مجله برنامه و بودجه، شمارهٔ ۵، ص. ۱۰۵-۱۱۵.

راهبردی که انقلاب است*

نویسنده: گری هامل
ترجمه و تلخیص: بایزید مردوخی*

بنگاهها در سرتاسر جهان به نهایت سیاستهای خرده‌ریز گرایی[1] رسیده‌اند. این خرده‌ریزگراییها در هر موردی که کارایی داشته به کار گرفته شده‌اند: یک ریال دیگر از هزینه‌ها زدن، محصولی را چند هفته زودتر به بازار روانه کردن، چند لحظه زودتر به استعلامها و پرسشهای مشتریان پاسخ‌دادن، کیفیت را یک ذره دیگر بالا بردن. اینهاست مشغله و دغدغه مدیران امروز. ولی به دنبال این‌گونه بهبودهای خرده‌ریز رفتن، در حالی که رقبا سرگرم اختراع مجدد صنعت هستند، شبیه نوازندگی به هنگام سوختن رم است.

به هر صنعتی که نگاه کنید، سه دسته بنگاه می‌بینید:

۱. **پیشگامان**[2]، یعنی بنگاههایی که در صنعت، صاحب آب و گل به شمار می‌روند و پایه گذار آن نیز بوده‌اند. اینها به وجود آورندگان و پشتیبانان محکمات صنعتی‌اند، از جمله: IBM, Coca-Cola, Sears, Merrill Lynch, United Airlines, CBS و بنگاههای دیگری مانند اینها که الیگارشی صنعت و پایه گذار آن هستند.

---

* Gary Hamel (1996). Strategy as a Revolution. *Harvard Business Review,* July-August, 69-82.

* مشاور معاونت اقتصادی سازمان برنامه و بودجه

1 . Incrementalism

2 . Rule Makers

۲.دنباله روان[1]، یعنی بنگاههایی که با "اربابان" بیعت می‌کنند. از قبیل: ABC, Fujitsu, US Air و شمار فراوانی از شرکتها که در واقع، رعایای دسته اول هستند. گذران آنها بسیار شاق است. Fujitsu را در نظر آورید که ۳۰ سال آزگار جان کند تا در صنعت کامپیوتر (main frame) به IBM برسد، یا مک دانل داگلاس که می‌خواست بوئینگ بشود یا Avis که می‌خواست Hertz باشد. تلاش این دنباله روان بیهوده به نظر می‌رسد، زیرا آنها جان می‌کنند برای دنباله روی و پیروی از اصول دیگران، در حالی که خود آن دیگران دارند آن اصول را از نو می‌نویسند.

۳. قانون شکنان[2]، یعنی بنگاههایی که نه از سنت پیروی می‌کنند و نه به میثاقهای صنعت پایبندند. اینها قصد کرده‌اند که نظم صنعتی را در هم بشکنند. اینها ناراضیان، بنیادگراها و انقلابیون صنعتی هستند. Airlines, Swatch, Dell Computer, Charles Schwab, Body Shop, IKEA Southwest و بسیاری دیگر جزو این گروه‌اند. جهان هرگز تا این اندازه پذیرای انقلابیون و دشمن جا افتادگان صنعتی نبوده است.

استحکاماتی که تاکنون از الیگارشی صنعتی نگهداری و حمایت می‌کرد، زیر فشارهای مقررات‌زدایی، تحول تکنولوژیکی، جهانی شدن و تغییر اجتماعی، در حال در هم شکستن‌اند. اما این تنها نیروهای تغییر نیستند که ساختارهای صنعتی را درهم می‌شکنند، بلکه اقدام خود سازمانهاست که این نیروها را به خدمت گرفته و آنها را به قصد انقلاب مهار و هدایت می‌کند. شما ناگزیرید که یا آینده را به انقلابیون مبارز تسلیم کنید یا شیوه خلق راهبرد (استراتژی) بنگاه خویش را انقلابی کنید. آنچه که برای این کار مورد نیاز است، تنها اندکی مشت و مال دادن فرایندهای برنامه‌ریزی مرسوم نیست، بلکه ایجاد یک بنیاد فلسفی جدید است که می‌گوید:

