

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تفکر استراتژیک در سازمان رو به رشد سریع

MERLIN SWITZER

استاد محترم : جناب دکتر سعادت فرد

تهیه کننده : ناهید گودرزی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار ، گرایش استراتژی

بهار ۹۶

مدیران اجرایی، در سازمان رو به رشد سریع را در چالش نگه دارید تا با رشد خود موارد مربوط به آینده سازمان های مربوطه را هدایت کنند. این مقاله در سازمان های رو به رشد سریع که از تفکر استراتژیک استفاده می کنند، به میزان کمتری، برنامه ریزی استراتژیک را برای سازمان های مربوطه خود به کار می بندند، با تمرکز بر مطالعات موردی از چهار نفر از مدیران آنها صورت پذیرفته است. حتی اگر این سازمان در رشته های مختلف به نمایندگی غیر انتفاعی، عمومی، و بخش های خصوصی باشد، آنها از روش های متعددی برای انجام تفکر استراتژیک و ارتباط چشم انداز با ذینفعان داخلی و خارجی استفاده می کنند. این مقاله برای رهبران با بینش تفکر استراتژیک با تعریف مفهوم و فراهم کردن زمینه برای درک ارتباط رو به رشد آن ارائه گردیده است. بر اساس تجربه چهار مورد از مدیران نامبرده، ایده های عملی رهبران در مورد چگونگی تفکر استراتژیک، می تواند با موفقیت برای به دست آوردن پیش بینی در جایی عمل کند که سازمان در آینده نیاز دارد و اینکه چگونه می شود برای برقراری ارتباط چشم اندازی را برای کمک به حرکت سازمان در جهت مناسب به دست آورد. تصور کنید جمعیت شما دچار یک افزایش ۵۰٪، رو به رشد از ۱۲۰۰ به ۱۸۰۰ فقط در ۶ ماه می باشد، یا این که شهرستان شما از تعداد ۱۱۰۰۰ نفر به ۴۰۰۰۰ ساکنان در ۷ سال رشد داشته است. این نوع از رشد با چه چالش همراه می باشد؟ چگونه یک سازمان رو به رشد سریع به آینده شما منجر می شود؟ این نمونه های واقعی از سازمان هایی است که در مقابله با رشد امروزی به چالش کشیده شده اند، اما رهبران آنها به این موضوع واقفند که باید نیم نگاهی نیز به آینده در حفظ آن داشته باشند.

شاید شما همان تنش از برخورد با ضرورت امروزی را داشته باشید، هنوز بر این امر واقفید که شما باید چشم در افق در این سرعت در حال تغییر، که اقتصاد جهانی آن را تجربه کرده است داشته باشید. چه فرصت ها و تهدیداتی در این افق دروغی می باشند؟ تفکر استراتژیک و، به میزان کمتر، برنامه ریزی استراتژیک، ابزار رهبران در مطالعات موردی در این مقاله است که برای تعادل تنش در لحظه ای از آینده می باشد. خیلی از آنها اینگونه ارائه می شوند که شما می توانید با جذب تفکر استراتژیک در سازمان خود از آنها بهره مند شوید، که می تواند یک کلیسا،

سازمان های بخش عمومی، و یا کسب و کار خصوصی باشد. این مقاله به دنبال شناسایی استراتژی های کلیدی برای بهبود تلاش تفکر استراتژیک یک رهبر می باشد.

در بخش بعدی تفکر استراتژیک تعریف می شود. مطالعات موردی از چهار سازمان تعریف شده را دنبال کنید. نوع نگرش این مطالعات به شما کمک خواهد کرد تا بصورت استراتژیک تفکر کنید و با این چشم انداز ارتباط برقرار کنید.

تعریف تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک، با توجه به دانشگاه دفاع ملی، راه های مختلفی در این مورد است که چگونه ما فکر می کنیم. در این کتاب، تبدیل شدن به یک رهبر استراتژیک، را ریچارد هیوز و کاترین بیٹی اینگونه تعریف می کنند که: تفکر استراتژیک به عنوان "جمع آوری، تفسیر، تبدیل، و ارزیابی اطلاعات و ایده هایی است که به شکل مزیت رقابتی پایدار سازمان می باشند." "این یک بالا به پایین، بزرگ است که در کل سازمان مشاهده می گردد. این یک درک عمیق از کسب و کار شما در رابطه با انجام کارهای درست است، که بیل بیرنهام به جای انجام کارهای درست، می گوید: در تفکر استراتژیک: یک پازل چهار قطعه داریم.

