عشق» می‌گوید ترس و خلاقیت جوهره‌های به هم مرتبط هستند. آنچه مردم را از خلاق بودن دور نگه می‌دارد، این است که برای از بین بردن ترس، خلاقیت را هم با آن از بین می‌برند. ما باید ترس از پیشرفت نکردن را کنار بگذاریم. در اینجا به چند مورد از رایج‌ترین ترس‌های ضد خلاقیت و راه مقابله با آن‌ها اشاره می‌کنیم.

۱. ترس خلاق نبودن

افرادی که این ترس را دارند در قدم اول باور نمی‌کنند که می‌توانند خلاق باشند. آن‌ها تعریفی از خود ارائه می‌کنند که حتی احتمال خلاق بودن را رد می‌کند. حتی ممکن است بگویند: «من قطره‌ای از خون خلاقیت در بدنم نیست.» اغلب این افراد فراموش می‌کنند که هر روزه به نوعی خلاقیت نشان داده‌اند، اما آن را جدی نگرفته‌اند.

راهکار. دانشگاه‌ها و مراکز مشاوره‌ایی به افرادی که می‌خواهند خلاق‌تر باشند، کمک می‌کنند. آن‌ها یاد گرفته‌اند کارشان این نیست که بگویند چطور و این‌طور، بلکه کمک می‌کنند که این افراد اعتماد به نفس خلاقیت ذاتی‌شان را که در کودکی داشتند، دوباره زنده کنند. این‌گونه شروع کنید؛ ابتداء باید کاسه امکانات ذهن خود را وسیع بسازید، و به همین‌گونه پرورش دهید، سپس باید متمرکز باشید و متمرکز بودن را تمرین نمایید. همچنین ذهن خود را در مسیر مطلوب هماهنگ کنید و بالاخره تعریف خود را از خلاقیت گسترده کنید. ثابت نمایید کاری را که می‌خواهید انجام دهید ممکن است.

لزومی ندارد که «انشتین و ادیسون و سقراط و بوعلی سینا و مولانا جلال الدین محمد بلخی و» باشید. به زمان‌هایی در گذشته که بر مشکلات فائق آمدید، رجوع کنید و آنگاه می‌بینید که چقدر خلاق هستید. آیا شما می‌توانید یک مشکل کامپیوتری را حل کنید؟ زمانی که در مارکت یا رقابت شکست خوردید، می‌دانید چه راه‌هایی دیگری را باید جایگزینش کنید؟ آیا می‌توانید از مضمون خود در دانشگاه به نفع زندگی خود استفاده کنید؟ آیا می‌توانید فکر نمایید که کاری کنید دیگران انجام ندهند؟ تمامی این فعالیت‌ها به نوعی خلاقانه است. ممکن است شما یک دانشجو یا دانشمند یا هنرمند یا تاجر بسیار

مشهور و نامزد سر زبان‌ها نباشید، اما معنی‌اش این نیست که به اندازه‌ای کسانی که مشهور و سر زبان‌ها اند، خلاق نیستید، آن‌ها قبلاً چنین کرده‌اند.

۲. ترس از شکست

همه بارها و بارها شنیده‌ایم که تنها راه کسب کردن تجربه در مورد کاری، انجام آن کار است؛ اما هنوز هم زمانی که در طول زندگی مان کاری را غلط انجام می‌دهیم مورد انتقاد قرار می‌گیریم. ترس از شکست اصلاً عجیب نیست. عواقب شکست خیلی عظیم به نظر می‌رسد. به ما گفته شده که اگر در امتحان موفق نشویم، نمی‌توانیم کار کنیم. اگر در کارمان موفق نباشیم، امکان امرار معاش را از دست می‌دهیم و غیره. شکست همه چیز را پر مخاطره می‌سازد، اما اغلب کارآفرینان و خلاقان شکست می‌خورند. آن‌ها خود را منعطف می‌سازند که با شکست دست و پنجه نرم کنند، زیرا تنها راه برای این که کاری جدید انجام دهیم این است که بدانیم چگونه با شکست مواجه شویم. «شکست را فرصتی برای آموختن بدانید، نه خاطره‌ای برای ترسیدن» راهکار. «ساموئل بکت» می‌گوید: «شکست بخور، باز هم شکست بخور و این بار بهتر شکست بخور.» راه‌هایی را پیدا کنید که چیزهای جدید را امتحان کنید، بدون فکر کردن به عواقب شکست. ابتدا کارهایی را که انجام می‌دهید آزمایش بنامید نه شکست. شما چیزی را امتحان می‌کنید و از آن می‌آموزید. با گفتن این که موفقیت، پروسه کشف کردن و یاد گرفتن است نه نتیجه، می‌توانید حس کنجکاوی خود را پرورش دهید. زمانی که تنها هستید سعی کنید یک غذای جدید درست کنید که اگر بد هم شد، کسی متوجه نشود. با رنگ و

