

استراتژی مرده است، زنده باد استراتژی

مصاحبه با دکتر سهراب خلیلی شورینی، عضو هیئت علمی دانشگاه صنعت نفت

دکتر خلیلی شورینی یکی از نخستین کسانی است که برنامه ریزی استراتژیک را در ایران تدریس کرده است و کتاب ترجمه شده وی سال‌ها منبع تدریس این موضوع در دانشگاه‌ها بوده است. در این شماره قصد داریم درباره تاریخچه و مشکلات حوزه مدیریت در کشور با دکتر شورینی به گفتگو بنشینیم. ایشان پس از آن که ما را به گرمی در دفتر کار خود پذیرفت و به سوالات ما پاسخ داد ترجیح داد به جای درج گفتگو مقاله زیر را منتشر کنیم. مقاله‌ای که حاوی پاسخ سوالات ما درباره دیدگاه دکتر پیرامون وضعیت دانش مدیریت و بحث برنامه‌ریزی استراتژیک به طور کلی، شرایط آن در جامعه ما است. سیاست‌نامه هم ضمن تشکر بسیار از لطف دکتر خلیلی مقاله ایشان را بدون دخل و تصرفی تقدیم مخاطبان می‌کند.

تکرار می‌کردند و اسمش را می‌گذاشتند سیاست بازرگانی. ظاهراً متخصصان و مشاوران وزارت علوم، که بیشتر پیشینه‌ی مدیریت دولتی داشتند، به علت عدم آشنایی با بیزینس، Policy را به غلط مثل Poli-tics به سیاست ترجمه کردند، همان‌طور که چند دهه پیش همکاران سلف‌شان Public Administration را مدیریت دولتی و Business را بازرگانی ترجمه کرده بودند. خطاها و سردرگمی‌هایی که باعث شد در ایران رشته‌ای من -در- آوردی به نام مدیریت صنعتی اختراع کنند که بازرگانی نباشد. بعدتر همین اواخر گروه جدیدی، MBA را هم به عنوان رشته جدیدی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تصویب کردند. از جمله مدرسه عالی مدیریت ایرانیان (IBS) را تاسیس کردند که پس از حدود چهار دهه کپی‌برداری ناشیانه‌ای است از مرکز مطالعات مدیریت ایران

۱- مدیریت استراتژیک یا برنامه‌ریزی استراتژیک، بعد از انقلاب فرهنگی سال ۱۳۵۹، به نام سیاست بازرگانی در دروس کارشناسی یکی از رشته‌های مدیریت گنجانده شد. لیکن نه کتابی برای آن به فارسی وجود نداشت نه مرجعی^۱ و شرح درسی هم که در وزارت علوم سرهم‌بندی شده بود معنای روشنی نداشت و نشان می‌داد که تهیه‌کنندگان خودشان هم با موضوع آشنایی چندانی نداشته بودند. دانشکده‌های مختلف هم این درس را توسط اساتید رشته‌های گوناگون برگزار می‌کردند که هیچ ربطی به موضوع Business Policy نداشت. آن اساتید، دوباره همان درس تخصصی خودشان را

۱. به نظر می‌رسد نخستین کتاب فارسی در این زمینه کتاب «سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک» گلوک و جاچ و ترجمه اینجانب است که در سال ۱۳۷۰ توسط یادواره‌ی کتاب منتشر شد.

کوچک و بزرگ رایج شد و لغات و اصطلاحات مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بر زبان و بیان همه‌ی مدیران، سیاستمداران، کارشناسان، گویندگان همه و همه جاری و ساری شد. اما دریغ از یک سند استراتژی قابل قبول! کلیه‌ی استراتژی‌های تولیدشده در سازمان‌های ایرانی که عموماً با همکاری مشاوران دانشگاهی و بعضاً خارجی تهیه و تدوین شده، فاقد حداقل الزامات این برنامه‌ها است (برای مثال رجوع کنید به آسیب‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران^۱ و پریشانی تفکر برنامه‌ریزی در ایران^۲).

مطالعات پراکنده‌ای هم عمدتاً توسط دانشجویان برای تکلیف پایان‌نامه درباره‌ی موانع و مشکلات برنامه‌ریزی استراتژیک در ایران انجام شده که اگرچه در آن‌ها از روش‌های قابل اعتمادی استفاده نشده ولی در مجموع نشان می‌دهد که فضای کسب و کار ایرانی، عدم آشنایی و اعتقاد مدیران به روش‌های عقلانی-مدرسه‌ای برنامه‌ریزی موانع اصلی تدوین و اجرای استراتژی بوده‌اند. ظاهراً تاکنون هیچ نشانه‌ی موفق‌تری از تدوین و اجرای استراتژی در سازمان‌های ایرانی، توسط صاحب‌نظران، مشاهده یا گزارش نشده است.