"راهبرد همانا انقلاب است و بقیه چیزها تاکتیک‌اند"

اصول دهگانه زیر می‌توانند در رها کردن روح انقلابی سازمانها و افزایش احتمال کشف راهبردهای واقعاً انقلابی مؤثر واقع شوند. هر سازمان باید به شیوه خاص خود و به صورتی درخور، آنها را تفسیر کند و به کار گیرد. اینها یک مجموعه دستورالعمل گام به گام نیست، بلکه شیوه تفکری است برای درگیری با مشکلی به نام خلق راهبرد و چالشی در زمینه تبدیل سازمان به یک سازمان انقلابی در صنعت.

1. Rule Takers
2. Rule Breakers

اصل ۱. برنامه‌ریزی راهبردی - در حقیقت راهبردی نیست

در بیشتر بنگاهها، برنامه‌ریزی راهبردی، مراسمی است منطبق با منطق تقویمی، نه جستجویی عمیق برای کشف امکانات و استعدادهای انقلاب. فرایند طراحی راهبرد بیشتر گرایش به فروکاهی دارد و در حقیقت واگشت‌گراست ضمن اینکه مبتنی بر قواعدی ساده و من درآوردی است. این فرایند "از امروز به پیش" کارساز است نه "از آینده به امروز"، و در واقع، به طور ضمنی فرض می‌کند که آینده کم و بیش شبیه حال خواهد بود. در این شیوه برنامه‌ریزی، تنها جزء ناچیزی از میثاقهای صنعت زیر سؤال می‌رود، و لذا این گونه طراحی راهبرد، عمدتاً به صورت فراافکنی و روندنگاری خواهد بود. این فرایند برنامه‌ریزی عمدتاً نخبه گرایانه است و فقط از نسبت کوچکی از استعدادهای خلاقه سازمان بهره‌برداری می‌کند. وقتی هدف کلی طراحی راهبرد، بسیار نازلتر از انقلاب در امور سازمان باشد، بدیهی است که فرایند برنامه‌ریزی و طراحی راهبرد، بسیار سهل و ساده خواهد بود. در امر برنامه‌ریزی و طراحی راهبرد، به ندرت نوآوری صورت گرفته است. به همین جهت است که واحدهای برنامه‌ریزی سازمانها غالباً متروک مانده و بنگاههای مشاوره نیز هر روز کمتر درگیر راهبرد می‌شوند و بیشتر در امور اجرایی است که مشارکت و مشورت می‌نمایند.

مشکل مهمی که در سازمانهای امروز وجود دارد، ناتوانی آنها در تفاوت گذاری بین "برنامه‌ریزی" و "راهبرد سازی" است. برنامه‌ریزی راجع است به برنامه اجرایی تهیه کردن[1]، نه کشف و خلق. برنامه‌ریزی کار تکنوکراتهاست و راهبرد سازی کار خیال پردازان و اهل نظر و کشف و خلاقیت. واگذاری مسئولیت خلق راهبرد به برنامه‌ریزان، به مثابه آن است که از یک بنا خواسته شود تا پیتای[2] میکل آنژ را خلق نماید.

بسیاری از مدیران وقتی یک راهبرد را ببینند، آن را می‌شناسند. اما شناسایی راهبردی که از قبل به وجود آمده، کافی نیست. باید پرسید راهبردها از کجا می‌آیند و چگونه خلق می‌شوند؟ هر سازمانی که معتقد باشد از برنامه‌ریزی می‌توان به راهبرد دست یافت، خود را اسیر خرده‌ریزگرایی

1. Programming

۲. Pieta، داستان و تجسم اندوه مریم مقدس در کنار جسد به صلیب کشیده عیسی مسیح است، که به صورت نقاشی یا مجسمه بازسازی می‌گردد. میکل آنژ با شکوه‌ترین اثر هنری را در این مورد پدید آورده است.

