

خلاصه کتاب ۷ پرسش استراتژیک (رویکردی ساده برای اجرای بهتر استراتژی)

نویسنده: رابرت سایمونز - مترجم: مسعود سلطانی - ناشر: آریانا - سال نشر: بهار ۱۳۹۲ - تعداد صفحات کتاب: ۱۷۶

خلاصه: مجتبی دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری - تابستان ۹۲

پیتر دراگر:

ریشه جدی ترین اشتباهها در پاسخ های غلط نیست.

بلکه در پرسیدن پرسش های غلط است.

مقدمه:

نویسنده در این کتاب عقیده دارد که استراتژی با پاسخ به ۷ سوال شکل می گیرد. پرسش ها باید صریح بوده و پاسخ ها نیز دو پهلو نباشند. دلیل خلاصه این کتاب توسط دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری این است که علاوه بر وجود مطالب مفید و تازه، دسته بندی خاص کتاب هم بی نظیر بوده و جدا از موضوع استراتژی، به نظر می رسد همه مدیران در تمام سطوح می بایست پاسخ های شفاف برای سؤالات فوق داشته باشند تا بتوانند عملکرد خوبی را رقم بزنند.

۷ پرسش استراتژیک: (که باید به ترتیب به آن ها پاسخ دهیم)

پرسش اول: مشتری اصلی شما کیست؟ (پاسخ به این پرسش جهت دهی منابع شما را نشان می دهد و از هدر رفتن آن جلوگیری می کند.)

سؤالات فرعی:

- آیا همه (کارکنان و...) می دانند که مشتری اصلی شما برای چه چیزی ارزش قائل است؟ و نیاز او چیست؟
- برای این که بیشترین سود ممکن را به مشتریان خود برسانید، چگونه سازماندهی کرده اید؟
- آیا منابعی را که صرف سایر ذینفعان شده است، حداقل کرده اید؟ (و بیشترین منابع را برای ارضاء نیازهای مشتریان کنار گذاشته اید؟)

اگر شما مشتری بالقوه ای باشید، چه کسی را ترجیح می دهید، کسی که صد در صد توجه و منابعش را به شما اختصاص داده است یا کسی که سهمی از آن را به شما می دهد؟

پرسش دوم: ارزش های اساسی شما چگونه مشتری ها، کارکنان و سهام داران را

اولویت بندی می کند؟ (ارزش های اساسی هستند که به شما و کارکنانتان می گویند در شرایط سخت، به ویژه در شرایطی که منافع ذینفعان در تضاد با هم هستند چه تصمیمی باید بگیرید و منافع چه گروهی را باید در اولویت اول قرار دهید).

سؤالات فرعی:

- آیا همه کارکنان و خودتان به ارزش های اساسی متعهد می باشید؟
- آیا تصمیمات دشوار توسط ارزش های اساسی شما هدایت می شوند؟
- آیا ارزش های اساسی شما تعیین کننده مسوولیت کسب و کارتان در قبال سایرین نیز می باشد؟

✚ تا اینجا و با پاسخ به این دو پرسش، مطمئن شده اید که بنیان پیاده سازی استراتژی مناسب است. یعنی هم تخصیص منابع درست است (پرسش ۱) و هم راهنمای تصمیم گیری (پرسش ۲) وجود دارد. حال نوبت آن است که به افرادتان بگویید بر روی چه چیزی تمرکز کنند.

پرسش سوم: کدام متغیرهای کلیدی عملکردی را رصد می کنید؟ (بر چه چیزی تمرکز کرده اید؟)

سؤالات فرعی:

- تئوری شما برای خلق ارزش چیست؟ (یعنی شما چه متغیرهایی را شناسایی کرده اید که به نظر شما می توانند برای مشتریان، خلق ارزش کنند. شما باید آنچه را واقعا حیاتی است شناسایی کنید و از تعداد متغیرها بکاهید تا تمرکز افراد از بین نرود).
- چه چیزی می تواند منجر به شکست استراتژی شما شود؟ (به جای تجسم موفقیت، بدترین حالت را تجسم کنید. یعنی تصور کنید که اگر در چه معیارهایی ناموفق باشید در طول ۶، ۷ سال آینده شکست می خورید؛ کارکنان خوب خود را از دست می دهید؛ مشتریانی ناراضی خواهید داشت و... پس به آن معیارها توجه جدی کنید و آن ها را در زمره کارهای خود قرار داده و مدام پایش کنید).
- چگونه برای عملکرد، پاسخ گویی ایجاد می کنید؟ (شما باید سیستم پاداش مناسب مرتبط با عملکرد ایجاد کنید)

شما به مجموعه ای از اهداف درست و البته با معیارهای کم و مرتب،

تعیین مسؤولیت ها و پایش عملکرد نیاز دارید.

