

الگوی <توجه> استراتژی می‌سازد!

• دکتر سامان راجی

مدیر نظارت بر هلدینگ دارویی شستا (تی‌پی‌کو)

مقدمه:

دیدگاه مبتنی بر توجه (Attention-Based View) یکی از رویکردهای نسبتاً جدید در نظریه‌های استراتژی است که بر نقش توجه مدیران در شکل‌گیری و اجرای استراتژی تأکید دارد. بنیان نظری این دیدگاه بر این فرض استوار است که: "آنچه مدیران به آن توجه می‌کنند، تعیین می‌کند که سازمان چه تصمیم‌هایی می‌گیرد و چه مسیری را دنبال می‌کند."

به عبارت دیگر، استراتژی سازمان نه صرفاً حاصل منابع یا محیط، بلکه حاصل الگوی توجه مدیران است - یعنی اینکه به چه اطلاعاتی توجه، و چگونه آن را تفسیر می‌کنند و بر اساس آن چه اقداماتی را انجام می‌دهند.

مؤلفه‌های کلیدی دیدگاه مبتنی بر توجه:

سه مؤلفه اصلی تعیین‌کننده الگوی مبتنی بر توجه در سازمان عبارتند از:

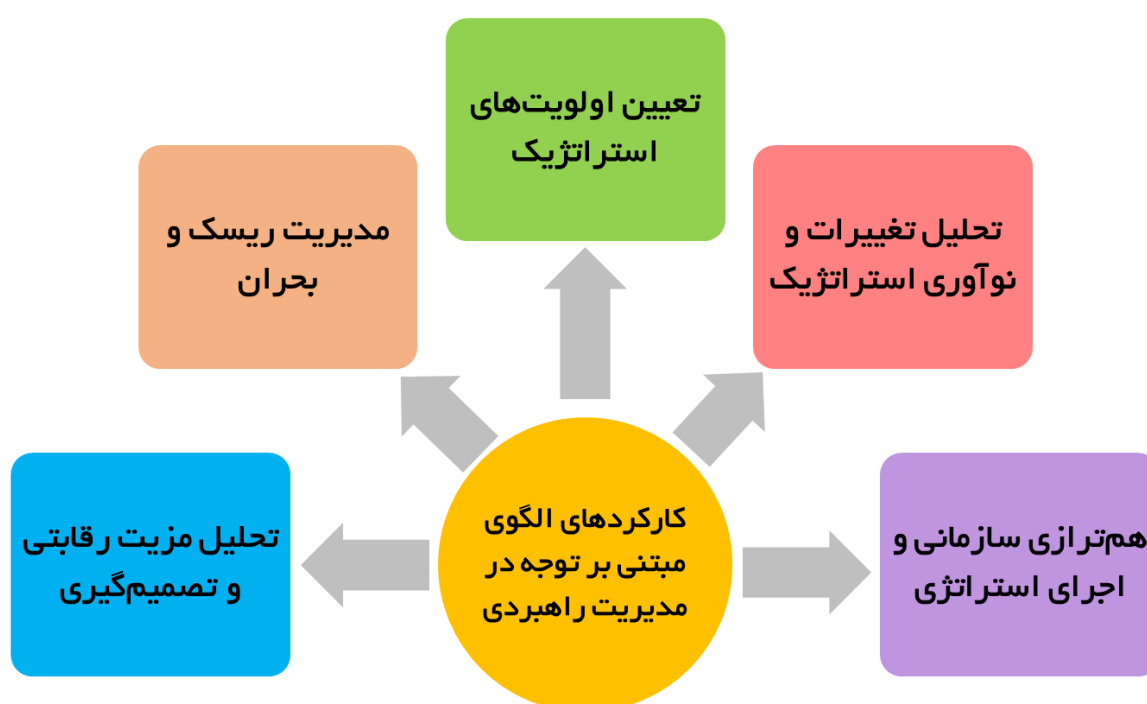
ساختار توزیع توجه (Attention Structures): شامل ساختارهای رسمی (سلسله مراتب، وظایف، جلسات و کانال‌های ارتباطی) و غیررسمی (شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ سازمانی) است که مشخص می‌کند اطلاعات چگونه در سازمان جریان می‌یابد و به چه چیزهایی بیشتر توجه می‌شود.

موقعیت‌های ویژه (Situational Contexts): موقعیت‌های ویژه و لحظات بحرانی (مانند بحران‌های مالی، فرصت‌های بازار جدید و فشار رقابت‌پذیری) می‌تواند الگوی توجه مدیران را تغییر دهد. توجه همیشه محدود است و شرایط محیطی تعیین می‌کند به چه چیزی اولویت داده شود.

