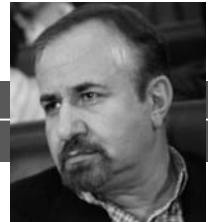


# مدل ذهنی راهبردی یا برنامه راهبردی؟



■ دکتر فریبرز خسروی<sup>۱</sup>

عضو هیئت علمی سازمان اسناد و کتابخانه ملی



چندی پیش در حاشیه یکی از جلسات انجمن، با کتابداری از کتابخانه عمومی یکی از مراکز استان‌ها گفت‌وگویی در مورد وضعیت کارپیش داشتیم؛ چنان غمگین می‌نمود که حیرت کردم. تمام زمستان را بی مراجعه‌کننده گذرانده بود. شروع نکرده خواند که: سلامت را نمی‌خواهند پاسخ گفت سرها در گریبان است. تنهایی و بی‌مهری و بی‌برنامگی و شاید بی‌انگیزی کلافه‌اش کرده بود. دلداری و استدلال من هم خیلی کارساز نبود؛ صرفاً مرهمی بود.

در راه خانه برای تحمل ترافیک دهشتناک اسفند، اندیشیدن در علت سرخوردگی و عدم موفقیت افرادی چون آن کتابدار که اتفاقاً تحصیلات عالی کتابداری هم داشت، مشغولیت مناسبی بود! به راستی چرا کتابخانه‌ای در فصل زمستان باید حسب وظیفه هر روز با بودجه عمومی گرم و دایر شود؛ ولی امکانات فراهم‌آمده بی‌مصرف مانده، و مجموعه چند هزار جلدی چنان بی مراجعه‌کننده بماند که جوان مسئول کتابخانه را به فغان آورد؟ او علت اصلی این بی‌اقبال را کم خوان بودن جامعه، و عدم تناسب و افزایش فرمایشی مجموعه از سوی مسئولان بالا دستی می‌دانست. وی معتقد بود که حتی برگزاری مسابقات کتابخوانی هم که کتاب‌هایش از سوی مرکز تعیین شده، افاقه نکرده و یک مورد هم بر مراجعان نیافزوده است.

به خانه که رسیدم خواندن این خبر توجهم را جلب کرد: «تلاش ۱۸ ماهه «فرزاد میرشکاری» دانشجوی زبان انگلیسی برای کتابخوان کردن بچه‌های روستای محروم و دورافتاده دهکده‌ها در جنوب کهنوج، ثابت کرد جهانی شدن یک حرکت فرهنگی بیش از حمایت دولتی و عده و عده به یک «نیت خالص» و یک «یاعلی» نیاز دارد. مغازه متروک پدر فرزند که حتی درب نداشت، حالا با تلاش وی شهرت جهانی یافته است: «کتابخانه فاطمه‌ها!» سه فاطمه‌ای که اولین اعضاء این کتابخانه کوچک در روز اول راه‌اندازی‌اش بودند و کتابخانه به نام آنها نامگذاری شده است»<sup>۲</sup>.

این دو رویداد، ناخودآگاه مثالی را که در متون مدیریتی زیاد به کار گرفته می‌شود، تداعی کرد:

**بدون شک مدل  
ذهنی که حاصل  
پیش‌فرض‌ها و  
تجربیات ما از جهان  
است بر چگونگی و  
نوع تصمیمات ما تأثیر  
بسزایی دارد**

یک شرکت بازرگانی برای توسعه صادرات خود دو کارشناس را راهی یکی از کشورهای آفریقایی می‌کند تا وضعیت بازار آن کشور را برای صدور کفش مطالعه کنند:

کارشناس نخست گزارش داد:

اوضاع برای صادرات اصلاً مناسب نیست. اینان اکثرشان کفش نمی‌پوشند.

و کارشناس دوم گزارش داد:

زمینه برای صادرات بسیار مناسب و توأم با موفقیت خواهد بود، زیرا اکثر ساکنان کفش به پا ندارند!