البته این نتیجه‌گیری درمورد کلیه‌ی مدل‌ها، تئوری‌ها و رهنمودهای دانش مدیریت در ایران مصداق دارد، از هرکدام کاریکاتوری برگرفته و نصفه نیمه اجرا کرده‌ایم: خصوصی‌سازی، برون‌سپاری، زنجیره‌ی تأمین، سیستم پیشنهادات، مشارکت کارکنان، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت، انتخاب شرکت‌های برتر و غیره و غیره (رجوع کنید به مربای شیرین نوشته‌ی هوشنگ مرادی کرمانی).

(ICMS) بود. حتی معماری IBS هم تقلیدی است از همان ICMS. با این تفاوت که ICMS کاملاً توسط دانشگاه هاروارد اداره می‌شد و این مدرسه عالی با همکاری دانشگاه گمنامی در فنلاند. تازه این دانشگاه فنلاندی نام ایران و این مدرسه‌ی ایرانی را در فهرست ۴۰ مؤسسه‌ی همکاری در سراسر جهان نیاورده، یعنی این رابطه بیشتر یک طرفه است و توسط آن‌ها خیلی جدی گرفته نمی‌شود. با همه این‌ها در اثرگذاری و خوش‌بینی ICMS هم که اصالت آن توسط هاروارد توجیه می‌شد نیز شک و شبهه‌هایی جدی وجود دارد.

۲- در دهه‌ی ۱۳۷۰ که سازمان مدیریت صنعتی اندک فعالیت خود را بعد از انقلاب آغاز می‌کرد، به همت و کوشش دکتر فریدون آذرهوش دوره‌هایی برای مدیران سازمان‌های عمدتاً دولتی بزرگ که از انقلاب برآمده بودند تدوین و برگزار شد. مهم‌ترین آن‌ها «دوره عالی مدیریت استراتژیک» بود که بسیاری از مدیران نظام و شرکت‌های دولتی را با استراتژی و مفاهیم آن آشنا کرد. در این دوره‌ها حتی از اساتید ایرانی مقیم امریکا و اروپا هم استفاده شد. در این دوره‌ها، شاید در پی جلب مشتری دولت برای تولیدات بخش‌های تجاری و تولیدی صادره شده توسط دولت، متأسفانه مفاهیم کسب و کار (Business) به مقدار معتنابهی به حوزه‌ی دولت و مؤسسات دولتی تعمیم داده شد. این نگرش البته مورد استقبال قرار گرفت زیرا دولت هم در این ایام رویکردی مناسب آن یعنی خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، خودکفائی سازمان‌های دولتی، برون‌سپاری و تعمیم مفاهیم سود و زیان و درآمدزائی را به وفور در دولت و دستگاه‌های متعدد آن ترویج و تبلیغ می‌کرد.

۳- در دهه‌های ۱۳۸۰ و ۱۳۹۰ سازمان‌ها و دپارتمان‌هایی تحت نام‌های گوناگون برای تدوین استراتژی در مؤسسات صنعتی و تجارسی، دولتی و خصوصی،

۱. خلیلی، سهراب، درنگی در مدیریت و استراتژی، ۱۳۹۴، نشر آترا.

۲. خلیلی، سهراب نقد «استراتژی تدوین شده برای صنایع ایران، توسط دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شریف به همت دکتر نبلی و ۴۹ همکار دیگر»، چاپ یادواره کتاب، ۱۳۸۴.

و طرفه این که این همه را با حمایت و پشتیبانی دولت‌مردان و مشاوران تاق و جفت آن‌ها به پیش می‌برند. شاهد مثال دوران رکود اخیر است که مشت آهنین آن‌ها را از دست‌کش مخملی به درآورده و هزاران هزار نیروی کار را بیکار و بی‌خانمان ساخته است.

