

مدیریت استراتژیک، هنر مدیران کل

جناب آقای مدیرکل (سرکارخانم مدیر کل)، آیا می دانید شما هم دارای هنر هستید؛ اگر از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنید؟

استراتژی از کلمه یونانی stratego مرکب از stratos به معنای ارتش و ego به معنای رهبر گرفته شده است. برنامه ریزی استراتژیک به عنوان هنر ژنرال ها آغاز شده است و امروزه به هنر مدیران کل تبدیل شده است. مدیران با فراست دریافته اند که در محیط شدیداً متلاطم امروز برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آن ها نخواهد بود. از این رو ایجاب می کند سازمان های دولتی نیز به شکلی جدید تفکر و اقدام کنند. بی شک ((برنامه ریزی استراتژیک)) برجسته ترین شکل این تفکر و اقدام است. از سویی، مدیران کل باید نهایت بصیرت را در قلمرو تحت کنترل خود به کار گیرند و برای این کار نیازمند آن هستند که برای تطبیق با محیط متغیر، استراتژی های کارسازی را تدوین کنند. هم چنین برای تصمیم گیری باید مبنای استوار و قابل دفاعی بر پا نمود.

برنامه ریزی استراتژیک یک هنر است ولی عصای سحرآمیز نیست .

شما مدیران کل باید برای دستیابی به نتایج، دریک مسیر مشترک، با تمرکز روی اهداف و انجام مقاصد به همراه دیگر کارکنان سازمان تلاش کنید و البته بدون درک نقش خود تان، شناسایی نقش و وظایف دیگران، به تنهایی، کافی نیست.

اگر مدیران علاقه قلبی شدید نداشته باشند مسیر شروع تغییر استراتژیک از پایین شروع خواهد شد.

باید مدیران، علاقه به تحمل زحمت اجرای برنامه را داشته باشند. مدیران باید خطر ها را بپذیرند. آن ها در فرایندی شرکت می کنند که تا چند سال در سازمان آشفتهگی ایجاد خواهد کرد. گاهی آن ها باید تصمیم هایی اتخاذ کنند که ممکن است برای دیگران درد آور باشد.

مشارکت مدیران در برنامه ریزی استراتژیک

اگر چه این برنامه ریزی در سطوح عالی شکل می گیرد ولی یک فعالیت تیمی است. به عنوان یک قانون سر انگشتی می توان گفت:

افرادی که مسوولیت دستیابی به بخشی از برنامه استراتژیک را بر عهده می گیرند باید در طراحی بخش مربوط مشارکت نمایند. مدیر، مدیران میانی، مدیران مالی یا بودجه، مدیران منابع انسانی، مدیران فناوری اطلاعات و سایر مدیران ممکن است بر مبنای اندازه سازمان، تیم برنامه ریزی را تشکیل دهند.

مدیران گریزان از مشارکت واقعی

بعضی از رهبران و مدیران این طور نشان می دهند که می خواهند به برنامه ریزی استراتژیک خدمت کنند ولی در عین حال از مشارکت واقعی اجتناب میکنند. از این دسته اند مدیران زیر:

- * مدیری که همه اختیارات خود را واگذار می کند و در جلسات برنامه ریزی شرکت نمی کند.
- * مدیری که بدون مشارکت سایر مدیران و کارکنان که باید برنامه را اجرا کنند، اقدام به تنظیم برنامه می کند.

- * مدیری که به نقش خود در فرآیند برنامه ریزی و نقش دیگران در سازمان واقف نیست.
- * مدیری که در برابر برنامه متعهد نیست و برای تحقق اهداف بلند مدت و کوتاه مدت تلاش نمی کند.
- * مدیری که از برنامه به طور کامل حمایت نمی کند.

برنامه ریزی استراتژیک نه تنها ارتباط دو سویه میان کارکنان و مدیر و بر عکس را برقرار می سازد، بلکه باعث افزایش روابط میان برنامه ها و بخش ها می شود.