علاوه بر این، با توجه به ایرنه سندرز، نویسنده تفکر استراتژیک و علوم جدید، تفکر استراتژیک شامل سنتز اطلاعات برای شناسایی مسائل، اتصالات، و الگوها می باشد. این سنتز شامل یک شهود، قضاوت، خلاقیت، و "ضعف سازمان بیش از اقدامات قابل سنجش" می باشد.

به طور خلاصه، تفکر استراتژیک مستلزم نگاه به روندهای در حال ظهور، شناسایی یا نشان دادن فرصت ها و تهدیدات به سازمان، و توسعه پاسخ سازمانی در استفاده از فرصت بالقوه یا کاهش تهدید می باشد. توانایی انجام سریع تر و موثر تر این مورد نسبت به دیگران به سازمان یک مزیت رقابتی ارائه می دهد.

چرا تفکر استراتژیک مهم است؟ تغییر ثابت است. آنچه که کمتر آشکار است این است که تغییر اغلب غیر خطی است. هیوز و بیٹی به این نکته توجه داشته اند که در حالی که تغییر خطی شامل "علت و معلول و یا روابط ترتیبی" است، تغییر غیر خطی اغلب توسط مورد مشخص "تعجب و عدم اطمینان" می باشد. به عنوان مثال آنها حملات تروریستی ۱۱/۹ را از تغییر غیر خطی استناد کردند که تاثیر عمیقی بر هر جنبه ای از زندگی آمریکایی داشت. ایرنه سندرز در کتاب خود، به استفاده از استعاره شناخته شده به عنوان اثر پروانه ای روی آورده است. معنای اثر پروانه ای این است که یک تغییر در یک سیستم کوچک می تواند یک اثر در یک سیستم بزرگتر داشته باشد. اینترنت نمونه ای از یک سیستم کوچک است که تا به حال تاثیر عمیقی بر کسب و کار و ارتباطات در سطح جهان داشته است.

اساساً، تفکر استراتژیک یک فرایند یادگیری است که باید بر روی رفتن، به جای اپیزودیک تمرکز کند. مانند رانندگی دفاعی، که فرد باید به طور مداوم برای موانع پیش رو در راه آماده باشد. این وضعیت هشدار شامل اسکن اخبار، ادبیات، مجلات تجاری، شبکه های اجتماعی، و دیگر منابع اطلاعاتی برای روندهای در حال ظهور می باشد. این روند در حال ظهور به طور کلی در یکی از این پنج حوزه مشاهده می شود: جامعه شناختی و فن آوری، زیست محیطی، اقتصادی، و یا سیاسی.

از سوی دیگر، برنامه ریزی استراتژیک، می تواند به عنوان یک طرح برای بستن فاصله بین چیزی که در یک سازمان است و چیزی که نیاز دارد تا در آینده تعریف گردد، است. با توجه به دستورالعمل های برنامه ریزی استراتژیک دولت در کالیفرنیا، "هدف از برنامه ریزی به منظور بهبود شانس رسیدن به نتایج ممکن و مطلوب است. مزایای برنامه ریزی یک سازمان را قادر می سازد تا برای رسیدن به اهداف خود دارای:

- آمادگی برای احتمالات.
- توسعه یک چارچوب برای رشد و پیشرفت منظم.
- داشتن یک استراتژی برای تخصیص منابع.

در طی فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک فرض ضمنی موجود می باشد که در محیط زیست خواهد ماند یا حداقل نسبتاً با ثبات است به طوری که استراتژی را می توان توسعه و اجرا کرد، به گفته نویسندگان استراتژی سافاری گشت از طریق حیات وحش مدیریت استراتژیک می باشد. برخی می گویند که در برنامه ریزی استراتژیک تمرکز توسعه "سند"، کمی فراتر از آن می باشد. دیگران نشان می دهند که با نرخ تغییر، تفکر استراتژیک باید در برنامه ریزی باشد که به طور مستقیم به تغییر سازمانی نتایج بدون در نظر گرفتن زمان برای توسعه یک برنامه تمام عیار استراتژیک منجر شود.