بدون تردید طشت آموزش‌های مدیریت به روش امریکائی‌ها (هارواردی) بیش از دو دهه است که از بام بلند افتاده است. اگر فقط مسحور بیزینس اسکول‌های هاروارد، ییل و اسلون و دیگر و دیگر نباشیم و آن‌ها را منتهای علم و دانش توسعه و پیشرفت و انسانیت و تمدن ندانیم و گوش و چشم به روی فرهیختگان همین مدارس بگشاییم خواهیم دید کسانی مثل سومانتر قوشال، هنری میتزبرگ، جفری ففر، راسل ایکاف و السدیر مک ایتایر^۱ که سرآمدان آبرومند و خوشنام همین مکاتب‌اند از این مدرسه‌ها، فضای آن‌ها و دست‌آوردهای آن‌ها چه دل‌خونی دارند و این مدرسه‌ها و آموزش‌های آن‌ها را یکی از دلایل رقابت‌های ناسالم و طمع‌کاری فزاینده‌ی مدیران، فروپاشی‌های مالی، فساد سازمان‌های امریکائی، جنگ افروزی سیاستمداران می‌دانند. فراموش نکنید که جورج بوش پسر که منطقه‌ی ما را به آتش کشید فارغ‌التحصیل هاروارد و بنجامین ناتانیاهو فارغ‌التحصیل ام‌آی‌تی است. به‌طور کلی علاوه بر این که مدیریت به تاریخ، فلسفه، اخلاق و ادبیات توجهی ندارد و فقط خط پایان یعنی سود و درآمد را نهایتاً اصل و اساس و هدف و مقصود و رسالت خود می‌داند به ارائه‌ی مدل‌های بسیار انتزاعی و دویعدی متعدد خود، از جولان فکر کاربران به شدت جلوگیری کرده و همه را چون

۴- دانش مدیریت نخست برای کنترل و سپس برای کارائی است. برای سالیان درازی مدیریت از نظر مدیران و نظریه‌پردازان آن به برنامه‌ریزی و کنترل تعبیر می‌شد. برنامه همان خواست ملوکانه است و کنترل حصول اطمینان از اینکه همه مثل پیاده نظام در یک خط و در همان مسیر برنامه پیش می‌روند و انحراف و اعوجاجی پیش نمی‌آید.

پیش از دهه‌ی ۷۰ میلادی و قبل از تشدید رقابت در بازار جهانی، برنامه‌ریزی در شرکت‌ها افق محدودی داشت. در واقع همه تولیدات شرکت‌های غربی در جهان مشتری داشت و مشکل چندانی در فروش کالاها نبود. به همین علت مدیران تولید و عملیات مهم بودند و بخش بازاریابی و فروش اهمیت چندانی نداشت. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری براساس منابع و توانائی‌های خود شرکت انجام می‌شد و به بررسی مشتری، رقبای و محیط نیازی نبود. برآمدن اروپای پس از جنگ و سپس غول اقتصاد ژاپن، این آرامش و خوش‌خیالی امریکائی و دولت رفاه را به هم ریخت و شرکت‌های امریکائی را با چالش مهیبی روبرو کرد.

از همین جا بود که دانشگاهیان (عمدتاً مکتب هاروارد) و مشاوران این نحله به ساختن مدل‌های انتزاعی استراتژی برای پیش‌بینی همه چیز و فروکاستن عدم قطعیت دست زدند. در پس آن شبکه‌ی عظیمی از نویسندگان و کتاب‌های بازاری، مجلات دانشگاهی، کتاب‌های درسی، دانشکده‌های مدیریت مدل امریکائی (ABS)، شرکت‌های بزرگ مشاوره مدیریت و انبوهی از مدیران شرکت‌های بزرگ، به ترویج و تبلیغ آن دست زدند که جز منافع خودشان حاصلی نداشت.

در دوران ما بوروکراسی، تمرکز قدرت، تخصص‌گرایی محض، دور زدن قوانین و مقررات، تبانی، مبارزه شدید با رقابت و ایجاد انحصار با هر روش و ابزاری در شرکت‌های بزرگ جا را برای همه چیز تنگ کرده

۱. رجوع کنید به کتاب‌های تظاهر به دانش، نشر گل آفتاب، ۱۳۹۳ و شکست دانشکده‌های مدیریت انتشارات آنرا، ۱۳۹۴.

پیاده نظام در همان خط غیررقابتی - غیردموکراتیک - غیرانسانی به صف می‌کشد. کاربران ناآگاه (مثل اکثر MBAها) که خبر چندان از فلسفه‌ی این مدل‌ها (از جمله مدل‌های مایکل پورتر از هاروارد) و تأثیر مخرب آن‌ها بر اقتصاد و جامعه ندارند در تار عنکبوتی همین فرمول‌ها گرفتار می‌آیند و غیر از پرکردن جیب خودشان کار دیگری نمی‌توانند بکنند.^۱