سوالات پیش روی مدیران در برنامه ریزی استراتژیک

۱- اکنون ما در کجا هستیم؟ (شرایط موجود سازمان)

۲- می خواهیم به کجا برویم؟ (تعیین رسالت، دورنما، اصول، اهداف، مقاصد سازمان)

۳- چگونه به اهداف مورد نظر دست می یابیم؟ (برنامه عملیاتی، تخصیص منابع)

۴- چگونه از اجرا شدن فعالیت ها مطمئن شویم؟ (پایش برنامه ها)

۵- چگونه پیشرفت خود را ارزیابی کنیم؟ (سنجش عملکرد)

در پایش، به تشریح برنامه ریزی استراتژیک می پردازیم و نه برنامه استراتژیک. از پایش برای ارزیابی دوره ای فعالیت ها استفاده می شود. برنامه ریزی استراتژیک فراتر از تکمیل فرم ها و تدوین اسناد است.

عملکرد های جدید مدیران در برنامه ریزی استراتژیک:

"زنجیره قدیمی دستور دهی و تصمیم گیری بر مبنای دستور، توسعه قابلیت ها را در سطوح اولیه سازمان سرکوب می کند. نقش مدیر باید توسعه افراد، تشویق نوآوری، اجرای بهبود، کمک به تغییر و مدیریت محدود میان تیم های متشکل از افراد باشد."

لورنس میلر و همکاران، کنترل کیفیت از طریق تیم ها

مدیریت تیمی

بسیاری از نهادها در پاسخ به تحولات، بر ساختار های مبتنی بر کار گروهی به عنوان راهی برای افزایش کارایی و عرضه خدمات ویژه مشتری، چشم امید دوخته اند. امروزه تقریباً تمام کار سازمان به صورت گروهی (تیمی) انجام می شود. تیم های پروژه، تیم های بهبود کیفیت، تیم های تحقیقاتی از این جمله اند. برای این که گروه با حداقل کینه و وارد کردن اتهام متقابل به اهدافش دست یابد به رهبری کارآمد نیاز است. هم چنین رهبران باید جهت ایجاد تحول، ضمن شناساندن عوامل تسهیل کننده حرکت به سوی تشکیل تیم و مزایای تشکیل تیم به کارکنان، در مراحل اولیه، از مقاومت آن ها جهت تحول جلوگیری کنند.

باوجود ساختار مدیریت تیمی در مدیریت استراتژیک، برنامه استراتژیک هم چنان نیازمند هماهنگی، تعیین مسیر، راهنمایی و حمایت فنی است و رهبران باید عملکرد های مختلفی را به انجام رسانند.

هرچه عملکرد تیم متنوع تر، بیشتر و تخصصی تر باشد، به رهبری که بتواند عقاید، نظرات و عملکرد ها را یکپارچه نماید، بیشتر نیاز است.

عملکردهای رهبر در محیط تیمی

رهبری:

معرفی دورنما، ارایه مسیر و روحیه دادن، رهبری و مدیریت تحول

حمایت فنی:

ارایه تجارب و کارشناسی فنی و تخصصی به تیم ها

تسهیل:

کمک به تیم ها در عملکرد موثر، اتخاذ تصمیمات مناسب، و ارزیابی و بهبود عملکرد

مربی گری:

حمایت از تیم ها در کلیه امور توسعه و عملکرد تیمی (ایجاد مهارت های میان فردی، مدیریت مشکلات، تنظیم اهداف)،

تخصیص منابع و تصمیم گیری

مشاوره:

ایجاد یک رابطه مشاوره ای به منظور کمک به دیگران در توسعه حرفه ای

مدیریت محدود:

معرفی میزان قدرت تصمیم گیری تیم، تعریف حدود تعامل با دیگر تیم ها

همسان سازی سیستم:

کمک در راستای همسان سازی سیستم های فعلی (مانند اطلاعات، ارتباطات و منابع انسانی) با محیط تیمی

رهبری و مدیریت تیم های استراتژیک

دو وظیفه اصلی در محیط تیم های استراتژیک بر عهده رهبر تیم و مدیر تیم است که در هر سازمان براساس ساختار مدیریتی آن ها متفاوت است. این سمت ها را می توان به مدیران فعلی و یا سایر افراد داد. رهبران تیم به عنوان عضو تیم در انجام کار تیمی کمک می کنند.