کرده است، در حالی که تازه واردان آزاداندیش، به یورشهای پیروزمندانه دست می‌زنند.

اصل ۲. راهبرد سازی باید تهاجمی باشد

گالیله مرکزیت زمین و انسان را در کائنات به زیر سؤال برد. نخستین مهاجرین آبادگر آمریکا، وابستگیهای فئودالی و امتیازات موروثی جامعه اروپا را به زیر سؤال بردند. پیکاسو و دیگر نوگرایان، هنر تجسمی را به زیر سؤال بردند. اینشتین فیزیک نیوتونی را به زیر سؤال برد. انقلابیون تهاجمی‌اند، گرچه هدف آنها تهاجم نیست. آنچه را که مدافعان راست کیشی و کهن کیشی به عنوان تهاجم و تجاوزگری می‌نامند، قهرمانان تفکر جدید، آن را روشنگری می‌دانند.

اگر قرار است امیدی به انقلاب در صنعت به وجود آید، پدیدآورندگان راهبرد باید میثاقهای صنعتی را دور بریزند. مثلاً آنیتا رودیک[1] بنیانگذار Body Shop، فرمول چارلز روسن[2] مبنی بر "امید در یک بطری" را باطل اعلام کرد و به جای پذیرش فرضیه‌ای که در صنعت لوازم آرایشی جا افتاده بود و زنان را موجوداتی فاقد اعتماد به نفس دانسته که حاضر به پرداخت هر قیمتی برای فرمولبندیهای ساده‌ای که آنها را جذاب‌تر نماید هستند، او فرض می‌کرد که زنان دارای عزت نفس و وقارند و طالب محصولاتی هستند که ساده و به طبیعت نزدیکتر است. رودیک وقتی می‌گفت: "صبر می‌کنم ببینم که صنعت لوازم آرایشی به کجا دارد می‌رود و سپس من از جهت مخالف آن حرکت می‌کنم"، شوخی نمی‌کرد.

اصل ۳. تنگنا در بالای سلسله مراتب و در قسمت فوقانی سازمان قرار دارد

در سازمانها، کهن کیشی راهبردی، مدافعان قدرتمندی دارد که عبارتند از: مدیران ارشد آن سازمان. مسئولیت طراحی راهبرد هم معمولاً با همین افراد است.

هرم سازمانی، در واقع، هرم تجربه است. اما تجربه فقط تا آنجا ارزشمند است که آینده شبیه گذشته باشد. امروز صنعت بعد از صنعت دستخوش چنان تغییرات سریعی است که دیگر تجربه

1. Anita Roddick
2. Charles Revson

چاره‌ساز و مناسب نمی‌تواند باشد و گاه نیز می‌تواند خطرناک از آب درآید. تا زمانی که فرایند راهبرد سازی از زیر یوغ تجربه خارج نگردد، احتمال و بخت کمی برای انقلاب در صنعت وجود خواهد داشت. این گفته را دوباره به خاطر بیاوریم که "همواره دو حزب وجود دارد، حزب گذشته و حزب آینده، طرفداران سکون و طرفداران حرکت".

اصل ۴. در هر سازمانی، انقلابیهایی وجود دارند

غالباً گفته می‌شود که در سازمانهای موفق نمی‌توان زمینه‌ای و حوزه‌ای طرفدار تغییر پیدا کرد. دقیقتر آن است که گفته شود در میان مقامات بالای سازمان که ده، دوازده نفر بیشتر نیستند، نمی‌توان طرفدار تغییر پیدا کرد. اگر به درون رده‌های مختلف و پایین‌تر سازمان سری بزنید، مثلاً در میان مدیران حد وسط و میانی سازمان، به افرادی برمی‌خورید که سخت مخالف کهن کیشی صنعتی‌اند، ولی غالباً فرایندی که به حرف این انقلابیها گوش فرا دهد، وجود ندارد. این افراد شبیه پناهندگان اقتصادی، در جستجوی فرصتهای بزرگتر در سرزمینهای جدیدند، و به همین جهت، کارفرمایان خود را فراموش می‌کنند و در جستجوی حامیانی هستند که از بینش بهتر و بیشتری برخوردار باشند. آنچه که جای بحث ندارد، این است که اگر به انقلابیها امکان داده نشود که از داخل زبان به اعتراض بگشایند، آنها دست آخر از بیرون و در صحنه بازار به مبارزه‌طلبی با سازمان برخواهند خواست.