یکی از مشهورترین فارغ‌التحصیلان MBA دانشگاه هاروارد، رابرت مک نامارا جنایت‌کار جنگی و وزیر دفاع ایالت متحده آمریکا در جنگ ویتنام بود. او در کتابی به نام In retrospect (در بازنگری) که درباره‌ی همان جنگ است می‌نویسد هنگامی که در هاروارد بوده رویکردی را «برای سازمان دادن فعالیت‌های مردم» آموخته است. این رویکرد سه مرحله دارد: «یک هدف روشن تعریف کنید... برنامه‌ای برای رسیدن به آن هدف تدوین کنید و به صورت سیستماتیک بر پیشرفت آن نظارت کنید.» هنوز هم برنامه‌ی دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد همین است: استراتژی، برنامه اجرائی، اندازه‌گیری (کنترل). این درست همان تفکر تیلوری عقب مانده‌ی برنامه‌ریزی و کنترل است. نگرش ارگانیکی یا همان مکانیکی محض: مغز تصمیم می‌گیرد، دست و پا انجام می‌دهند. بازتولید همان دوگانه رایج در مدرنیسم: جدائی روح از جسم، فکر از عمل. یکی از فارغ‌التحصیلان MBA دانشگاه هاروارد اسم این مدرسه را کارخانه‌ی بدبخت‌سازی گذاشته است (کتاب درس‌های دانشکده مدیریت هاروارد) زیرا همه آن‌ها را به خشونت و به غرور و خودخواهی و برنامه‌ریزی برای دیگران و جلوگیری از اهداف و امیال خود ترغیب و تشویق می‌نماید. از مدت‌ها پیش، متفکران این رشته خسته از این همه مشوق‌های

انتزاعی مادی و مدل‌ها و تئوری‌هایی برای اجرای آن‌ها، به این نتیجه رسیده‌اند که در برنامه‌های درسی این مدرسه‌ها باید تغییرات بنیادی به عمل آید. استراتژی یا برنامه‌ی استراتژیک یا با اندکی مسامحه مدیریت استراتژیک که سنگ بنای تئوری‌های مدیریت است و بیش و پیش از همه به این تجدید نظر نیازمند است.

۵- میتزبرگ در پر فروش‌ترین کتابش، ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک به این نتیجه می‌رسد که «برنامه‌ریزی استراتژیک هرگز استراتژی‌ساز نبوده است» و «برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً چیز بی‌معنایی بوده است.» (رجوع شود به کتاب بازآفرینی استراتژی)

سنگ‌بنای استراتژی پیش‌بینی آینده است، درحالی که میتزبرگ آینده را به طور کلی غیرقابل پیش‌بینی می‌داند و این واقعیتی است که پس از سه دهه توسط نسیم نیکولاس طالب تشریح می‌شود.^۲

تیلور و فایول پیشگامان مدیریت که به قول آنسلف علم را در مدیریت به کار بردند بر کارائی عملیاتی تمرکز داشتند، نگرشی از «درون به بیرون» لیکن آنسلف و بعدها پورتر و دیگران به زبان کارل مارکس مثلث را سرورته کردند و استراتژی را به صورت نگرشی از «بیرون به درون» یعنی از تحلیل و پیش‌بینی محیط تدوین و توصیه کردند. جالب است که مایکل پورتر، پس از بیش از سی سال، مجدداً همین حرف‌های آنسلف را آن‌چنان مطرح می‌کند که گویی به کشف و شهود شخصی نائل آمده است.^۳ درگیری بین میتزبرگ و آنسلف درباره‌ی نگرش‌های تکوینی یا طراحی، موضع‌گیری استراتژیک بین پورتر و طرفداران مدیریت ژاپنی، استراتژی از پائین یا استراتژی از بالا، رقابت یا همکاری، نگرش‌های

۱. رجوع کنید به درس‌های دانشکده مدیریت هاروارد، اندیشه‌های گه‌یبار، بازآفرینی استراتژی، استیفن کامینگز، یادواره کتاب.

۲. قوی سیاه، ترجمه فرخ بافنده، انتشارات صبح صادق.

۳. استراتژی چیست؟، اندیشه‌های گه‌یبار

نه محاسباتی - جدولی. همه‌ی شاهکارهای علمی، صنعتی و هنری عالم این‌گونه پدید آمده‌اند، نه با روش‌های انتزاعی گام به گام فرآیندی تحقیق مدرسه‌ای. به همین دلیل او پیشنهاد می‌کند در تدوین استراتژی علاوه بر برنامه‌ریزی و تعیین موضع، باید از الگو، چشم‌اندازها، شگردها هم استفاده کرد. کامینگز معتقد است مینتزرگ که با مدل‌ها و عقاید آنسف و پورتر و طرفداران و پیروان برنامه‌ریزی مکتب طراحی یا فرآیندی به شدت مخالفت کرد و دیگرانی به پیروی از او سعی کردند طرح دیگری بیندازند، خود همگی سر از «ارتجاع» درآوردند. این البته قضاوت بسیار تندی است. آنچه مسلم است مینتزرگ نه در کتاب ظهور و سقوط و نه در نوشته‌های بعدیش نتوانست این ایده را چندان جلو ببرد و عملیاتی کند و از ارائه مدل‌هایی اندکی پیچیده‌تر از مدل‌های انتزاعی پیشین و شاید با آشکال هندسی دیگری چندان فراتر نرفت (او در نقد تئوری سازمان‌دهی هم به همین طریق عمل کرد. مینتزرگ و سایر مخالفان مکتب طراحی با وجود آن‌که تحلیل‌ها و انتقادات بسیار مفیدی درباره آن مکتب به عمل آوردند، لیکن موفق نشدند راه‌حل مناسبی برای رفع نقیصه‌های آن ارائه کنند.