سفال بازی کنید و نتیجه را برای خودتان نگه دارید و به خاطر داشته باشید که اشتباهات می‌توانند به بهترین نتایج منجر شوند. همین برچسب‌های یادداشت رنگی زمانی اختراع شد که یک دانشمند چسبی ارائه کرده بود که چسبندگی کافی نداشت. چه کسی می‌داند که اشتباهات شما منجر به چه اختراعی می‌شود؟

۳. ترس از ناشناخته‌ها

لازمه خلاقیت این است که افراد از شکل احتمالی اثرشان آگاه نباشند. فرقی نمی‌کند می‌خواهند یک نقاشی خلق کنند یا یک برنامه کامپیوتری یا این که می‌خواهند شغلی جدید راه بیندازند. هیچ طرح جدیدی توسط طراح آن پیش‌بینی نمی‌شود. آثار اعجاب انگیز اغلب در پیشرفته‌ترین نقطه از یک نقطه‌ای آغاز شده‌اند. «اگر می‌خواهید فردی خلاق باشید، باید ایده‌های قدیمی خود را رها کنید و به مکان‌هایی بروید که تا به حال نرفته‌اید.»

راهکار. خودتان را به انجام کارهای بدون برنامه عادت دهید. با انگشت‌تان نقاشی بکشید، برای پیاده‌روی، بدون نقشه به یک مکان ناشناخته بروید، به موزیم‌ها، به مراکز خرید و جاهایی که به طور معمول نمی‌روید، سرزنید. سعی کنید با افراد با دیدگاه‌های متفاوت در ارتباط باشید. آن‌ها چشم‌تان را به افق‌های جدید باز می‌کنند. سعی کنید از این فعالیت‌های جدید لذت ببرید و سپس شروع کنید و بخش‌هایی از زندگی‌تان را که خیلی تحت کنترل هستند، رها کنید.

۴. ترس از بی برنامه بودن

برنامه‌ریزی برای تمرکز و خلاقیت کمک می‌کند؛ اما برای خلاقیت برنامه‌ای از پیش طرح شده لازم نیست (برنامه عبارت از تصمیم‌گیری

قبل از عمل است). منطق در فرهنگ ما خیلی با ارزش است، در حالی که نیم‌کره چپ مغز ارتباطات منطقی را برقرار می‌کند، این نیم‌کره راست است که اجازه می‌دهد خلاقیت به درستی جریان داشته باشد. آلبرت انیشتین این موضوع را این گونه مطرح می‌کند که: «ذهن احساسی یک هدیه مقدس است و ذهن منطقی یک خدمتکار با وفاست. ما جامعه‌ای ایجاد کرده‌ایم که به خدمتکار افتخار می‌کند و هدیه را فراموش کرده است.»

راهکار. به خاطر داشته باشید هر یک از دو نیم‌کره مغز جایگاهی در زندگی شما دارد. از نیمه آزاد و بی برنامه مغز خود برای ایجاد ایده‌ها استفاده کنید هر قدر هم که غیرمنطقی به نظر برسند. اجازه بدهید که هر کدام از آن‌ها به نقطه عطفی برای خلاقیت‌های بعدی بدل شود. زمانی که نیم‌کره راست‌تان را آزاد و رها می‌کنید، به نیم‌کره چپ اجازه می‌دهید که از بین آن ایده‌ها، آن‌هایی را که شایستگی دارند، انتخاب کند.