رهبران تیمی اغلب این عملکرد های رهبری را دارند:

مدیر اجرایی:

مسوول مرخصی، مسافرت و نگهداری سوابق و اموری از این دست.

تسهیل کننده (سازمان دهنده):

هدایت جلسات تیمی، کمک به اعضای تیم در حل و فصل مشکلات تصمیم گیری و حل مناقشات

مربی (آموزش دهنده):

کمک به اعضای تیم در افزایش مهارت های فنی، کسب آموزش های لازم، ارایه راهنمایی فنی

هماهنگ کننده میزان کار:

زمان بندی و هماهنگی کار تیمی، نظارت بر میزان پیشرفت

هماهنگ کننده خارجی:

هماهنگی بخش های خارجی

این عملکردها ممکن است به یک رهبر تیم تفویض شده باشد و یا میان اعضای تیم تشریک شود.

هرچقدر میزان استقلال تیم ها بیشتر شود، اعضای تیم مسوولیت های رهبری بیشتری در انجام عملکرد های

رهبری بر عهده می گیرند.

تغییرات شتابان پیش رو و نقش مدیران

تغییر پر شتاب در نیازهای بازار و مشتریان، رقابت فزاینده، فناوریهای نوین و سایر تغییرات ایجاب می کند سازمان ها نیازهای در حال تغییر جهان خارج را به سرعت شناسایی کنند و به آن پاسخ دهند.

رهبری نزدیک بین در سطح بالای شرکت مانند مجسمه است و تغییرات استراتژیک مورد نیاز را اجرا نمی کند. رهبران نسل دیروز در مقابل آنچه به عنوان شیوه زندگی می پذیریم رنگشان می پرد.

فنون اجرای موفقیت آمیز برنامه های تغییر استراتژیک توسط رهبران

بعضی از فنونی که نقش اصلی در ایجاد تغییر دارند به این شرح است:

- * داشتن دورنمای روشن و شفاف و اهداف عینی قابل اندازه گیری برای ایجاد برنامه تغییر.
- * ایجاد انگیزه (در استراتژی های ایجاد تغییر بزرگ این وظیفه نه بر عهده مدیران بلکه بر عهده مدیران ارشد است).
- * داشتن اشتیاق و احساس فوریت نیرومند.
- * توجه به نظرات سازمان و تحمل آن ها.
- * از میان برداشتن مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات.
- * ایجاد تغییرات کلی در سازمان از طریق اعمال تغییر در اهداف عینی
- * پذیرش اصل مسوولیت پذیری در همه جا به عنوان نخستین نیرو برای هماهنگ کردن کارها با برنامه و برآورده کردن اهداف عینی.

صفات شخصیتی رهبران

یک رهبر سطح عالی برای اجرای عالی ی تغییرات استراتژیک باید دارای صفات و خصوصیات باشد؛ ویژگی هایی که ابزار مهم مدیریت نیز قلمداد می شوند. این صفات عبارتند از:

داشتن دورنما و دید گاه جهانی، توانایی تفکر استراتژیک مفهومی و ساختاری، سالم بودن و شرافت شخصی، قابل اعتماد بودن، قدرت تشویق و ایجاد انگیزه، توانایی انتقال اطلاعات، تلاش در اقدام و ایجاد تغییر.