اصل ۵. مشکل اساسی تغییر نیست، بلکه درگیر شدن است

مدیران ارشد ادعا می‌کنند که "مردم"، یعنی مدیران میانی و بقیه افراد، مخالف تغییرند ، و بنابراین، فقط رهبر قهرمان می‌تواند سازمان مرتجع و منفعل را به آینده سوق دهد. این صرفاً خودبزرگ‌بینی مدیریت بالاست. بشریت نمی‌توانست طی هزاره گذشته به دستیافته‌هایی چنین با اهمیت نایل گردد، اگر نسبت به تغییر مردد بود یا هرگاه مسئولیت تغییر از آن خبرگان اجتماعی یا سیاسی می‌بود.

غالب اوقات وقتی که مدیران ارشد از تغییر صحبت می‌کنند، تغییراتی مورد نظرشان است که موجد ترس و وحشت است و تغییراتی است که قصد دارند به کارکنان ناآماده و بی‌خبر تحمیل کنند. این گونه تغییر، کاری به بازگشایی فرصتهای جدید ندارد، بلکه در واقع، نوعی تصفیه حساب و جبران خطاهای گذشته زعمای سازمان است.

در اینجا هدف آن نیست که مردم را وادار کنیم که از تغییر حمایت کنند، بلکه هدف آن است که به آنها مسئولیت ایجاد تغییر را بدهیم، یعنی نوعی کنترل روی سرنوشت خودشان.

اصل ۶. راهبرد سازی باید دمکراتیک باشد

مدیران ارشد با وجود درگیر کردن افراد در مسائلی از قبیل مراکز کیفیت، مهندسی مجدد فرایند و مانند اینها، به ندرت مردم را در امر راهبرد سازی مشارکت می‌دهند. همواره خود این مدیران ارشد هستند که مدعی طراحی راهبرد سازمان خویش می‌باشند. ولی باید پرسید که ۴۰ تا ۵۰ مدیر یک سازمان، چه چیزی را می‌توانند از یکدیگر یاد بگیرند. با توجه به اینکه سالهای متمادی آنها با هم بوده‌اند، مواضع آنها کاملاً روشن و آشکار شده است. آنها حتی می‌توانند جملات ناتمام یکدیگر را تکمیل کنند. ظرفیت و استعداد تفکر خلاق درباره راهبرد به طور گسترده‌ای در یک سازمان توزیع شده است و نمی‌توان به دقت پیش بینی کرد که یک تفکر انقلابی در کجا شکل می‌گیرد. از این رو، تور را باید به صورتی هر چه گسترده‌تر پهن کرد.

برای آنکه راهبردهای انقلابی حاصل گردد، مدیران ارشد باید سلسله مراتب تجربه را با سلسله مراتب تخیل تکمیل نمایند. برای این منظور، سه حوزه را که معمولاً در فرایند راهبرد مداخله داده نمی‌شوند باید به طور بنیادی در این کار درگیر کرد. حوزه اول، افراد جوانی است که از چشم‌اندازهای جوان و جوانانه برخوردارند. این بدیهی است که ۳۰ ساله‌ها به آینده نزدیکترند تا افرادی که مویشان سفید شده است. حوزه دوم، افرادی هستند که از لحاظ جغرافیایی، در پیرامون سازمان قرار دارند و مستحق آنند که در راهبردسازی نقش بیشتری به آنها داده شود. استعداد نوآوری راهبردی به تناسب هر کیلومتری که از مقر ستاد فاصله می‌گیرید، بیشتر می‌گردد. "پیرامون" برای یک شرکت آمریکایی، ممکن است هند، سنگاپور، برزیل یا حتی ساحل غربی

