

### انتخاب گروه اصلی\*

موتورولا به خاطر برنامه‌ی "کیفیت شش سیگما"<sup>۱</sup> یش و بُردن جایزه‌ی مالکم بالدريج<sup>۲</sup> زبان زد است. اما برنامه‌ی کیفیت، تنها یک بخش از چشم‌انداز کلی شرکت است که هم ساده و هم آسان قابل نمایش است (شکل ۵-۱ را ببینید). چشم‌انداز موتورولا به قدری جمع‌وجور است که در یک کارت کوچک جای می‌گیرد تا کارکنان بتوانند آن را در کیف بغلی به همراه داشته باشند). بیانیه‌ی چشم‌انداز موتورولا بر چهار کسب‌وکار عمده و دغدغه‌ی اصلی شرکت مبنی بر رضایت فراگیر مشتری تأکید می‌کند.

\* این مقاله، فصل پنجم از کتاب "چشم‌انداز" است که توسط هم‌کاران مان در دست ترجمه است و ان‌شاءالله به‌زودی به‌صورت کامل منتشر خواهد شد. فصل اول، دوم و سوم این کتاب نیز در روزهای گذشته، از طریق همین سایت در اختیار علاقه‌مندان قرار گرفته بود.

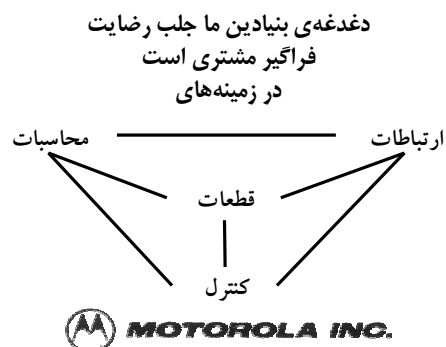
#### 1. Six Sigma Quality

شش سیگما روشی هوشمندانه و نظام‌مند برای مدیریت فعالیت‌های کسب‌وکار یک سازمان است که کاهش نقص، بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و افزایش رضایت مشتری را در پی دارد. تمرکز بر مشتری، مدیریت بر اساس اطلاعات و واقعیت‌ها، تمرکز بر فرایندها، مدیریت و بهبود آن‌ها، مدیریت پیشگیرانه، هم‌کاری نامتناهی و حرکت به سوی کمال و قدرت، و تحمل شکست، اصول شش‌گانه‌ی شش سیگما به شمار می‌آید.

نخستین بار، موتورولا در سال ۱۹۸۷ شش سیگما را به‌طور رسمی به کار بست. جنرال الکتریک، تویوتا، هیولت پکارد، و امریکن اکسپرس تنها شماری از کاربران این روش هستند. به گفته‌ی جک ولش، مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، کاربست این روش در طول ۵ سال، ۱۲ میلیارد دلار صرفه‌جویی در این شرکت به دنبال داشته است. شش سیگما در سال ۱۳۷۸ وارد کشور ما شد و ایران خودرو برای نخستین بار آن را به کار گرفت.

#### 2. Malcolm Baldrige

مالکم بالدريج، نام بنیادی در امریکاست که به شرکت‌ها در جهت ارتقای کیفیت و دست‌یابی به تعالی کمک می‌کند. و همه‌ساله جایزه‌ی مالکم بالدريج را به شرکت‌هایی که در مسیر تعالی، گام‌های موثری بردارند، اعطا می‌کند. مأموریت این بنیاد، همانند بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) است که جایزه‌ی اروپایی "تعالی" را اعطا می‌کند. سازمان ملی بهره‌وری در کشور ما نیز چند سالی است که به تقلید از EFQM، جایزه‌ی سالانه‌ی تعالی را برقرار نموده است.



شکل ۵-۱. دغدغه‌ی بنیادین موتورولا

شکل ۵-۲ باورهای کلیدی موتورولا و سه هدف کلیدی آن را نشان می‌دهد - و چه دقت قابل تحسینی! برنامه‌ی کیفیت شش سیگما در صدر پنج ابتکار کلیدی یا پنج استراتژی اصلی شرکت جای دارد.