با این پیش زمینه در ذهن، به نظر می رسد که چگونه استراتژیک تفکر و برنامه ریزی در چهار مورد زیر استفاده می شود. نخستین مطالعه موردی کلیسای Rock of Roseville و پس از آن City of Lincoln، دانشگاه William Jessup و باشگاه Spare Time بررسی گردیده است.

Rock of Roseville

Rock of Roseville کلیسای انجیلی محافظه کار غیر مذهبی، در Roseville، کالیفرنیا می باشد. پاستور جان هوتون یک کشیش اجرایی زیر نظر پاستور فرانسیس Anfuso، است که کلیسا را در سال ۱۹۹۸ افتتاح کرد. بنا نهادن این کلیسا برای اولین بار در کشور بوسیله تکنولوژی های تعاملی به مردم اجازه می دهد تا برای پاسخگویی به سوالات با فشار یک دکمه به جواب برسند. سیستم تعاملی تعداد و نتایج را در زمان واقعی بر روی صفحه نمایش نشان می دهد. علاوه بر این، در پاییز سال ۲۰۰۷، کلیسا به راه اندازی یک شبکه آنلاین (www.rockspots.tv) با ارائه فیلم های کوتاه سه دقیقه ای و تصاویر مصوری با شرح کوتاه که بر روی موضوعات مورد علاقه انسان تاکید داشت. در سپتامبر ۲۰۰۷، جماعت به طور متوسط از ۱۱۰۰ به ۱۲۰۰ نفر در خدمات آخر هفته در زمانی رسید

که آنها را به یک مرکز جدید نقل مکان کردند. در عرض ۶ ماه، ۶۰۰ نفر جدید شروع به تحصیل کردند، که اضافه کردن کارکنان را برای دو برابر کردن خدمات اضافی به همراه داشت.

با توجه به پاستور هافتون، مشاور سابق کلیسا، "ما یک حس جهت دار در عبادت را بررسی می کنیم و سپس با دیگران صحبت می کنیم تا تایید شود. در حال حاضر بیش از آنچه که من می خواهم بگویم یک فرهنگ رویایی و یا با کارآفرینی همراه است، اما شاید آن نظم را به عنوان اینکه شما ممکن در یک کسب و کار [برای سود] ببینید، نداشته باشد." تفکر استراتژیک نقش مهمی در کمک به ما برای رشد سریع کلیسا بازی کرده است و با انتخاب سرمایه گذاری بر روی روندهای تکنولوژی در حال ظهور، از جمله با Rockspots با موفقیت همراه بوده است. در حالی که تلاش برای این استراتژیک به نظر می رسد که ۵ سال طول کشید، بسیاری از تمرکزهای فوری مشابه بین ۲ تا ۳ سال زمان می برند.

کشیشان به طور منظم با کشیشان دیگر در سراسر ایالات متحده بحث می کنند و روند یادگیری بهترین کار در کلیساهای دیگر تحت شبکه می باشد. سالانه، کلیسا یک کشیش بزرگ را از خارج از Rock of Roseville دعوت می کند تا به بررسی نحوه عمل کلیسا بپردازد. پاستور هافتون اینگونه نظر دارد، "فرد ما در یک تفکر استراتژیک خوب است. او همه چیز را از دیدگاه های مختلف بررسی می کند، که کمک می کند تا به ما یک چشم انداز وسیع تر را نشان دهد. ما در حال یادگیری برای تقویت گسترده التفاتی دراز مدت در یک فرهنگ تکه تکه هستیم که با تجربه تغییرات عمده ی فرهنگی همراه است."