۵. ترس از قضاوت دیگران

مورد قضاوت قرار گرفتن گاهی خیلی انسان را ناراحت می‌کند. همه‌ای ما زمان‌هایی را تجربه کرده‌ایم که قضاوت دیگران ما را ناراحت کرده است. گاهی اوقات حتی قضاوت‌هایی که فکرش را هم نمی‌کنید، ناراحت کننده می‌شود. بعضی وقت‌ها احساس می‌کنیم از ما قدردانی نشده یا مورد بی توجهی قرار گرفته‌ایم. اغلب ما تصوّر می‌کنیم تنها راه دوری از قضاوت شدن این است که کاری را که ممکن است قضاوت شود، انجام ندهیم؛ اما با این کار از پیشرفت مان جلوگیری می‌کنیم و پتانسیل عظیمی را که در درون ما وجود دارد از بین می‌بریم. در واقع

بزرگ‌ترین منتقد شما ذهن شماست. همه ما یک منتقد درونی داریم که مدام به ما غر می‌زند و ترسمان را بیشتر می‌کند. راهکار. قضاوت بازدهی خلاقیت‌تان را به تعویق بیندازید. همان طور که چیزی جدید خلق می‌کنید به خودتان فرصت بدهید که چیزهای دیگر را امتحان کنید و اجازه بدهید که خلاقیت در جریان باشد. در طول این پروسه، کار شما این است که اجازه بدهید هر چیز روال خودش را طی کند. بعد از این که کارتان تمام شد، آنگاه آن را ویرایش کنید. به این شکل به جای این که جریان خلاقانه را فرو بنشانید، چیزی دارید که روی آن کار کرده و پیشرفت کنید. زمانی که کار خود را ارزیابی می‌کنید، مراقب زبانی که استفاده می‌کنید باشید. با اجتناب از انتقادهای بی فایده، با خودتان به مهربانی رفتار کنید. به جای آن دقیقاً مشخص کنید کجای کار نیاز به بهتر شدن دارد.

۶. ترس از برملاء شدن

ممکن است تصور کنیم خلاقیت یک مسئله شخصی است و اگر دیگران آن را بفهمند ما را در معرض خطر قرار می‌دهد. هرچه بیشتر شما روی چیزی کار کرده‌اید و آن چیز برایتان اهمیت دارد، بیشتر در معرض خطر قرار می‌گیرد.

راهکار. هرچه بیشتر کاری اهمیت داشته باشد، بیشتر باعث می‌شود احساس آسیب‌پذیری کنید. به جای این که در مقابل ترستان تسلیم شوید، دوباره بررسی کنید که چرا اهمیت دارد و چه چیزی را ممکن می‌سازد. از آن به عنوان نیروی برای غلبه بر ترس استفاده کنید.

۷. ترس از پذیرفته نشدن

انسان موجود اجتماعی است. تنهایی نه تنها سلامت روانی بلکه

سلامت جسمانی و حتی عمر متوسط را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین هیچ تعجبی ندارد که آن قدر از پذیرفته نشدن بترسیم. مکتب و دانشگاه به ما می‌آموزند که خود را با هنجارهای اجتماعی تطبیق دهیم. اغلب افراد خلّاق به خاطر عجیب و غریب و دمدمی مزاج بودن طرد می‌شوند. این چیزی جدیدی نیست. همیشه در طول تاریخ پیشگامان از قراردادها سرپیچه می‌کردند و نظم محل کار را به هم می‌زدند و به همین دلیل طرد می‌شدند. گالیله را مجبور کردند که حرفش را مبنی بر این که زمین به دور خورشید می‌چرخد، تکذیب کند. «ون گوگ» هنرمند برجسته در طول زندگی‌اش فقط یکی از نقاشی‌های خود را فروخت. در بعضی اجتماعات، اگر حقیقت یاب و حقیقت‌گو باشی، دیوانه می‌پندارند.