ضرب‌المثلی هست که می‌گوید، "چون معما حل شود آسان شود!" وقتی بیانیه‌های شرکتی به خوبی و خوشی کامل می‌شوند، همه چیز ساده به نظر می‌رسد. اما اگر شما هنوز در گام‌های آغازین باشید، پس از مطالعه‌ی بیانیه‌های سایر شرکت‌ها با تعجبی آمیخته به تحسین از خود می‌پرسید: "این‌ها را از کجا آورده‌اند؟"، "این‌ها را چه طور می‌توان جفت‌وجور کرد؟"، و سوال‌های دیگری از این دست. فصل ۵ به این سوال‌ها پاسخ می‌دهد.

### چه‌گونه چشم‌انداز ساخته می‌شود؟

هدف این فصل و فصل‌های بعدی، بیان روشنی از فرایندها و شگردهای تدوین چشم‌انداز است. [این فرایندها و شگردها همه‌جا کاربرد دارند؛ در شرکت‌ها، در دستگاه‌ها (وزارت‌خانه‌ها)، در سازمان‌های استانی، در دانش‌گاه‌ها، پژوهش‌گاه‌ها، بنیادها و موسسه‌های خیریه، و حتا در مسجدها و هیأت‌های مذهبی]. من فرایندی را که برای تدوین چشم‌انداز ایجاد کرده‌ام، فرایند **طرح‌ریزی کنفرانس رهبری**<sup>۱</sup> نامیده‌ام. این نام مشخص می‌کند که چه کسانی در تدوین چشم‌انداز درگیرند، کارشان را چه‌گونه انجام می‌دهند، و چه کاری انجام می‌دهند. درباره‌ی این فرایند می‌توان گفت که رهبری سازمان بازیگر اصلی آن به شمار می‌آید؛ در مجموع از سه کنفرانس پیایی تشکیل می‌شود؛ و فرایند از جنس طرح‌ریزی است.

1. Leadership Conference Planning Process (LCPP)

**باورهای کلیدی - همیشه در رفتار ما بازتاب خواهند داشت:**

- حفظ احترام و منزلت کارکنان
- پاسداری از یک پارچگیِ خلال ناپذیر شرکت

**هدف‌های کلیدی - آنچه بایستی به انجام رسانیم:**

- افزایش سهم شرکت در بازارهای جهانی
- بهترین بودن از نظر:

- کارکنان
- بازاریابی
- فناوری
- محصول
- ساخت و تولید،
- خدمات پس از فروش

- دستیابی به نتایج مالی برتر

**ابتکارهای کلیدی - از این راه‌ها به هدف‌های خود جامه‌ی عمل خواهیم پوشاند:**

- برنامه‌ی شش‌سیگما
- کاهش چرخه‌ی زمانی کلی<sup>۱</sup>
- پیش‌گامی (رهبری) در محصول و ساخت و تولید
- افزایش درآمد (سود)
- مدیریت مشارکتی در داخل شرکت، و هم‌کاری با دیگر سازمان‌ها/ شرکت‌ها

شکل ۲-۵. موتورولا: باورهای کلیدی، هدف‌های کلیدی، و ابتکارهای کلیدی  
(ابتکارها همان استراتژی‌های اصلی شرکت هستند)

۱. برای هر فعالیتی یک چرخه‌ی زمانی کلی (Total Cycle Time) وجود دارد؛ مثلاً برای طراحی و ساخت یک گوشی تلفن جدید، که از گام‌هایی چون طراحی، ساخت نمونه‌ی آزمایشگاهی، ساخت نمونه‌ی صنعتی، تست میدانی، طراحی خط تولید، تولید انبوه محصول، کنترل کیفیت، بازاریابی و فروش تشکیل می‌شود. (البته با توجه به سامانه‌های پیش‌رفته‌ی ساخت و تولید، لزوماً برای محصول جدید، یک خط تولید خاص دایر نمی‌شود). شرکت‌هایی که در فضای رقابتی، به‌ویژه در خط مقدم رقابت، فعالیت می‌کنند، باید به چرخه‌های زمانی بسیار حساس بوده و از هر تکنیک ممکن برای کاهش این چرخه و ورود هرچه سریع‌تر به بازار استفاده کنند.