شهرستان لینکلن

شهر لینکلن در ۳۳ مایلی شمال شرقی دولت کالیفرنیا در ساکرامنتو قرار گرفته است. بین سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۸، این شهرستان با رشد جمعیت از ۱۱،۰۰۰ به ۴۰،۰۰۰، همراه بوده است، در حالی که کارکنان در این شهرستان از ۶۵ به ۲۰۰ رسیده اند. این رشد در سال ۲۰۰۶، لینکلن به همراه "جایزه همه شهرهای آمریکایی" توسط

اتحادیه ملی مدنی به رسمیت شناخته شد. به منظور دریافت این جایزه، این شهرستان نشان داد که چگونه در تصمیم‌گیری جامعه درگیر است، و همچنین سه نمونه از چالش‌هایی که این شهرستان با آنها مواجه شده و روشی که آنها چگونه با آنها برخورد کرده‌اند را ارائه داد. با توجه به نظر مدیر شهر، جرال د جانسون، "ما به توسعه یک طرح استراتژیک ۱۰ ساله دامن زدیم، که البته در درجه اول در دو تا سه سال آینده متمرکز شده است." این شهرستان یک شرکت مشاوره را برای کمک به توسعه یک طرح استراتژیک و ارائه ورودی تفکر استراتژیک به خدمت گماشته است. علاوه بر این، این شهرستان تنها در پایان توسعه یک طرح کلی است که رشد آن را در شهرستان بیش از ۵۰ سال آینده هدایت می‌کند. هر چند این روند تا ۶ سال طول کشیده، سطح قابل توجهی از ورودی جامعه درگیر آن بود. برخورداری از این روند به نظر کارشناس بر توسعه اقتصادی و روند بر اساس شهرستان و بینش منطقه ای بود.

آقای جانسون اضافه کرد، "من جنبه‌های برنامه ریزی استراتژیک را به سرگروه اختصاص دادم و سپس آنها را در مورد پیشرفت خود در طول دوره یک ساله مورد ارزیابی قرار دادم. من یک لیست از اهداف مرتبط با آن تهیه کردم که در مقابل من در طول جلسات کارکنان دو ماهانه نگهداری می‌شود. علاوه بر این، در گزارش کارکنان آماده برای شورای شهرستان، ما اقداماتی را که به برنامه ریزی استراتژیک ما متصل می‌شوند را تعیین کردیم." آقای جانسون و سایر کارکنان در کنفرانسها و جلسات آموزشی به میزبانی انجمن بین‌المللی مدیران شهر، و همچنین به عنوان یک کمیسیون دولت محلی می‌باشند که دارای وقایع ماهانه است. "من اغلب سایر کارکنان را به شما دعوت می‌کنم تا در مورد مسائل راحت‌تر صحبت کنیم،" همچنین او گفت: "موضوعاتی مانند شهرسازی جدید و فرم شهری در تفکر ما نهفته است که ما در طرح کلی خود بر روی آن کار کرده ایم."

دانشگاه ویلیام جساپ

دانشگاه ویلیام جساپ تنها دانشگاه خصوصی ۴ ساله در منطقه ساکرامنتو و تنها کالج مسیحی معتبر بین فرسنو و ردینگ است. این دانشگاه در سال ۱۹۳۹ به عنوان کالج کتاب مقدس سن خوزه توسط ویلیام جساپ تاسیس شد. ماموریت دانشگاه این است که به آموزش "مسیحیان برای رهبری و خدمات در کلیسا و جامعه، از طریق آموزش و پرورش رده بالای مسیحی، تشکیل معنوی، و تجارب" بپردازد. در طول این سالها، کالج در حال رشد بود، تا زمانی که به حداکثر ظرفیت ۳۰۰ دانش آموز رسید.

برایس جساپ، رئیس و پسر بنیانگذار دانشگاه، متوجه شد که اگر دانشگاه را به یک کمپ بزرگتر سوق ندهد، آنها به احتمال زیاد مجبور به تعطیلی آن می شوند. آقای جساپ اینگونه بیان می کند: "در توسعه یک چشم انداز برای آینده، من می دانستم که نیاز برای دریافت ورودی از مردم باهوش تر از خودمان داریم. من و ده، دوازده نفر دیگر در این مورد می دانستیم. . . مردانی که رهبران در زمینه های مربوطه و بسیار موفق می باشند. من آنها را تیم رویایی خودم خطاب می کنم. هنگامی که ما برای اولین بار ملاقات کردیم، من دید خود را با آنها به اشتراک گذاشتم. آنها کمی خمیازه کشیدند و پاسخ دادند که دید من خوب، ضعیف بود. آنها چشم انداز خود را به اشتراک گذاشته و آن را فراتر از بلندپروازانه ترین رویاهایم دیدم. این برای من بسیار زیاد بود. با این حال، در طول سال ها، با تشویق خود، چشم انداز قابل توجهی گسترش یافته است."