کاری نکنید که معیارهای واقعا کلیدی در بین معیارهای پرتعداد کم شوند

پرسش چهارم: چه خطوط قرمز استراتژیکی را تعیین کرده اید؟

دو راه برای کنترل ریسک وجود دارد: شما می توانید به افرادتان بگویید چه کاری را نباید انجام دهند (یعنی تعیین خطوط قرمز استراتژیک) یا می توانید به آن ها بگویید چه کاری نکنند. هر دو روش خوب است اما اگر نوآوری و تفکر کارآفرینی برای استراتژی شما مهم باشد، روش اول بهتر است. چرا که آزادی عمل بیشتری برای خلق ارزش در سازمان ایجاد می کند. اما تعداد نبایدها، حداکثر باید کوتاه و کم باشد.

دو نوع ریسک وجود دارند که خطوط قرمز استراتژیک، ما را از آن ها محافظت می کنند: ۱- امکان ترغیب شدن افراد به رفتارهایی که شهرت سازمان را خدشه دار می کند ۲- خطر تخصیص منابع به فرصت هایی که با استراتژی جاری شما همسو نیست (یعنی دو سؤال اول)

سؤالات فرعی:

- ریسک های عمده ای که در کمین شهرت شما هستند، چه می باشند؟
- چه پروژه ها، فعالیتها و فرصت هایی را پشتیبانی نخواهید کرد؟ (به این دلیل که با استراتژی شما همسو نیست، حتی اگر پول خوبی در آن باشد).
- آیا همگان می دانند چه اقداماتی، خارج از محدوده قلمداد می شود؟
- آیا برای تخطی از خطوط قرمز جریمه در نظر گرفته و آن را اجرا می کنید؟

وقتی به این نتیجه رسیدید که اهداف عملکردی صحیحی را رصد می کنید و ریسک استراتژیک را کنترل می کنید، زمان آن فرا رسیده که به پنجمین پرسش پاسخ دهید.

پرسش پنجم: چگونه تنش خلاق ایجاد می کنید؟ (یعنی: ایجاد نوآوری)

سؤالات فرعی:

- چگونه در افراد سازمانتان انگیزه ایجاد میکنید تا همچون رقبای برنده فکر کنند؟ برخی روشها:
- چگونه نوآوری را در میان واحدها تشویق می کنید؟ (این شما هستید که مشخص می کنید چه سطحی از نوآوری در سازمانتان ضروری است).
- آیا کمیته ها و گزارش های توأمان، سازمانتان را پیچیده کرده است؟ اگر پاسخ مثبت است دست به کار شوید و آن ها را اصلاح کنید.

پرسش ششم: چگونه کارمندان شما متعهد کمک به یکدیگر می شوند؟

سؤالات فرعی:

- تئوری شما برای ایجاد انگیزه چیست؟
- چگونه برای موفق شدن ایجاد انگیزه می کنید؟
- سیاست های پاداش شما چگونه بر تعهد افراد نسبت به یکدیگر اثر می گذارد؟
- چگونه در سازمانان اعتماد و عدالت را افزایش می دهید و چگونه کاری می کنید که افراد به عضویت در سازمان و انجام اهداف خود افتخار کنند؟ (یعنی: ۴ عامل کلیدی برای داشتن کارکنانی با تعهد بالا)

شما باید فضایی خلق کنید که در آن، افراد بخواهند به یکدیگر کمک کنند.

شما به افرادی نیاز دارید که با یکدیگر برای دستیابی به بهترین اهداف فردی شان رقابت کنند و در عین حال همچون اعضاء یک تیم، همراه یکدیگر در راستای اهداف مشترک حرکت نمایند.

پرسش هفتم: چه عدم قطعیت های استراتژیکی، خواب را از شما گرفته است؟

توضیح: هر قدر که استراتژی شما خوب باشد برای همیشه کارساز نیست. فراز و نشیب هایی وجود دارد، ترجیحات مشتری تغییر می کند، تکنولوژی جدیدی به بازار می آید و... و لذا باید با تغییر تطبیق پیدا کنیم.

سؤالات فرعی:

- چگونه توجه همگان را متمرکز به این عدم قطعیت ها می کنید؟ آیا اولویت ها را اعلام می کنید؟
- از چه سیستمی به صورت تعاملی استفاده می کنید تا تغییر را بر انگیزند؟ آیا مکانیزم تشویقی دارید؟
- چگونه به اشتراک گذاری اطلاعات از پایین به بالای سازمان را تشویق می کنید؟

افراد همیشه به شما نگاه می کنند. بنابراین اگر می خواهید که دیگران به موضعی توجه کنند، خودتان به طور واضح و نامتناقض به آن موضوع توجه کنید.