۶- صاحب‌نظر قابل ذکر دیگر در این زمینه راسل لینکلن ایکاف، فیلسوف، مشاور و معلم برجسته‌ی مدیریت، است (۲۰۰۹-۱۹۱۹). ایکاف که نخست استاد تحقیق در عملیات بود و نخستین کتاب این رشته به همت او و همکارانش تألیف و منتشر شده بود (۱۹۵۷)، در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به این نتیجه رسید که کار OR فقط محدود به تولید است و تولید دیگر مسئله‌ی اساسی مدیریت نیست. لذا به تفکر سیستمی روی آورد و برنامه‌ریزی استراتژیک از بالا به پایین و از بیرون به درون را ناکافی غیرمفید و غیرعملی تشخیص داده و به جای آن با استفاده از

کلاسیک، مدرن و پست مدرن راه به جایی نبردند، یعنی گره از کار فروبسته‌ی سازمان‌ها نگشودند. در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ و سپس ۱۹۹۰ دست‌اندرکاران کوشش کردند این نقیصه را با مدل‌های تفصیلی‌تر و پیچیده‌تری که بتواند «دنیای واقعی» را با جزئیات بیشتری نشان بدهد برطرف کنند. این مدل‌های پیچیده و تفصیلی نه تنها به سرعت دست‌مایه‌ی طنزپردازان مدیریت از جمله اسکات آدامز^۱ قرار گرفت بلکه مطلقاً مورد علاقه‌ی مدیران هم قرار نگرفت. سپس انقلابیونی مثل همل و پراهالاد اصولاً منکر هر نوع استراتژی شدند و قصد استراتژیک و قابلیت اصلی و مهر مهندسی مجدد سازمان یا همه چیز را همیشه از صفر شروع کردن را پیش گذاشتند. کامینگز معتقد است این انقلابیون همه تحت تأثیر مینتزرگ و کتاب ظهور و سقوط او قرار گرفته‌اند. رالف استیسی می‌گوید ما باید قواعد صنعتی را دور بریزیم و فلسفه جدیدی بنا کنیم. خود مینتزرگ معتقد است که هیچ «تکنیک رسمی» برای استراتژی وجود ندارد. مینتزرگ پس از نشان دادن اشکالات مدل‌های انتزاعی در این زمینه به درستی به این نتیجه می‌رسد که استراتژی برنامه‌ای از بالا تدوین شده براساس پیش‌بینی بلندمدت عوامل محیطی و براساس چارچوب‌های انتزاعی پورتر و آنسف نیست، بلکه استراتژی مثل ساختن یک کوزه توسط کوزه‌گر است. کوزه‌گر البته نقشه‌ی اولیه‌ای در ذهن دارد ولی طی عمل، طبیعت خاک رس، حال و هوای خودش و عوامل مادی و غیرمادی بسیاری او را به چیزی می‌رساند که با آنچه نخست در ذهن داشته کاملاً متفاوت است، که حتی خود او را هم گاهی شگفت زده می‌کند. کاری است هنری

۱. رجوع کنید به مقدمه‌ی کتاب مدیریت تصادفی اسکات آدامز، ترجمه فارسی، انتشارات اندیشه‌های گهربار ۱۳۹۴.

درباره‌ی شرکت‌ها و کسب و کار درست نیست، زیرا آنچه در برنامه‌ریزی شرکت پیش‌بینی می‌شود، تحت تأثیر تصمیم شرکت و فعالیت ناشی از آن قرار می‌گیرد.