از زمانی که دانشگاه به راکلین، کالیفرنیا نقل مکان کرد، در سال ۲۰۰۴ جمعیت دانشجویان دو برابر گردید. آقای جساپ انتظار جمعیت دانش آموزان را تا دو برابر دوباره در ۴ سال آینده داشت. غرق در این شرایط، دانشگاه لحظه ای تمرکز بازاریابی برای دانش آموزان آینده را از دست داد. آقای جساپ چهار تن از رهبران اجرایی خود را به پرداختن به معضل ثبت نام گماشت. این گروه توسعه ۱۸-۲۵ ابتکارات و جلسات ماهانه برنامه ریزی را برای پیگیری پیشرفت طرح های خود برقرار کردند. در این مرحله، برنامه های کاربردی ثبت نام تا ۳۵ درصد بیش از سال قبل افزایش یافت. بخشی از استراتژی برای برقراری ارتباط دید این دانشگاه شامل دانشجویان خدمتگذار در

کلیساهای محلی می باشد. هشتاد درصد از دانش آموزان در کلیساهای مربوطه خود خدمت می کنند. علاوه بر این، آقای جساپ اغلب در کلیساهای صحبت می کند و سهم خود را ارائه می دهد.

مشاوره آقای جساپ به رهبران دیگر این است که یک رویکرد تیمی برای رسیدگی به مسائل سازمانی توسعه دهند، و همچنین سازمان را به سمت آینده هدایت کنند. در سخنان خود، "یک درس مهمتر از تیم رویایی است، به خود و آنچه خدا در شما انجام می دهند باور داشته باشید."

باشگاه Spare Time

این باشگاه در سال ۱۹۷۲ افتتاح گردید، باشگاه Spare Time هشت سرویس کامل ارائه می دهد، که شامل باشگاه تناسب اندام چند تفریحی و امکانات تنیس سرپوشیده با ۶۰۰۰۰ عضو و یک باشگاه جدید برای باز کردن بینی در سال ۲۰۰۹ است که ۱۵-۲۰،۰۰۰ اعضای دیگر اضافه کرده است. در حالی که هدف این شرکت باز کردن یک باشگاه جدید هر ۲-۳ سال است، چند باشگاه بالغ فروخته شده است. عضویت در ۵ سال گذشته بیش از ۲۵ درصد رشد کرده است. باشگاه در درجه اول در منطقه ساکرامنتو بود، اما این شرکت گسترش فراتر از منطقه را آغاز کرده است.

بیل کمپل، رئیس باشگاه اوقات فراغت، کمک اصلی به شرکت می باشد. "ما همیشه در حال یادگیری... فکر کردن در مورد اینکه چگونه ما می توانیم بهتر باشیم، می پردازیم" آقای کمبل می گوید: "این شرکت مشترک انواع ورزش ها و نشریات کسب و کار در داخل و خارج از بازار تناسب اندام نیز می باشد. کارکنان حاضر در کنفرانس به یادگیری ایده ها و گرایش های جدید روی می آورند. یادگیری است که نیاز کارکنان به نوشتن یک گزارش در باره آنچه که یاد می گیرند و ارائه یافته های خود به دیگران را افزایش داده است.

آقای کمپیل دارای شبکه ای از خوبی ها است، دوستان موفق با او در مورد این روند مشورت می کنند. او این روش ارزشمند را در هدایت این شرکت پیدا کرده است. فکر منجر به برنامه ریزی است. این شرکت مدعی است یک برنامه استراتژیک ۵ ساله دائمی دارد و هر سال که به پایان می رسد، این طرح به ارزیابی مجدد و یک ساله پنجم جدید اضافه می گردد. هر باشگاه به توسعه یک طرح کسب و کار سالانه می پردازد که بطور مفصل روشی که هدف این شرکت برای انجام دادن است را شرح می دهد. مدیر توسعه کسب و کار در هر باشگاه موظف است نسبت به "فروشگاه" باشگاه تناسب اندام دیگر به دنبال ایده های جدید باشد.