تفاوت این دو کارشناس و آن دو کتابدار در چیست؟ شاید یکی از عمده‌ترین تفاوت‌ها در شکل‌گیری این نوع رفتارهای گوناگون، مدل ذهنی<sup>۳</sup> و شیوه تفکر حاکم بر وجود آنان باشد. یکی چنان مثبت‌اندیش و نورگراست که از هیچ همه چیز و از ظلمت نور می‌آفریند، و دیگری بر عکس فرصت‌سوز و ظلمت‌گراست!

بدون شک مدل ذهنی که حاصل پیش‌فرض‌ها و تجربیات ما از جهان است بر چگونگی و نوع تصمیمات ما تأثیر بسزایی دارد. به زعم بعضی اندیشمندان حوزه مدیریت، یکی از ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده، دارا بودن مدیران و کارکنانی با مدل ذهنی



### برنامه‌های راهبردی تحقق اهداف را میسر کرده و امکان بهینه‌سازی به کارگیری توانمندی‌های سازمانی و استفاده روشمند از فرصت‌ها را فراهم می‌آورد

سال‌هاست که در این آب و خاک تدوین برنامه‌های راهبردی در حوزه‌های مختلف رایج شده است. ولی آیا این تدوین‌ها آثار مبارکی هم در پی داشته است؟

در حوزه کتابخانه‌ها به دو نمونه اشاره می‌شود:

در آغاز دهه هشتاد کتابخانه ملی ایران تدوین برنامه راهبردی خود را آغاز کرد؛ البته، قبلاً نیز در این زمینه تلاش‌هایی شده بود. برنامه‌ریزان محترم که از یکی از دانشگاه‌های معتبر طی قراردادی گسیل شده بودند، مدتی رفت و آمد کردند و حاصل تلاش آنان کتابچه‌ای صد و چند صفحه‌ای بود که زینت‌بخش دفتر مدیران شد و عملاً هیچ تأثیری بر روند تصمیم‌سازی سازمانی نداشت. البته، شاید تنها تأثیرش این بود که خواندن بعضی بخش‌هایش موجب مسرت کارمندان می‌شد. اخیراً نیز کتابخانه ملی مجدداً تدوین برنامه راهبردی جدیدی را شروع کرده است که امیدوارم این نیز فقط موجب مسرت نشود!

در همان سال‌ها نهاد کتابخانه‌های عمومی نیز طرح گسترده‌ای را طی قراردادی آغاز کرد. آن برنامه جامع نیز با مشارکت بسیاری از متخصصان کتابداری به انتها رسید و گزارشش تسلیم سفارش‌دهندگان شد؛ اما تأثیرش چندان دیرپا نبود و آن هم به کناری نهاده شد. البته، کتابداران مرثیه‌های فراوانی نیز در چند و چون آن قرارداد و نتایجش سرودند که ظاهراً اغلب اغراق‌آمیز بود.

به هر رو، واقعاً مشکل در چیست که این برنامه‌ها و برنامه‌های مشابه حتی در سطح ملی هم بعضاً تأثیر بسزایی نداشته و شاید

کار، پویا و روشن‌بین است. مسلماً اگر مدیران سطوح بالای یک سازمان، مدل ذهنی ناقص، ساده‌انگارانه و نادرستی داشته باشند، آن سازمان رستگار نخواهد شد.

در اینجا چند سؤال پیش می‌آید؟

مدل ذهنی مدیران و کارکنان چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا سازمانی پویا و خلاق و یادگیرنده را سامان بخشد؟ آیا فقط داشتن یک مدل ذهنی مثبت‌اندیش مشکلات را سامان خواهد بخشید؟ شاید مثبت‌اندیشی در بعد خرد - مانند کتابداری که در آغاز سخن ذکر خیرش! به میان آمد - بی‌تأثیر نباشد؛ اما آیا در بعد کلان و در سازمان‌های پیچیده امروزی می‌توان پاسخ به همه مسائل سازمانی را به آن احاله داد، و حل مشکلات را فقط در سایه داشتن مدل ذهنی مثبت دانست؟

آیا تدوین برنامه‌های راهبردی از تأثیر مدل ذهنی بر نحوه رفتار سازمانی، به ویژه در ابعاد کلان سازمانی نمی‌کاهد؟ به نظر می‌آید پاسخ به سؤال آخر، پاسخ سؤالات دیگر را نیز دربرگیرد.