جدیدترین ادعای استراتژیست‌ها این است که آن‌ها سعی می‌کنند با سناریوسازی، آینده‌های ممکن را بشناسند و احتمالاتی به آن‌ها نسبت بدهند و سپس برای هر کدام برنامه‌ریزی کنند و هر کدام که پیش آمد، برنامه‌ی مقتضی آن را به اجرا بگذارند. ایکاف معتقد است: این روش در صورتی مفید است که بتوان همه‌ی آینده‌های ممکن را شناخت و برای برنامه‌ریزی سازگار با همه‌ی آن‌ها منابع کافی در دست داشت. امری که امکان پذیر نیست. دامنه‌ی آینده‌های ممکن آنقدر وسیع است که امکان شناخت همه‌ی آن‌ها وجود ندارد. ایکاف تا حدود بسیاری به نظریات طالب در قوی سیاه نزدیک می‌شود و معتقد است: رویدادهای بحرانی نامحتمل مطمئناً اتفاق می‌افتند. زیرا انتخاب بازیگران در آن دست دارد. چون انتخاب، موضوعی خلاق است ذاتاً غیرقابل پیش‌بینی است. ایکاف در عوض همان‌طوری که گفته شد تئوری هوشمندانه‌ی برنامه‌ریزی تعاملی را تدوین می‌کند. برنامه‌ریزی تعاملی بر این فرض استوار است که: آینده ... به آنچه از حالا تا آن زمان انجام می‌دهیم بستگی دارد. بنابر این ... آینده عمدتاً تحت تأثیر آفرینندگی است. از این جا مفهوم تعاملی برنامه‌ریزی به عنوان طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدیدآوردن آن حاصل می‌شود. در برنامه‌ریزی تعاملی پس از انتخاب هدف‌های کوتاه مدت و میان‌مدت، به جای هدف‌های بلندمدت ایده‌آل‌ها یا آرمان‌ها را قرار می‌دهند. این برنامه‌ریزی به طور نامحدودی ادامه می‌یابد و افق مشخصی ندارد. ایکاف برای برنامه‌ریزی تعاملی سه اصل عملیاتی: مشارکت، مداومت، کل‌نگری را مبنا قرار می‌دهد و

تفکر سیستمی و مضامینی که با طبیعت انسان در کار مطابقت بیشتری دارد، طرح نو و بسیار هوشمندانه‌ای را به نام «برنامه‌ریزی تعاملی»^۱ تدوین و ارائه کرد. ویژگی عمده و تفاوت اصلی این تئوری با برنامه‌ریزی استراتژیک در این است که مبنای آن نه پیش‌بینی آینده، بلکه بازآفرینی آینده است. ایکاف از امروز بی‌رس نقل می‌کند: برنامه، کوشش برای یافتن بهترین شیوه‌ی دستیابی به یک نتیجه‌ی تصادفی است. او اگر چه به برنامه‌ریزی اعتقاد دارد ولی برنامه‌ریزی برای دیگران را هرگز نمی‌پذیرد. او معتقد است: عدالت مقدماتی حکم می‌کند که انسان‌ها حق داشته باشند برای خودشان برنامه‌ریزی کنند. از اینجاست که می‌توان گفت: برنامه‌ریزی مهم است نه برنامه. زیرا انسان‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی است که اندیشه می‌ورزند، تخیل می‌کنند، آرزو می‌پرورند، محاسبه می‌کنند، مشورت می‌کنند، همفکری می‌کنند و سرانجام یاد می‌گیرند.

همان‌طوری که می‌دانیم برنامه‌ریزان استراتژیک مدعی‌اند که محیط مؤسسه که کنترلی بر آن ندارند را پیش‌بینی می‌کنند و مؤسسه را برای آن آماده می‌نمایند. این ادعا بر این فرض استوار است که محیط جبری است اما مؤسسه که بخشی از آن است حق انتخاب دارد. به نظر ایکاف چنین چیزی ممکن نیست: بخشی از یک نظام جبری نمی‌تواند حق انتخاب داشته باشد.

در پاسخ به این نظر ایکاف، برنامه‌ریزان می‌گویند ما می‌توانیم هوا را پیش‌بینی کنیم و خود را براساس این پیش‌بینی آماده کنیم. به نظر ایکاف، این حرف درباره هوا تا حدودی درست است زیرا آمادگی ما برای آن هیچ تأثیری بر آن ندارد. اما این حرف

۱. راسل ایکاف، برنامه‌ریزی تعاملی، نشر مرکز.

حضور پر رنگ تخیل و تلفیق سبک‌ها» تعریف کنیم. برخی نگرش‌های جدید را ذیل دیدگاه‌های پست مدرن می‌توان تقسیم بندی کرد. ولی این چه اهمیتی برای ما کشورهای در حال توسعه تواند داشت؟ باید گفت که مدرنیسم و به تبع آن مدرنیته رویدادی است که به دلایل بسیار پیچیده‌ی تاریخی، جغرافیایی و عمدتاً تصادفی در کشاکش یک دوران بسیار طولانی در اروپا زاده شده است. این دوران به روایت ویل دورانت از رنسانس سال‌های ۱۳۰۰ میلادی، جنبش اصلاح دینی از قرن چهارم، آغاز عصر خرد از تولد بیکن (۱۵۶۱) تا دکارت (۱۶۵۰) و انحطاط الاهیات و عصر ولتر و سپس دوران انقلاب (قرن هیجدهم) را در بر می‌گیرد. رویدادی که در سایر نقاط جهان رخ نداده و نمی‌توانسته هم به همان شکل و شمایل رخ بدهد. لیکن پس از گذشت چند صد سال اندک اندک راه خود را، به دلایل کاملاً متفاوت به اشکال گوناگونی، به مناطق دیگری مثل ژاپن، کره، هندوستان، چین، سنگاپور، مالزی، برزیل و غیره گشوده است.

