



انجام دهیم که برای فردای نامعلوم آماده باشیم؟» سؤال این نیست که در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد بلکه این است که «کدام آینده را باید در تفکر و عمل امروز خود لحاظ کنیم، کدام چرخه زمینی را باید در نظر بگیریم و چگونه باید از این اطلاعات برای تصمیم‌گیری معقول در شرایط کنونی استفاده کنیم؟»

نکته کاربردی: «فرایندی از طرح‌ریزی راهبردی ایجاد کنید که تصمیم‌های کنونی را بر رفاه آینده سازمانتان مبتنی می‌سازد. مسئولیت‌هایی برای نظارت بر این تصمیم‌های راهبردی معین کنید. اطلاعات مربوط به نتایج هر تصمیم راهبردی را به منظور بهبود بخشیدن کارایی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی بررسی کنید.»

■ **آینده کوتاه‌مدت و آینده درازمدت را هماهنگ کنید**

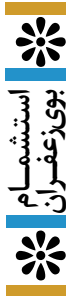
«گفته می‌شود که یک مدیر وقتی چشم

■ طرح‌ریزی راهبردی

«طرح‌ریزی راهبردی تدبیری است برای آینده تصمیم‌هایی که اکنون گرفته می‌شوند.» در طرح‌ریزی سنتی سؤال می‌شود: «احتمال وقوع چه چیزی از همه بیشتر است؟» اما طرح‌ریزی برای شرایط نامعلوم می‌پرسد: «چه چیزی قبلاً رخ داده که آینده را خواهد ساخت؟»

طرح‌ریزی راهبردی شعبده‌بازی یا مجموعه‌ای از شیوه‌ها نیست، بلکه تفکر تحلیلی و تعهد به عمل براساس منابع است. طرح‌ریزی راهبردی فرایندی است مداوم برای تصمیم‌گیری نظام‌یافته در فعالیت کنونی همراه با بیشترین آگاهی‌ها نسبت به آینده آن‌ها و سازماندهی نظام‌یافته تلاش‌های لازم برای اتخاذ تصمیم‌ها و ارزیابی نتایج این تصمیم‌ها براساس انتظارات از طریق بازخورد منظم و

سازماندهی شده. پرسشی که پیش روی تصمیم‌گیرنده راهبردی قرار دارد، این نیست که سازمان فردا چه کاری باید انجام دهد؛ سؤال این است که: «امروز چه کاری باید



بوی‌عمران



رهبر تغییر

سما‌انه الهی

کلیدواژه‌ها: طرح‌ریزی راهبردی، تغییر، مدیریت زمان.



به تپه‌ها می‌دوزد، باید بینی‌اش را در برابر خرده‌ماسه‌ها حفظ کند؛ حرکتی کاملاً شبیه به بندبازی.»

مدیر دو وظیفه مشخص دارد؛ نخست، ایجاد یک کل واقعی که از مجموعه اجزایش بزرگ‌تر است و دومین وظیفه مشخص مدیر، ایجاد هماهنگی میان ضرورت‌های آینده آنی و آینده درازمدت در هر تصمیم‌گیری و اقدام است. یک مدیر هم‌چنین بدون به خطر انداختن سازمان نمی‌تواند چیزی را قربانی کند.

اگر مدیری تدبیر کافی برای صد روز آینده نیندیشد، صد سال بعدی وجود نخواهد داشت. هر آن‌چه مدیر انجام می‌دهد باید از نظر سودمندی و نیز در ارتباط با اصول و اهداف درازمدت، درست و منطقی باشد. اگر نمی‌تواند این دو بعد زمانی را با یکدیگر هماهنگ کند، باید حداقل میان آن‌ها توازن برقرار نماید. او باید هزینه‌ای را که بر آینده درازمدت سازمان تحمیل می‌کند یا هزینه‌ای را که امروز به خاطر فردا می‌کند، محاسبه نماید. باید این هزینه‌ها را تا حد ممکن محدود سازد و در اولین فرصت خسارت‌هایی را که به بار آورده است، ترمیم کند. او در دو بعد زمانی زندگی و عمل می‌کند، و در عملکرد کل سازمان که خود جزئی از آن به حساب می‌آید، مسئول است.