باشد، برای یک شرکت ژاپنی، "پیرامون" می‌تواند اندونزی یا ایالات متحده باشد. در پیرامون یک سازمان، افراد ناگزیرند خلاقیت بیشتری به خرج دهند، زیرا از منابع کمتری برخوردارند و با افکار وگرایشهایی سروکار دارند که با کهن کیشی سازمان مرکزی سازگاری ندارد. چینیهای قدیم دفاع از استثناهای محلی را نسبت به قاعده مرکزی واجب می‌دانستند. حوزه سومی که شایسته نقش باز هم بیشتر است، تازه واردان هستند، یعنی مردمی که تاکنون با جزئیات و خشک اندیشیهای صنعت همراه و همگام نشده‌اند.

اصل ۷. هر کسی می‌تواند یک تلاشگر راهبرد باشد

شاید مدیران ارشد مایل به از دست دادن انحصار خویش در جریان راهبردسازی نباشند. البته چنین است، مگر چند بار سلاطین رهبری قیام علیه خود را به عهده گرفته‌اند؟ امروزه کارکنان جبهه مقدم و مدیران میانی خود را بیشتر به صورت یک قربانی به نظر می‌آورند تا افرادی تلاشگر و مؤثر. آنها اعتماد به تواناییهای خویش در شکل دادن به آینده سازمان‌شان را از دست داده‌اند. ولی آنها نباید فراموش کنند که برپا دارندگان انقلابها، از گاندی تا ماندلا، از میهن پرستان آمریکایی تا کشتی‌سازان لهستانی، هیچ کدام از بالا نیامده‌اند.

تلاشگران، هرج و مرج طلب نیستند. هدف آنها سرنگون کردن نیست، بلکه اصلاح است. آنها بر این باورند که شهروندان بی‌اعتنا و کنارگود نشسته، استحقاق هر چه را بر سرشان می‌آید دارند و آن را مانند سرنوشت محتوم خود باید بپذیرند. مدیران میانی محتاط و ضعیف النفس نیز جزو همین گروه‌اند. افرادی که به کشورشان اهمیت می‌دهند یا به سازمانشان دلبستگی دارند، منتظر اجازه نمی‌مانند تا دست به اقدام بزنند. اقدام‌کنندگان عقاید خود را برای سازگاری با تعصبات مافوقهای خود عوض نمی‌کنند. آنها میهن دوستانی هستند که از سازمان خویش در مقابل میانمایگی، خودخواهی و تجلیل بی‌پایه از گذشته دفاع می‌کنند. هدف تلاشگران در هر سازمان، به راه انداختن یک کودتای درباری نیست. اما وقتی که مردان ارشد دچار بی‌توجهی و سردرگمی‌اند، وقتی که برنامه‌ریزی جای راهبردسازی را گرفته است و وقتی که انرژی بیشتری صرف حفاظت از گذشته می‌شود تا خلق آینده و آینده‌سازی، این دلسوزان باید قدم به پیش بگذارند.

اصل ۸. داشتن چشم‌انداز، ارزشی معادل ۵۰ نمره بهره هوشی (IQ) دارد

بدون روشن‌بینی، انقلابی نخواهد شد. برای کشف فرصتهای مناسب برای ایجاد انقلاب در صنعت، باید به شیوه جدید و با عینک جدیدی به جهان نگاه کرد. باهوش کردن مردم امری غیرممکن است، ولی می‌توان به آنها کمک کرد که با دید دیگری نگاه کنند. به یاد می‌آورید زمانی که شما نخستین درس اقتصاد را گذراندید؟ من به یاد می‌آورم. با گذراندن نخستین درس اقتصاد، باهوش‌تر نشدم، ولی عینک جدیدی به من داده شد که به کمک آن به جهان نگاه کنم. همه آنچه که تا آن زمان پنهان و نادیدنی بود، دفعتاً و یکباره آشکار و دیدنی شد: پیوند بین پس‌انداز و سرمایه گذاری، بین نرخهای بهره و نرخهای برابری ارز، و بین عرضه و تقاضا.