در این هنگام مدرنیته دورانی طولانی را از سر گذرانده و حسن و قبح آن تا حدود بسیاری نمایان شده است. بزرگترین دستاورد مدرنیسم صفت خود تصحیحی، یا انتقاد از خود آن است. این نظام به جد مشکلات و کمبودهای خود را می‌یابد و برای درمان آن کوشش می‌کند. تداوم این تمدن و پیشرفت بلامنزاع آن در آن است که این نظام منتقد خود را هم در درون خود پرورش می‌دهد، حمایت می‌کند و بزرگ می‌شمارد و در برابر انتقاد روی ترش نمی‌کند و پنبه در گوش خود و حلق منتقد نمی‌فشارد. در نتیجه موانع، مشکلات و پیامدهای ناسالم آن، چه در روش چه در منش، چه در نگاه، به میزان معتابیهی شناخته و بر ملا شده است. این همه به معنای فرا رفتن از مدرنیته و پذیرفتن رویکردهای پست مدرن

پس از شرح و بسط آن‌ها پنج مرحله‌ی زیر را برای برنامه‌ریزی تعاملی تدوین و پیشنهاد می‌نماید:

۱- نظم بخشیدن به آشفتگی،

۲- برنامه‌ریزی هدف‌ها،

۳- برنامه‌ریزی وسیله‌ها،

۴- برنامه‌ریزی منابع،

۵- طرح اجرا و کنترل.

بیشتر کتاب برنامه‌ریزی تعاملی که کتابی است ماندگار و آموزنده به توضیح و تبیین این مراحل و اصول می‌پردازد. سپس جمشید قراچه داغی همکار نزدیک ایکاف، که ایکاف در زمان حیات خود او را هم در دانشگاه و هم کسب و کار مشاوره جایگزین خود نمود، تئوری ایکاف را به مراحل بالاتری برده و علاوه بر افزودن ابعادی به آن، از سیستم دینامیک برای عملیاتی کردن آن استفاده نموده است. کار جمشید در کتاب تفکر سیستمی، مدیریت آشفتگی و پیچیدگی^۱ به تفصیل آمده است. البته ناگفته نباید گذاشت که هژمونی هاروارد و تکثیر کورکورانه‌ی ABS در جهان و شبکه‌ی حامی آن (رجوع کنید به بازآفرینی)، دشواری فهم فلسفی تفکر ایکاف و قراچه داغی برای مدیران عجول و مشاوران و دانشگاهیان بازاری، تاکنون مانع گسترش و رواج آن شده و نگذاشته برنامه‌ریزی تعاملی، مثل برنامه‌ریزی استراتژیک به شهرت برسد.

۷- اگر مدرنیسم را نگرشی علت و معلولی، قطعیت مدار، عقلانی بروکراتیک، مبتنی بر غلبه نظم بر آشفتگی، نظارت، تصویر هندسی و زبان خطی، یک بهترین راه بدانیم، پست مدرنیسم را «استفاده از نماد و استعاره به جای توجه به سطح ظواهر امور، توجه به ریشه‌های تاریخی و فرهنگی، نگاه به گذشته،

۱. جمشید قراچه داغی، تفکر سیستمی، مدیریت آشفتگی و پیچیدگی، سازمان مدیریت صنعتی تهران.

در هنر، علوم، فرهنگ و شیوه‌های زندگانی است. اکنون این امید به وجود آمده که کشورهای عقب مانده و در آرزوی توسعه، بتوانند به همت اندیشمندان خود، از صدمات و پیامدهای نامطلوب شناخته شده‌ی مدرنیته اجتناب کنند و با نگرشی نوین راه توسعه را تا می‌توانند کوتاه کنند و برای کشور و ملت خود رفاه و امنیت و آزادی به ارمغان آورند.