نصایحی به مدیران ارشد اجرایی جهت اجرای برنامه تغییر استراتژیک:

- * کار اجرای برنامه را سریع انجام دهید. باید درد را تحمل کنید.
- * انعطاف پذیر و روشن فکر باشید. ممکن است راه من برای اجرای کارها درست باشد اما باید بگذارم کارمندان هم به راه خود بروند و کار را به پیش برند.
- * بعد از تنظیم اهداف عینی و موضوعات کلیدی باید در یک همایش در باره آن ها سخنرانی کنید. بهترین کارمندانی را که دارید گرد آورید و استراتژی های معتبر خود را برای آن ها بیان و برنامه خود را به آن ها بشناسید.
- * کارمندانی با مهارت های متفاوت را به کار گیرید دوستان خود را فقط به این جهت که راحت با آن ها کنار می آید به کارهای سخت نگمارید و مواظب کسانی که زیاد بر طبل مخالفت می کوبند باشید.
- * تغییر در انتقال اطلاعات مهم ترین کار است. با گفتن به موقع آنچه می خواهید انجام دهید به مشتریان، رسانه ها و مخاطبان، ضمن کمک به آن ها، دست کم، افکار منفی خارج را به حداقل رسانید.

- * توانایی کارمند را در اجرای وظایف و سازمان دهی آن ها در نظر بگیرید نه آن که فقط شخص خوبی باشند.
- * دامنه اجرای کار را همیشه کمتر از اندازه حقیقی برآورد نکنید. اطمینان حاصل کنید که برای برنامه ریزی و اجرای برنامه منابع کافی دارید.

شایستگی های مدیریت

رهبری و مدیریت دو روی یک سکه اند. پس از ایجاد طرح بزرگ به وسیله رهبری باید تغییرات استراتژیک اجرا شوند. در حدود ۹۰ درصد از ایجاد تغییرات در اجرای آن است. کارمندانی که باید برنامه را اجرا کنند باید هم رهبری شوند و هم مدیریت.

شایستگی های لازم برای مدیریت در اجرای تغییرات عبارتند از:

برنامه ریزی:

ایجاد برنامه های عملیاتی در راستای برنامه سازمان، تنظیم اهداف و بودجه، جدول زمان بندی برای کار و منابع، اطمینان از اینکه کارها مطابق برنامه پیش می رود.

سازمان دهی:

ساختار دادن سازمان، مدیریت اجرایی سیاست های پاداش عادلانه، توانمند سازی، مربی گری و مشاوره و توسعه کارمندان

نظارت و کنترل:

بررسی پیشرفت و حفظ وظایف در مسیر خود، گزارش نتایج، مسوول کردن افراد و گروه های کاری برای دست یابی به اهداف نهایی، و در صورت لزوم اجرای انضباط

حل مشکل:

حل کردن مشکلات پیش بینی نشده ای که ناگزیر پیش می آیند.

ایجاد گروه:

ایجاد یک گروه منسجم و علاقمند کردن و به شوق درآوردن آنان برای دست یابی به هدفشان در پایان، این سوال پیش می آید که آیا گروه می تواند به جای رهبر باشد؟ در پاسخ به این سوال می توان گفت: البته. ولی گروه ها جانشین یک رهبر برجسته نمی شوند؛ بلکه فقط او را کارسازتر می کنند.

منابع:

- ۱- توسعه مهارت های رهبری، دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر محمدرضا ملکی
- ۲- مدیریت استراتژیک برای مدیران ارشد، دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر محمدرضا ملکی
- ۳- تیم موثر، ترجمه: دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر محمدرضا ملکی
- ۴- اجرای برنامه استراتژیک، دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر محمدرضا ملکی
- ۵- برنامه ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد، دکتر سید جمال الدین طیبی، دکتر محمدرضا ملکی
- ۶- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، گردآوری و تنظیم: جان. ام. برایسون، مترجم: دکتر عباس منوریان