قواعد و روتین‌های توجه (Attention Rules & Routines): سازمان‌ها دارای رویه‌ها، هنجارها و ارزش‌هایی هستند که جهت‌دهنده توجه مدیران‌اند؛ مثلاً "مشتري‌مداری، بين‌المللی‌سازی یا نوآوری اولویت اول ماست".

کارکردهای الگوی مبتنی بر توجه در مدیریت راهبردی:

کلیدی‌ترین کارکردهای الگوی مبتنی بر توجه در مدیریت راهبردی عبارتند از:



۱- تعیین اولویتهای استراتژیک: الگوی مبتنی بر توجه به سازمان کمک می‌کند بفهمد چه مسائلی در مرکز توجه مدیران قرار دارند و کدام فرصت‌ها یا تهدیدها نادیده گرفته می‌شوند. به عبارتی، از آن‌جاکه مدیران محدودیت توجه دارند؛ نمی‌توانند به همه داده‌ها و تغییرات بازار به‌طور هم‌زمان واکنش نشان دهند. این الگو، به رهبران و تحلیلگران استراتژیک امکان می‌دهد ساختارهای اطلاعاتی و فرآیندهای گزارش‌دهی را طراحی کنند تا توجه به اولویتهای واقعی جلب شود.

۲- تحلیل تغییرات و نوآوری استراتژیک: الگوی مبتنی بر توجه توضیح می‌دهد چرا سازمان‌ها تغییر استراتژیک انجام می‌دهند یا نمی‌دهند. تغییر در مسیر استراتژیک معمولاً زمانی رخ می‌دهد که الگوی توجه مدیران به عوامل جدید تغییر کند؛ مانند ظهور فناوری جدید یا ورود رقیب قدرتمند.

۳- هم‌ترازی سازمانی و اجرای استراتژی: این الگو کمک می‌کند تا توجه مدیران با منابع و کارکنان هماهنگ شود و استراتژی به طور موثر اجرا شود. حتی در صورت وجود بهترین استراتژی نیز اگر توجه مدیران به اولویت‌های اصلی سازمان معطوف نشود، استراتژی ناقص اجرا خواهد شد. الگوی مبتنی بر توجه نیاز به ارتباط شفاف، جلسات هماهنگی و اشتراک‌گذاری اهداف را برجسته می‌کند.

۴- مدیریت ریسک و بحران: الگوی مبتنی بر توجه نشان می‌دهد که توجه محدود مدیران می‌تواند ریسک‌های بالقوه را آشکار یا پنهان کند. بحران‌ها و تهدیدهای محیطی معمولاً توجه فوری را جلب می‌کنند. سازمان‌هایی که قادر به تغییر سریع تمرکز توجه مدیران هستند، در مدیریت بحران موفق‌تر عمل می‌کنند.

۵- تحلیل مزیت رقابتی و تصمیم‌گیری: این الگو امکان می‌دهد منبع مزیت رقابتی سازمان را از طریق توجه مدیران تحلیل کنیم. مزیت رقابتی صرفاً ناشی از منابع یا قابلیت‌ها نیست، بلکه ناشی از ترکیب منابع با توجه موثر مدیران به فرصت‌ها و تهدیدها است.

جمع‌بندی:

در مجموع می‌توان بیان داشت که الگوی مبتنی بر توجه، یک ابزار تحلیلی قدرتمند برای درک دلیل تصمیم‌گیری، جهت‌دهی به منابع، اجرای استراتژی و مدیریت تغییرات محیطی است. این الگو نشان می‌دهد که استراتژی نه فقط محصول منابع و محیط، بلکه حاصل الگوی توجه مدیران است.

جدول شماره ۱. مقایسه دیدگاه‌های منبع محور، دانش محور و توجه محور

دیدگاه	تمرکز اصلی	فرض کلیدی
منبع محور (RBV)	منابع و قابلیت‌ها	مزیت رقابتی از منابع منحصر بفرد ناشی می‌شود
دانش محور (KBV)	دانش و یادگیری	سازمان به‌عنوان سیستم خلق و استفاده از دانش
توجه محور (ABV)	تمرکز و توجه	تصمیمات و استراتژی‌ها تابع آن چیزی‌اند که مدیران به آن توجه می‌کنند.

به عبارت دیگر، در مدیریت استراتژیک، توجه مانند لنزی است که واقعیت را برای تصمیم‌گیرندگان شکل می‌دهد. اگر سازمان بتواند این لنز را به درستی تنظیم کند - از طریق ساختارها، فرهنگ و سیستم‌های اطلاعاتی - استراتژی‌های حاصل هدفمندتر، انطباق‌پذیرتر و در نهایت مؤثرتر خواهند بود. در نتیجه، استراتژی‌های مؤثر آنهایی هستند که بتوانند توجه سازمان را بر موضوعات درست، در زمان درست و با شدت درست متمرکز کنند.