منظور من از پرسش "چه‌گونه چشم‌انداز ساخته می‌شود" این است که چشم‌انداز یک شرکت چه‌گونه تدوین و یا فورموله می‌شود. به یقین راه‌ها و فرایندهای دیگری هم می‌تواند قابل تصور باشد، و شاید فرایندهای بهتری در آینده پدیدار گردد. اما من می‌دانم که این روش جواب می‌دهد. این روش، دستاورد ۱۰ سال کار با سازمان‌های کوچک و بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی، است که از ۲۰۰ تا ۲۰۰/۰۰۰ نفر عضو داشته‌اند.

### فرایند طرح‌ریزی کنفرانس رهبری

فرایند طرح‌ریزی کنفرانس رهبری را شاید بتوان نسل پنجم فرایند طرح‌ریزی دانست. نسل اول آن، طرح نانوشته‌ی آقای رییس است. هرگاه از وی سوال می‌شود که، "آقای رییس! شما چه طرحی برای آینده‌ی سازمان دارید؟" با تعجب می‌گوید، "چه خیال کرده‌اید؟ من یک طرح شسته‌ورفته در ذهن دارم. نمی‌خواهد شما نگران باشید!" مشکل یک طرح ذهنی و نانوشته آشکار است: ابهام در مرحله‌ی اجرا؛ و نتیجه: ضایع شدن انرژی‌ها.

فرایند طرح‌ریزی نسل دوم، تدوین طرح مکتوب توسط مشاور بیرونی است، که در ظاهر راه‌حل خوبی به‌نظر می‌رسد، اما بدترین گزینه‌ی ممکن است. در این فرایند، مدیریت سازمان/شرکت هیچ احساس مالکیت یا تعهدی نسبت به طرح نمی‌کند [چراکه خود، آن را نیافریده]، و بنابراین انگیزه‌ی چندانی برای پیاده‌سازی آن وجود ندارد. این مطلقاً بدان معنا نیست که شرکت‌ها یا دستگاه‌ها نباید از مشاور بیرونی در فرایندهای طرح‌ریزی کمک بگیرند، اما نقش مشاور بیرونی باید درست تعریف شود. نقش مشاور بیرونی، تسهیل فرایند تکوین طرح به‌عنوان یک عامل بیرونی ماهر و بی‌طرف است.<sup>۱</sup>

فرایند نسل سوم، تدوین طرح از سوی معاونت طرح و برنامه‌ی شرکت/سازمان است. این فرایند، گامی در راستای درست است؛ چراکه به طرحی مدون و صریح منجر می‌شود که گاهی وقت‌ها افراد دانش‌ور در تدوین آن مشارکت دارند. اما چرا می‌گوییم "گاهی وقت‌ها"؟ چون کارشناسان برنامه‌ریزی شرکت‌ها اغلب دانش‌آموختگان رشته‌های مهندسی صنایع و

۱. بسیاری از شرکت‌ها/سازمان‌ها فاقد مهارت‌های پیچیده‌ی طرح‌ریزی استراتژیک می‌باشند، در حالی که مشاور این مهارت را دارد. از سوی دیگر، مدیران و کارکنانی که در یک مجموعه کار می‌کنند، ذهنیتی جانب‌دارانه و گاه آمیخته با افراط و تفریط دارند، و به‌سادگی نمی‌توانند واقعیت‌ها - مثلاً نقاط قوت و ضعف خود - را ببینند. اما ذهنیت مشاور، به‌دور از جانب‌داری و تعصب است. مشاور بیرونی به‌فرض این‌که از مهارت و تخصص کافی برخوردار باشد، تنها به‌شرطی می‌تواند نقش شایسته و بایسته‌ی خود را ایفا نماید که تا پایان فرایند بتواند "بی‌طرف" باقی بماند. متأسفانه برخی از مدیران ترجیح می‌دهند که مشاور، توجیه‌کننده‌ی نظرگاه‌های ایشان باشد.