نکته کاربردی: «سیستمی برای اندازه‌گیری عملکرد ایجاد کنید که به پیشینه کردن ظرفیت سازمانت منتهی شود. معیارهای کوتاه‌مدت و درازمدت را در کنار معیارهای کمی و کیفی به کار گیرید.»

زمان را ثبت و عوامل وقت‌کشی را حذف کنید

«همه آن‌چه فرد باید یاد بگیرد گفتن کلمه نه به فعالیتی است که کمکی نمی‌کند.»

اولین گام به سوی کارآمد بودن در مدیریت، ثبت واقعیات در برنامه زمانی است. مدیرانی هستند که چنین برنامه زمانی‌ای برای خود دارند، دیگران هم این کار را به منشی خود واگذار می‌کنند. نکته مهم آن است که این کار انجام شود و ثبت امور بر مبنای وقت واقعی باشد. شمار زیادی از مدیران کارآمد همواره چنین جدولی را حفظ و به‌طور منظم در هر ماه به آن مراجعه می‌کنند. در هر یک از این مقاطع آن‌ها جدول خود

را بازنگری و روی آن کار می‌کنند. در وهله نخست، فرد سعی می‌کند کارهایی را که اصلاً نباید انجام شوند شناسایی و از برنامه کنار بگذارد. کارهایی که فقط وقت را هدر می‌دهند و هیچ نتیجه‌ای در پی ندارند. برای یافتن این عوامل وقت‌کش، باید تمام فعالیت‌های ثبت شده در برنامه زمانی مورد سؤال قرار گیرند: «اگر این کار اساساً انجام نگیرد، چه خواهد شد؟» و اگر پاسخ این بود که: «هیچ اتفاقی نمی‌افتد.» نتیجه‌گیری آشکار، توقف عملیات اجرایی آن کار خواهد بود.



نکته کاربردی: «برای فعالیت‌های خود یک برنامه زمانی تهیه کنید. فعالیت‌هایی را که وقت را هدر می‌دهند، حذف کنید.»

رهبر تغییر

«مؤثرترین راه برای مدیریت موفق تغییرات، ایجاد تغییر است.»

تغییر را نمی‌توان مدیریت کرد، فقط می‌توان پیشاپیش آن حرکت کرد. در دوره‌ای از تحولات و بحران‌ها، نظیر شرایطی که ما در آن به سر می‌بریم، تغییر یک هنجار است و مطمئناً رنج‌آور و پرخطر است و فراتر از همه، تلاش سختی می‌طلبد، اما اگر رهبری تغییر به عنوان وظیفه سازمان مورد توجه قرار نگیرد، سازمان قادر به ادامه حیات نخواهد بود. در دوره‌ای از تغییرات سریع ساختاری، فقط آن‌هایی که تغییر را رهبری می‌کنند، باقی می‌مانند. رهبر تغییر، تغییر را یک فرصت می‌بیند. او وقتی در جست‌وجوی تغییر است، می‌داند تغییرات درست را چگونه بیابد و چگونه در داخل و بیرون سازمان آن‌ها را به عنصری مؤثر تبدیل کند. ساختن آینده با ریسک بسیاری توأم است، اما اگر برای ساختن آن تلاش نکنیم، ریسک کمتری خواهد داشت. مسلماً بخش قابل توجه افرادی که چنین تلاشی می‌کنند، موفق نخواهند شد، اما می‌توان پیش‌بینی کرد که هیچ فرد دیگری هم موفق نخواهد بود.

نکته کاربردی: «آینده را پیش‌بینی کنید و رهبری تغییر را برعهده گیرید.»

طرح‌ریزی
راهبردی
شعبده‌بازی
یا مجموعه‌ای
از شیوه‌ها
نیست، بلکه
تفکر تحلیلی
و تعهد به عمل
بر اساس منابع
است