راهکار. در دنیای مدرن ما یک مزیت بزرگ داریم که ون گوگ و گالیله نداشتند. اینترنت و سایر وسایل ارتباط جمعی مدرن جهان را کوچک‌تر کرده‌اند. اکنون این مسئله ممکن شده است که ما یک گروه از افراد هم فکر را پیدا کنیم و احساسات خود را هر قدر هم که عجیب باشند با آن‌ها در میان بگذاریم. برای این که از حصار خلّاقیت‌تان بیرون بیایید، خیلی آرام قدم بردارید. ابتداء با خلق کردن در خلوت آغاز کنید، سپس یک گروه حامی پیدا کنید که کار خود را با آن‌ها به اشتراک بگذارید. هنگامی که اعتماد به نفس طرد نشدن را به دست آوردید، دایره افرادی که دستاوردتان را می‌بینند، گسترش دهید تا جایی که دیگر تمامی آن را پنهان نکنید.

۸. ترس از با ارزش نبودن

خیلی از ما وقتی خود را با دیگران مقایسه می‌کنیم، خود را ناقص

می‌یابیم. در واقع حتی پیشروهای موفق کسب و کار ممکن است گمان کنند که برحسب تصادف موفق شده‌اند و این‌که دیگران را فریب داده‌اند و واقعاً سزاوار این جایگاه نبوده‌اند. آن‌ها این‌طور تصور می‌کنند، در صورتی که شواهد که شامل قابلیت و ستایش و نتایج مثبت است، خلاف این موضوع را نشان می‌دهند. این احساس قلابی بودن بسیار شایع است. بیشتر هم در میان خانم‌ها و گروه‌های اقلیت رایج است. افرادی که این‌طور هستند از هر نشانه‌ای استفاده می‌کنند تا این اعتقاد خود را که به اندازه کافی خوب نیستند، اثبات کنند و این می‌تواند آن‌ها را حتی از تلاش کردن هم باز دارد.

راهکار. به خاطر داشته باشید یک ایده خلاقانه در ذهن ما زمانی که متوجه آن می‌شویم هیچ‌گاه به آن خوبی که باید باشد، نیست. در هر تلاش خلاقانه، نقص و عیب طبیعی و ذاتی است. این مسئله به جای این‌که نشانه‌ای از بی ارزش بودن شما باشد، امری طبیعی است. تحقق کامل افکار حتی برای خلاق‌ترین فرد هم غیرممکن است. این لازمه ذات بشر است. این‌که بیشتر بخواهید به این معنی نیست که تلاش‌های شما بی ارزش و بی نتیجه بوده است.

۹. ترس از تقدیر نشدن

ترس از تقدیر نشدن باعث می‌شود حس کنیم پرداختن به خلاقیت باعث فقر و گمنامی می‌شود. خود ما فکر می‌کنیم برای گذران زندگی و تأمین مخارج خانواده، ضروری است که یا به سراغ حرفه‌های چون دکتری و انجینیری و هنرمندی و وکالت برویم و یا به دنبال شغل آزاد، وگرنه هر مسیر دیگری منجر به سختی و فشار اقتصادی می‌شود. راهکار. کارهای خلاقانه موفقیت آمیزی را که می‌توان با آن امرار

معاش کرد، مرور کنید. کارگردان‌ها، متخصصان تبلیغات، طراحان گرافیک، شاعران و دیگرانی از این دسته، از طریق مشاغل خلاّقانه زندگی خود را می‌گذرانند. بعضی از این مشاغل معیار خوشبختی محسوب می‌شوند. همه هنرپیشه‌ها، نقاشان و مجسمه‌سازها ناگهان مشهور و ثروتمند نشده‌اند؛ اما ترکیب کردن شغل‌های خلاّقیت‌آمیز با شغلی که بتوان قبض‌ها و مخارج زندگی را با آن پرداخت کرد، راهکاری است که خیلی‌ها در پیش گرفته‌اند و راه را برای کارایی گزینه‌های خلاّقیت باز می‌گذارند. این شغل‌های جایگزین، نیازی به انتظار پشت میزها ندارند. یک هنرپیشه می‌تواند در بخش صدا کار کند، به بچه‌ها تعلیم دهد و به کارآفرینان، مهارت‌های اجرایی را یاد دهد. فراموش نکنید که خلاّقیت بخش جدایی‌ناپذیر همه مشاغل است. اگر شما راه بهتری برای انجام چیزی پیدا کنید حتی اگر در کارخانه کار می‌کنید، شما فردی خلاّق هستید. اگر بخش خلاّقیت ذاتی انسان را از بین ببریم به راحتی می‌توان انسان را با یک روبات جایگزین کرد.