وقتی پرسیده شد که این شرکت در برخورد با افزایش تعداد جوانان چه کاری می کند (پیش بینی برای رسیدن به اوج ۳۰,۸ میلیون در سال ۲۰۱۰) و پیری متعلق به نسل کودک، آقای کمپیل پاسخ داد: "سه سال پیش شروع به یک نیروی کار در مورد چگونگی پاسخ به افراد متعلق به نسل پیری کردیم و با توصیه های آنها، گسترش ما شامل فعالیت هایی مانند نقاشی و تور wineries و استودیو هنر، شد که در خارج از جعبه تفکر سنتی ما بود."

تفکر استراتژیک

انواع روش ها برای تفکر استراتژیک و برنامه ریزی در این چهار مورد بر داشت می شود. پس از انعکاس، این رهبران لیست زیر را از نزدیک با توجه به روند مورد استفاده قرار دادند:

۱. خواندن انواع ادبیات، در داخل و خارج از نظم و انضباط خاص خود را دارند.

۲. طراحی و توسعه "شبکه های اجتماعی".

۳. حضور در کنفرانس و / یا انجمن های حرفه ای.

۴. شناسایی تهدیدات بالقوه / و / یا فرصت چشم انداز در مورد آینده.

۵. استفاده از مشاوران خارجی، پرداخت شده و نشده.

۶. دنبال کردن اطلاعات کارکنان و سایر ذینفعان.

در هر مورد، این رهبران هستند که بیش از یک خیابان تفکر استراتژیک را مورد استفاده قرار می دهند. در اغلب موارد، این رهبران تاکید بیشتری بر تفکر استراتژیک نسبت به برنامه ریزی استراتژیک قرار داده اند، زیرا محیط زیست آنها با سرعت در حال تغییر بوده است. پاستور هافتون در Rock of Roseville نظر می دهد، "با سرعت تغییر نمایی بودن، به عنوان مخالف به خطی است، ما مجبوریم به همین منوال باقی بمانیم به طوری که ما می توانیم سرعت بیشتر را انتخاب کنیم."

اگرچه تفکر استراتژیک زمان بر است، مطمئناً بدون تلاش، به دلهره آور می شود. بیل Birnbaum، در کتاب خود، تفکر استراتژیک: یک پازل چهار قطعه، توصیه می کند که دو یا سه عامل کلیدی موفقیت برای سازمان شما وجود دارد. چیزهایی که شما باید به خصوص در آن خوب باشید. انجام این کار به وضوح به فرایند تفکر استراتژیک را به ارمغان می آورد. Birnbaum نشان می دهد که در حال توسعه یک لیست از نقاط قوت داخلی و نقاط ضعف برای هر یک از عوامل کلیدی موفقیت می باشد.

انسل آدامز، که عکاس معروف یوسمیتی است، عنوان کرد و گفت، "هیچ چیز بدتر از یک عکس تند با یک مفهوم فازی وجود دارد." با توجه به زمان برای روشن کردن آنچه برای مجموعه مهم است برای صحنه تفکر استراتژیک نیز موثر است. در همکاری با تیم رهبری، یکی اغلب به شکایات مطروحه رسیدگی می کند که "ما نمی دانیم از کجا می خواهد به بالای آژانس برود." سوی فازی آنها در مورد جهت می باشد.

تفکر استراتژیک کمک می کند تا رهبران شفافیت در مورد جایی را که آنها هستند بدست آورند و بینش در مورد جایی که نیاز دارند تا در آینده بتوانند به طوری در آن قرار گیرند که در این جهت سریع تر و با تلاش کمتر حرکت می کند.