۸- جو آون معتقد است: «مدل‌های استراتژی در جستجوی قوانین جهانشمولی هستند که بتواند کسب و کارهای متوسط را به کسب و کارهای فوق العاده تبدیل کند. آن‌ها سادگی آرام بخشی را در جهانی پیچیده نوید می‌دهند. اگر در عمل چنین می‌شد، بسیار خوب بود. اما داروی استراتژیک ارائه شده بیشتر از داروهایی که پرشکان قلبی در بازار سیاه می‌فروشند اعتبار و تأثیر ندارد. توصیه‌های ایشان فرمول‌های ساده شده‌ای است که در تئوری ضعیف و در عمل خطرناک‌اند» جو آون سپس این ضعف و خطر را در چندین مدل استراتژی، از جمله ماتریس گروه مشاوران بوستون، شبکه‌ی جنرال الکتریک، اقیانوس آبی، قابلیت اصلی، قصد استراتژیک و غیره، تحلیل کرده و به خوبی نشان داده، به این نتیجه می‌رسد که «برای ایجاد یک استراتژی موفق هیچ فرمول ساده‌ای وجود ندارد»^۱.

استیفن کامینگز در کتاب پیشین خود، بازآفرینی استراتژی به نقد و بررسی عمیق تئوری‌ها و مدل‌های استراتژی می‌پردازد و به این نتیجه می‌رسد که استراتژی نه قاعده دارد، نه فرآیند و نه دستور. لازم نیست این نگرش‌ها یا مدل‌ها را با هم مقایسه کنیم، در مقابل هم قرار بدهیم و بخواهیم یکی یا بهترین آن‌ها را برگزینیم یا یکی را پیشرفت دیگری تلقی کنیم. او می‌پرسد: «با توجه به تردیدهای به

وجود آمده، این پرسش پیش می‌آید که آیا راهی برای تجدیدنظر در منشأ قراردادی استراتژی که موجب این همه تعارض شده وجود ندارد؟» پاسخ او البته مثبت است. سپس داستان سربازان جوان مجار و گم شدنشان در آلپ و جنگ مائوری‌های بومی نیوزلند با اشغالگران انگلیسی را به کمک می‌گیرد. «نکته این است که حتی برای یک سفر ساده هم هیچ نقشه‌ای به تنهایی نمی‌تواند همه‌ی اطلاعات و دانش لازم را تأمین کند (کوشش برای تهیه‌ی چنین نقشه‌ای معمولاً افتضاح از آب درمی‌آید)، نمی‌توان گفت کدام نقشه از همه بهتر است.» در واقع باید پرسید افراد چگونه می‌توانند با استفاده از این چارچوب‌ها و مدل‌ها خودشان راه خودشان را بفهمند و ترسیم کنند؟ باید قبول کنیم استراتژی یک تصویر است، تصویری که شما می‌خواهید داشته باشید، تصویری که اگر اطرافیان و همکاران شما هم آن را بفهمند و بپسندند، می‌تواند در آینده اتفاق بیفتد.

در نتیجه شما باید به میز نقشه‌کشی برگردید:

* از همه یا هر کدام از مدل‌ها یا هر ترکیبی از آن‌ها که دلتان می‌خواهد استفاده کنید.

* فقط بدانید که این‌ها همه نقشه‌های غلطی هستند که خاصیت‌شان فقط این است که در ذهن شما انگیزه، حرکت و خلاقیت به وجود آورند.

* با کاغذ و قلم خط خطی کنید و خط خطی‌ها را با همکارانتان درمیان بگذارید.

خط خطی کردن چشم و ذهن را به کمک هم می‌آورد. یک تصویر، گویاتر از هزار کلمه است. بزرگی زمانی گفته بود هر چیزی که شکل آن را نمی‌توانی بکشی، نفهمیده‌ای و نمیدانی چیست. استراتژی به این معنا استفاده از همه‌ی ابزارها و امکانات است به نحوی که مدیران با همکاری و مشارکت کارکنان مثل کوزه‌گران بتوانند نقشه‌ی

۱. جو آون، مرگ مدیریت مدرن، اندیشه‌های گوهر بار تهران.

ذهنی خود را با خلاقیت در زمان واقعی، با طبیعت گل رُس حال و هوای خودشان و هر شگردی که دارند درهم بیامیزند. چنین است که هیچ دو کوزه‌ای حتی اگر توسط یک کوزه‌گر ساخته شده باشد، شبیه هم نمی‌شوند، چه برسد به استراتژی‌های شرکت‌ها و آدم‌های کاملاً مختلف و متفاوت. «یک بهترین راه» وجود ندارد. هر شرکتی باید بتواند تئوری استراتژی خودش را خودش بسازد. این مستلزم اعتقاد، استقلال، خلاقیت، کوشش، پشت کار و ریسک‌پذیری است که در زمانه ما حکم کیمیا پیدا کرده است.