این برداشت که بنگاه، مجموعه‌ای از شایستگیهای محوری را تشکیل می‌دهد، نه صرفاً مجموعه‌ای از واحدهای کسب و کار، یک نگاه و نظر جدید است. این برداشت که قطع روندها، اهرمهایی برای تغییرند، نه تهدیدهایی برای وضع موجود، یک نظر و چشم‌انداز جدید است. این نظر که استعداد و ظرفیت سازمان برای راهبردی شدن را تخیل تعیین می‌کند نه سرمایه گذاری، یک چشم‌انداز جدید است.

هر بنگاهی که قصد ایجاد انقلابی در صنعت را دارد، چهار وظیفه در پیش رو دارد: یکم، بنگاه باید باورهای تزلزل ناپذیری که سرتاسر صنعت را درنوردیده‌اند، یا به بیان دیگر، میثاقهای صنعت را شناسایی نماید. دوم، بنگاه باید در جستجوی کشف توقفها و ایستها در تکنولوژی، در شیوه‌های زندگی، در عادتهای کاری، یا در ژئوپلتیک باشد که اینها می‌توانند زمینه‌ها و فرصتهایی برای نگارش مجدد اصول و قواعد حاکم بر صنعت باشند. سوم، بنگاه باید درک عمیقی از شایستگیهای خود به دست آورد. چهارم، بنگاه باید از همه این داناییها برای پی‌بردن به افکار انقلابی و گزینه‌های غیر مرسوم راهبردی که می‌توان آنها را در حوزه رقابتی فعالیتها به کار گرفت، استفاده نماید. آنچه را که از قله کوه می‌توان دید، با آنچه که از دشت قابل رویت است، بسیار متفاوت می‌باشد. بدون تغییر در چشم‌انداز، هیچ گونه نوآوری در ایجاد راهبرد رخ نخواهد داد. انسان در بالای کوه از چشم‌انداز برخوردار است، در حالی که در دشت فاقد آن است.

اصل ۹. از بالا به پایین و از پایین به بالا، گزینه‌های مناسبی به شمار نمی‌آیند

راهبردهای از بالا به پایین غالباً اجباری و امری‌اند نه ژرف‌بین و خیال انگیز. جرقه‌های کارآفرینی بنگاهها نیز غالباً در معرض سیلی از کهن کیشی بنگاهی غرق می‌شوند، بدون آنکه از منابع و حمایتهای مدیران و مقامات ارشد نیرو گرفته و شعله‌ور شوند. مدیران ارشد ممکن است دارای انحصار تخیل و ژرف اندیشی نباشند، اما آنها از انحصاری دیگر، یعنی ضمانت اجرایی در ارکان تصمیمگیری سازمان نسبت به تخصیص منابع برخوردارند. از این رو، گرچه انقلاب لازم نیست از بالا شروع شود، باید مآلاً در بالا درک شده و مورد تأیید قرار گیرد.

برای آنکه فرایند راهبردسازی از تنوع در چشم‌انداز و از وحدت در نیت برخوردار گردد، باید بخش قابل توجهی از سازمان در این کار مشارکت نماید.

در فرایند از بالا به پایین غالباً وحدت نیت حاصل می‌آید، زیرا چند نفری که درگیر این کارند سعی می‌کنند که دیدگاه خود را از نحوه رفتار و عمل بنگاه یکسان کنند و از زیردستان خود نیز بیعت بگیرند. در فرایند از پایین به بالا، تنوع چشم‌انداز حاصل می‌آید، زیرا صداهای بیشتری شنیده می‌شود و گزینه‌های زیادتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. اما وحدت بدون تنوع، به جزمیت و دگم منجر می‌شود و تنوع بدون وحدت به درگیری راهبردهای رقیب می‌انجامد و موجب تفرق منابع می‌گردد. تنها آن فرایند راهبردسازی که از ژرفا و گستره برخوردار است، می‌تواند هر دو خصلت تنوع و وحدت را با هم داشته باشد.