۱۰. ترس از شروع کردن

آغاز کردن معمولاً سخت‌ترین بخش از هر چیزی با ارزش است. قبل از این که آغاز کنید، حس انتظار شما باعث می‌شود بدون این که هنوز چیزی در واقعیت رخ دهد، ترستان آغاز شود. در این زمان است که شما به جای فعالیت، پراز استرس می‌شوید یا بدتر از آن، ذهن شما خالی می‌شود و شما منجمد شده و قادر به حرکت نخواهید بود. قفل شدن ذهن در مورد مشاغل خلاّقانه کاربرد دارد. این باعث می‌شود که افراد کارشان را به تعویق بیندازند و شهرت‌شان را خراب کنند. قفل شدن ذهن حتی افراد خلاّق مشهور را هم تحت تأثیر قرار می‌دهد.

«داگلاس آدام» نویسنده مشهور باعث شد که ادیتورهای کتابش او را به مدت سه هفته به اتاقی در یک هتل بفرستند تا جلد آخر کتابش را به پایان برساند، زیرا نوشتن و تمام کردن آن را خیلی به تأخیر انداخته بود. راهکار. خیلی از نویسندگان به توقف ذهنی اعتقاد ندارند. آن‌ها می‌گویند چیزی که نیاز دارید این است که برای شروع نظم و ترتیب داشته باشید. هر چیزی که به ذهن‌تان می‌رسد هرچند بی‌اهمیت را بنویسید. صحنه بیرون از پنجره‌تان را توصیف کنید. خودتان را به جای آغاز داستان در وسط داستان تصور کنید. در مورد کیفیت نگران نباشید فقط شروع کنید.

برای سایر تلاش‌های خلاقانه هم به همین صورت است. قلم مویی نقاشی را بردارید و چیزی روی تخته نقاشی بکشید. نتي را با ابزار موسيقي خود بنوازيد، كاري را براي توليد آغاز كنيد، راه حلي را براي مشكلتان امتحان كنيد هرچند بدانيد كه كارايي ندارد. به جاي به تعويق انداختن مشكلات با آن‌ها دست و پنجه نرم كنيد. زماني را براي انجام كارتان تعيين كنيد هرچند بدانيد كه نتيجه خوب نمي‌شود، سپس در پايان مي‌توانيد آن را اصلاح كنيد. اغلب نويستندگان كل پاراگراف اول يا حتي فصل اول اثر خود را خط مي‌زنند. چطور عقب‌نشيني را به پيشرفت تبديل مي‌كنيد؟ از ترسي كه شما را به عقب مي‌كشد رها شويد و از خلاقيتي كه در درون‌تان داريد، استقبال كنيد.

مجموع فصولي را كه در اين كتاب به بحث گرفته شد از يابي كنيد. اگر همه اين‌ها يا بخشي از آنها براي شما غير معقول به نظر مي‌رسد، مي‌توانيد مهارت‌هاي فكري استراتژيك خود را ترتيب دهيد. هر فصلي را براي يك هفته مطالعه كرده و كوشش نماييد تا پيام حاصله از آن را در سناريوهاي مختلفي كه انتخاب كرده ايد، تطبيق كنيد.



تفکر استراتژیک به معنی به تصویر کشیدن آینده و کار فعالانه برای تحقق آن است، آنهم از طریق انکشاف ابزار تحلیلی دربرگیرنده بُعدهای مختلف. در سال آینده می‌خواهید در چه موقفی باشید؟ پنج یا ده سال بعد در کجا قرار خواهید گرفت؟ به عنوان یک تمرین بسیار مهم، همین حالا پلانی را که در ذهن دارید ترسیم کرده، اهداف و مقاصدی را تعیین و استراتژی برای رسیدن به آن‌ها بسازید. بعداً ببینید از کدام یک از ابزارهای تحلیلی این کتاب برای تطبیق عاجل آن استفاده کرده می‌توانید.

سخن آخر مترجم!

هیچ چیزی خاص نیست لذا؛ متفاوت فکر کنید، با دقت تصمیم بگیرید، با جرأت اقدام نمایید و با استقامت دوام دهید.