یکی از این ابزار مهم در روند تفکر استراتژیک هنر پرسیدن سوال است. با توجه به رهبری روشن، سوالات موثر عبارتند از:

۱. مردم را به چه فکر می کنند.
۲. حذف بلوک و آزادی مردم فرصت های ناشناخته ای را کشف می کند در حالی که با، خلاقیت و نوآوری همراه است.
۳. ما را به سمت جایی هدایت می کند که ما می خواهیم، در حالی که احترام ما در آن بوده است.
۴. فرایند پرسیدن سوال یک فرصت عالی را برای کارکنان، مشتریان و سایر ذینفعان فراهم می کند (به عنوان مثال، رهبران جامعه و اعضا). پرسش هایی مانند:
 - الف. کدام روند آنها تأثیر این سازمان را در چند سال آینده نشان می دهد؟
 - ب. دیگر سازمانها با عوامل موفقیت مشابه چه می کنند؟
 - ج. چه تهدیدات خارجی بالقوه ای ممکن است آنها را تحت تاثیر قرار دهد؟

در این فرایند همچنین ممکن است همان گروه برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه مورد نظر خود برای آینده درخواست دهد. زیبایی پرسیدن سوال از کارکنان و سایر ذینفعان کلیدی این است که "مردم از آنچه که برای کمک به آنها ایجاد شده حمایت می کنند!" همانطور که رهبران شرکت دیگر در این روند هستند، آنها در حال ایجاد تعهد برای تغییر احتمالی می باشند.

رهبری ارشد تا حد زیادی مسئول تنظیم تن است. اگر شما، به عنوان یک رهبر ارشد، به تفکر استراتژیک باز هستید و اجازه می دهید دیگران به شرکت شما وارد شوند، می توانید ورودی اخذ مبلغ را انتخاب کنید. با این حال، اگر شما به تفکر استراتژیک بسته روی آورید، کمتر احتمال دارد که در سطوح پایین سازمان رخ دهد. در عوض، نظرات مثل این یکی، از یک تیم ارزیابی اخیر ساختمان گرفته شده، که تفکر استراتژیک آینده را تعطیل می کند:

نظر من و یا کلماتی است که من می خواهم یک تفاوت ایجاد کنم. تک تک . . . من سعی می کنم تغییر را نشان دهد. . . تا به ضرب گلوله کشته شده است. . . من ایده های نوشته شده را ارائه کرده ام و هر بار آنها حتی در نظر گرفته شده اند. من فکر می کنم در واقع در تلاش ایده و یا در تلاش برای گوش دادن همه چیز را امتحان کنید چراکه برای اصلاح روحیه و نگرش به نفع همه است.

آیا شما یک ذهن باز دارید، یک کنجکاوی به سوال، و تمایل به سنتز انواع گسترده ای از اطلاعات دارید؟ اگر چنین است، شما آماده برای انجام تفکر استراتژیک هستید. این باز بودن، همراه با تجربه، و تیز هوشی یکی است. و، هوش، نقش ارزشمندی در تفکر استراتژیک ایفا می کند.

یک قطعه از توصیه: فوری است که برحذر باشید از ظلم و ستم. فوری است که اغلب دشمن تفکر و برنامه ریزی دارد. نظر بیل کمپل ، "به عنوان رئیس، من در حال حاضر تقریباً به طور انحصاری در آینده تمرکز می کنم. من اجازه می دهم تا افراد دیگر تا حد زیادی عملیات را روز به روز اجرا کنند."

رهبران برای برنامه ریزی زمان تفکر استراتژیک را تشویق می کنند. غالباً، این در کارگاه های تیم سازی یا خلوت برنامه ریزی رخ می دهد، اما چرا در طول جلسات کارکنان به طور منظم نباشد؟ پرسش کاتالیزوری برای تحریک تفکر و بحث بپرسید. به نوبت بودن کلبی که فرضیات و پروب تفکر سنتی را به چالش می کشد.

برای مثال، کلیسای راک رزویل، در حال یک تخته بولتن الکترونیکی توسعه داده که اجازه می دهد هر یک از کارکنان معنوی برای شروع یک "موضوع" را برای ترویج بحث خلاق انتخاب کنند. هدف این است که به سرعت قادر به گزاف گویی ایده، پرسش ها، یا دیگر اطلاعات رو به عقب و جلو رود. هنگامی که تفکر در یک سازمانی چشم انداز، جهت، و یا استراتژی می گیرد، مهم است که به منظور توسعه برنامه های ارتباطی باشد. در بخش بعدی روشی برای گرفتن کلمه مورد بحث قرار گرفته است.