راههای زیادی برای ایجاد ارتباط بین آنهایی که در پایین قرار دارند و آنهایی که مقامات فوقانی سازمان هستند، وجود دارد. مدیران ارشد می‌توانند خود سرپرستی فرایند تفکر ژرف درباره ایستها و توقفها، صلاحیتهای محوری، و اصول و قواعد جدید را به عهده بگیرند و سرتاسر سازمان را هم در این کار مداخله دهند. مدیران ارشد می‌توانند به عنوان اعضای گروههایی که در جستجوی فرصتهای انقلابی هستند، در این کار مشارکت نمایند. یک کمیته متشکل از مدیران می‌تواند ماهی یک هفته را به تسریع کار جستجوی افکار انقلابی که عمیقاً در سازمان نهفته‌اند، اختصاص دهد.

آنچه را که مدیران ارشد نباید انجام دهند این است که از گروه کوچکی از نخبگان یا از

"مغزهای جایگزین" موجود در یک مؤسسه مشاوره در امور سنتی راهبردسازی، درخواست نمایند که بروند و برای سازمان آنها به طراحی آینده بپردازند. اگر چنین کاری بدون حضور مدیران ارشد و درگیری مقطعی سرتاسری از سازمان صورت پذیرد، محصول کار، فرزند نامشروعی به حساب خواهد آمد که فقط نزد آنهایی که آن را به وجود آورده‌اند، مقبولیت پیدا می‌کند.

اصل ۱۰. نمی‌توان پایان را از همان آغاز دید

هر کسی از غافلگیر شدن خوشحال نمی‌شود. مدیران ارشد گرچه نمی‌توانند پیش بینی کنند که یک فرایند باز و گشوده راهبردسازی به کجا ممکن است بینجامد، نباید و نمی‌توانند فقط بخشی از راهی را که به انقلاب در صنعت منتهی می‌شود، طی نمایند. وقتی مدیران دمدمی مزاج گفتگویی را آغاز می‌کنند که به نتیجه آن بی‌علاقه‌اند، همه این فرایند را مسموم کرده‌اند.

هر چند دیدن پایان کار از همان آغاز غیرممکن است، استفاده از یک فرایند راهبردسازی آزاد و فراگیر، گرفتاریهای اجرا را کاهش می‌دهد. اجرا غالباً بیشتر از آنچه که باید، با مشکل روبه‌رو می‌شود و علت چیزی نیست مگر این نکته که در ایجاد و طراحی راهبرد فقط تعدادی انگشت شمار مداخله کرده‌اند و فقط چند مدیر کلیدی درباره مسیر حرکت از همدلی و اتفاق‌نظر برخوردارند. غالباً اتفاق افتاده است که فرایند برنامه‌ریزی با این چالش رو به رو می‌شود که "خریدار" پیدا کند، یعنی انتقال آنچه که در سرِ رؤساست به سرِ زنبورهای کارگر. اما وقتی که چندصد نفر از کارکنان سازمان در تعریف و ترکیب مجموعه‌ای از گزینه‌های غیرمرسوم راهبردی مشارکت داشته باشند، نتایج به دست آمده، به صورت اموری ناگزیر مطرح خواهند شد. در چنین فرایندی، وظیفه مدیران ارشد این نیست که راهبرد را "به فروش برسانند"، بلکه آن است که تضمین نمایند سازمان طبق باورهایی که به همگرایی رسیده، اقدام خواهد کرد.

چالشهایی که مدیران ارشد سازمانها، یعنی کسانی که بر این باورند که راهبرد سازمان باید انقلاب باشد، با آن رو به رو می‌شوند، عبارتند از:

- دعوت و پذیرش عقاید جدید در فرایند راهبرد سازی
- تشویق چشم‌اندازهای جدید

- آغاز گفتگوهای جدیدی که از مرزهای سازمانی فراتر می‌رود
- کمک به سنتز کردن گزینه‌های غیرمرسوم و تبدیل آن به یک منظر و دیدگاه درباره سازمان و جهتگیریهای آن.