عده‌ای بر این عقیده‌اند که تدوین برنامه راهبردی می‌تواند موجب رشد و توسعه سازمانی در ابعاد گوناگون شود. آنان معتقدند که برنامه‌های راهبردی تحقق اهداف را میسر کرده و امکان بهینه به کارگیری توانمندی‌های سازمانی و استفاده روشمند از فرصت‌ها را فراهم می‌آورد.

شاید کمتر کسی با عقیده فوق مخالف باشد؛ اما به نظر می‌رسد ضرورت داشتن برنامه شرط لازم باشد، اما کافی نیست.

هیچ تأثیری بر روند کارها نداشته‌اند. به قول حضرت مولانا مشکل چیست که گندم فراهم آمده گم می‌شود:

ما در این انبار گندم می‌کنیم

گندم جمع آمده گم می‌کنیم

گر نه موشی دزد در انبار ماست

گندم اعمال چل ساله کجاست

به راستی کاستی در چیست؟ آیا در تدوین این برنامه‌ها استاندارد به کار گرفته نمی‌شود؟ آیا بعضاً تدوینگران صاحب صلاحیت نیستند و در انتخاب آنان عنصر صلاحیت نادیده گرفته شده است؟ قضاوت در این باره را به زمانی دیگر موکول می‌کنیم، و فرض می‌کنیم این برنامه‌ها در بالاترین کیفیت توسط دلسوزانی امین و متخصص تدوین شده‌اند. آیا در این صورت این برنامه‌ها می‌توانند اثری عمیق بر جای بگذارند، و اصولاً آیا برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند بر مدل ذهنی مدیران و کارمندان تأثیر گذاشته و موجب تفکر راهبردی<sup>۴</sup> شود؟

پاسخ بعضی اندیشمندان حوزه مدیریت به این سؤال منفی است. آنان به درستی معتقدند که بهترین برنامه‌های راهبردی در نبود تفکر راهبردی راه به جایی نمی‌برد. مدیری که مدل ذهنی راهبردی نیست، هیچ برنامه‌ای، حتی برنامه راهبردی که به سفارش خودش نیز تدوین شده باشد تأثیری در تصمیم‌سازی‌هایش نخواهد داشت. مدل ذهنی ذره‌بینی چنان او را سرمست جزئیات می‌کند که توان کل‌نگری را از او سلب می‌کند و برای وی برنامه راهبردی صرفاً دستمایه‌ای شعارین می‌شود.

مینتزبرگ<sup>۵</sup> بر این باور است که تفکر و برنامه راهبردی دو مفهوم‌اند که هر یک مرحله‌ای از فرایند توسعه راهبرد را دربردارند.

او در این فرایند تفکر راهبردی را مقدم بر برنامه راهبردی دانسته است. مسلماً اگر به این مهم فرایندی بنگریم، رسیدن به هر مرحله منوط به عبور از مرحله قبلی است. در عمل هم دیده می‌شود که وقتی تفکر راهبردی در مدل ذهنی مدیران و کارکنان سازمان جای نگرفته باشد، انتظار حتی تدوین درست برنامه راهبردی هم شاید انتظاری دور از دسترس باشد.