سبک چشم انداز

چشم انداز می تواند به عنوان یک تصویر ایده آل و منحصر به فرد از آینده تعریف شده باشد. سبک چشم انداز در ارتباط با چشم انداز به دیگران، به ویژه کارکنان می باشد. رهبران در چهار مورد روش های زیر را برای برقراری ارتباط دید سازمان خود مورد استفاده قرار می دهند:

۱. شخصا با کارکنان و افراد، به صورت جداگانه و / یا در گروه صحبت کردیم.
۲. آن را در جهت گیری برای کارکنان جدید گنجانیده و یا، همانطور که در مورد Rock of Roseville بود آن را بعنوان بخشی از روند عضویت در کلیسا ساخته اند.
۳. به روز کردن در وب سایت و دیگر ادبیات سازمانی.
۴. در مورد چشم انداز هر زمان که فرصت به وجود آمد صحبت کردیم.
۵. چشم انداز با روند بودجه متصل است.
۶. عناصر متصل به چشم انداز در ارزیابی یا فرایند تبلیغاتی .
۷. اعتراض به چشم انداز جدید به یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک رسمی.
۸. ایجاد یک فرهنگ در سراسر چشم انداز جدید و / یا یک فرهنگ که آماده به پاسخ سریعتر می باشد.
۹. تصمیم گیری اتصال به عناصر چشم انداز و / یا برنامه ریزی استراتژیک، به طوری که سایر ذینفعان می توانند در چگونگی تصمیم گیری در رابطه با سازمان جهت استراتژیک را ببینند.
۱۰. کارکنان درگیر که به طور منظم محیط زیست و رقبا را برای حفظ یک مزیت رقابتی ارزیابی می کنند.
۱۱. پاداش مدیریتی به چشم انداز سازمان گره خورده است.
۱۲. نیاز واحدهای فرعی به منظور توسعه طرح کسب و کار که چشم انداز است منعکس شده است.

این رهبران می دانستند که تحقق چشم انداز سازمان بیش از حد مورد نیاز است فقط در این مورد صحبت کردند. آنها چشم انداز را در زیر سیستم های تکنیکی اجتماعی در سازمان های مربوطه خود گنجانده اند. مانند: اتصال بینایی به روند بودجه، جهت گیری کارکنان، ارتقاء، ارزیابی عملکرد، پاداش، و عضویت.

نتیجه

تفکر استراتژیک یک گزینه در این سرعت در حال تغییر است، اقتصاد جهانی برای سازمان هایی است که می خواهند به حفظ یک مزیت رقابتی پردازند. تغییر ادامه خواهد یافت. نظر آقای کمپبل بر این باور است: "اگر شما از تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک استفاده نکنید، شما در نهایت پیروز نخواهید شد." به گفته کشیش هافتون، "یک چیز که قابل پیش بینی است وجود خواهد داشت که با تغییرات بیشتری ما را در سطوح عمیق تر به چالش بکشد."

این رهبران دولتی، خصوصی، و غیر انتفاعی با موفقیت به استفاده از تفکر استراتژیک برای هدایت سازمان رو به رشد سریع روی می آورند. آنها با استفاده از روش های گوناگونی به کار با تفکر استراتژیک و چشم انداز از طریق سازمان های مربوطه خود، رای دادند.

این را هم می توانی انجام بدی! اگر شما یک رهبر ارشد هستی، لحن به کارگیری این تکنیک، دیگران را قادر می سازد تا برای کمک به این روند، تفکر استراتژیک را انتخاب کنند. اگر شما یک رهبر ارشد نیستید، به راه هایی برای ترکیب تفکر استراتژیک در حوزه نفوذ خود نگاه کنید.

تفکر استراتژیک یک عمل است که زمان آن رسیده است. از آنجا تغییر سریع و شتابزده ادامه می یابد، رهبرانی که عموماً به تفکر استراتژیک تکیه زده اند، این احساس را دارند که در مسیر درست قرار گرفته اند. چرا از موفقیت این چهار رهبر الگو نمی گیریم و از همین امروز شروع به تفکر استراتژیک نمی کنیم؟