در رفتار و نگرش مدیران ارشدی که مدل ذهنی راهبردی دارند، ویژگی‌های زیر را می‌توان دید:

● داشتن نگاهی منشوری و چندوجهی و به قولی هفت بعدی، سبب می‌شود مدیران سازمان از زوایای گوناگون ببینند. این منظر چندوجهی که گذشته و حال و آینده را با هم پیوند می‌زند، علاوه بر واقع‌بینی، آینده‌نگری را هم به ارمان می‌آورد. آنان با داشتن این مدل ذهنی آماده خواهند بود با شرایط به شدت متغیر، به ویژه در حوزه اطلاعات از فرصت‌ها استفاده بهینه برند.

● تفکر روشمند موجب می‌شود که مدیران، تحلیلی واقعی و هدفگرا ارائه دهند. این شیوه تفکر سبب می‌شود روزمرگی مسائل

سازمانی آنان را از روند کلی سازمان غافل نکند، در عین حال جامعیت تفکر موجب می‌شود به تأثیر هر جزء بر کل نیز توجه کنند.

● آن مدیران آماده تغییر بوده و اصولاً تغییر روشمند را جزء ذاتی حیات سازمانی دانسته، و حاضر خواهند بود خطرات و هزینه‌های آن را نیز بپذیرند. البته، جنس این نوع تغییرات نمایشی نیست و براساس ضرورت و مصالح سازمانی و به شیوه‌ای روشمند انجام می‌شود.

● وجود خلاقیت موجب می‌شود این مدیران در چنبره راه حل‌های قدیمی برای مسائل سازمان خود را گرفتار ندیده، و دائماً در پی پاسخ‌های نو باشند که نو را حلاوتی دگر است؛ و البته این نوگرایی هم به هیچ وجه نمایشی نبوده، بلکه در مسیر اهداف سازمانی و بنا بر ضرورت ظهور می‌یابد.

به راستی اگر در جان مدیران و مجریان چنین ذهنیتی حاکم نباشد، چگونه باید از آنان انتظار داشت به برنامه‌های راهبردی و حتی برنامه‌های عملیاتی مقید بوده و مجری آن باشند. در سطح کلان جوامع نیز چنین است. قانون اساسی کشورهای زیادی آزادی‌ها و حقوق اساسی بسیاری را برای شهروندان در نظر گرفته است؛ اما حتی قسم خوردن مجریان برای پایبندی به آن نیز نمی‌تواند عامل اجرای آنها باشد. این حقایق و نمونه‌های بسیاری از برنامه‌های راهبردی تدوین شده بی‌ثمر ماندن دو موردی که اشاره شد، نشان می‌دهد که به قول اصولیون اگر تدوین برنامه راهبردی را واجب و ضروری بدانیم، مقدمه آن نیز که وجود تفکر راهبردی است، ضروری و واجب خواهد بود. یعنی برای دستیابی به یک برنامه راهبردی تأثیرگذار و اجرائی باید ابتدا در پی مدیرانی بود که مدل ذهنی راهبردی داشته باشند. آنان مسلماً در پی تدوین برنامه‌های راهبردی غیر نمایشی بوده، بر اجرائی شدن آن نیز پایبند و مؤمن خواهند بود.

در اینجا چند سؤال مطرح می‌شود:

چگونه مدل ذهنی راهبردی در مدیران پدید می‌آید. آیا این قابلیت آموختنی است؟  
آیا در کتابخانه‌هایی که ساختار دولتی دارند، برنامه راهبردی راه به جایی می‌برد؟  
شاید پاسخ به این سؤالات علت گم شدن گندم‌های جمع آمده را بیشتر تبیین کند!

#### پی‌نوشت‌ها

1. fa.khosravi@gmail.com
2. <http://alef.ir/vdcuqazqt1a552.cbct.html?146406>
3. mental model
4. Strategic Thinking
5. Henry Mintzberg

#### مدیری که مدل

#### ذهنیش راهبردی

#### نیست، هیچ برنامه‌ای،

#### حتی برنامه راهبردی

#### که به سفارش

#### خودش نیز تدوین

#### شده باشد تأثیری در

#### تصمیم‌سازی‌هایش

#### نخواهد داشت