اخيراً رشته‌ی ام‌بی‌ای<sup>۱</sup> و یا افرادی از بیرون شرکت هستند<sup>۲</sup> که هیچ شناختی از شرکت یا صنعتی که شرکت در آن کار می‌کند، ندارند. حتی اگر معاونت طرح و برنامه‌ی شرکت از هر حیث آگاه، متعهد و توانمند باشد، باز هم خطر جدایی فرایند تکوین طرح (استراتژی) از فرایند اجرا منتفی نمی‌شود. سررشته‌ی استراتژی عملاً در دست نیروهای اجرایی است، و نه در دست آن‌هایی که در فاصله‌ای دور از واقعیت‌های اجرایی، طرح‌ها و استراتژی‌ها را می‌نگارند و به حساب خود در جهت پیش‌رفت و تعالی شرکت گام برمی‌دارند.<sup>۳</sup>

فرایند طرح‌ریزی نسل چهارم، متضمن واگذاری مسوولیت طرح‌ریزی به مدیران اجرایی کلیدی است. این هم در جای خود، گام دیگری در راستای درست بود، زیرا هم تدوین طرح‌ها و استراتژی‌های کلیدی و هم پیاده‌سازی آن‌ها را به مدیران اجرایی وا می‌نهد. نتیجه‌ی این فرایند قابل توجه است: هر یک از بخش‌های اجرایی (عملیاتی) نسبت به طرح یا استراتژی خودشان، احساس مالکیت و تعهد شدید پیدا می‌کنند و آن را با تمام نیرو به پیش می‌برند. اما یک مشکل اساسی هم دارد: این فرایند فرض می‌کند که کلّ مساوی است با جمع جبری یک مجموعه از اجزای ناپیوسته، که گاه هیچ ربط و یا تعاملی با یک‌دیگر ندارند. در فرایند نسل چهارم، چند پرسش اساسی بدون پاسخ باقی می‌ماند. نخست این‌که، وقتی هر یک از بخش‌های اجرایی (عملیاتی) شرکت یا سازمان، رأساً چشم‌انداز و استراتژی‌هایشان را می‌نگارند، چه کسی مسوول تدوین چشم‌انداز و استراتژی کلی شرکت یا سازمان خواهد بود؟<sup>۴</sup> احساس مالکیت و تعهد نسبت به چشم‌انداز و استراتژی کلی شرکت چه‌گونه ایجاد می‌شود؟ و سرانجام این پرسش که، بخش‌های اجرایی (عملیاتی) چه‌قدر از طرح‌ها و برنامه‌های یک‌دیگر اطلاع داشته، و نسبت به وابستگی‌های متقابل‌شان تعهد دارند؟

فرایند طرح‌ریزی کنفرانس رهبری، به‌عنوان فرایندی در آخرین مرزهای دانش طرح‌ریزی، برآمده از درس‌هایی است که من با مطالعه‌ی نسل‌های پیشین طرح‌ریزی آموخته‌ام. این

۱. این رشته چند سالی است که در دانش‌گاه‌های ایران هم راه‌اندازی شده است.

۲. که به صورت پاره‌وقت جذب شرکت‌ها می‌شوند.

۳. اگر بخواهیم قضاوت کنیم، باید آشکارا بگوییم که حتی پیشروترین شرکت‌ها/ سازمان‌های کشور ما - ایران اسلامی - در نسل سوم طرح‌ریزی به سر می‌برند. و خواننده‌ی فارسی‌زبانی که نقاط ضعف نسل سوم طرح‌ریزی را می‌خواند، اگر دستی در کار داشته باشد، این ضعف‌ها را به‌روشنی احساس می‌کند.

۴. البته ممکن است از معاونت طرح و برنامه‌ی شرکت/ سازمان خواسته شود که این چشم‌اندازهای پراکنده را اصطلاحاً با یک‌دیگر تلفیق نماید. تشکیل کمیته‌ی تلفیق نیز می‌تواند راه‌حل دیگری باشد. اما این رویکرد تلفیقی، هرطور که باشد غلط است، چون که کل را مساوی با جمع جبری - بگویید جمع مکانیکی - یک مجموعه از اجزای ناپیوسته در نظر می‌گیرد.

فرایند شامل کنفرانس‌هایی با حضور رهبران شرکت/ سازمان است که به‌دقت سازمان‌دهی می‌شوند. چنین نیست که رهبر شرکت<sup>۱</sup> ابلاغیه‌ای صادر کند که "ما چشم‌انداز می‌خواهیم"، و سپس بی‌صبرانه منتظر بماند که چشم‌اندازی شسته‌ورفته برای تصویب به استحضار ایشان برسد. حتی این‌طور نیست که رهبر در تنظیم چشم‌انداز سهیم باشد، بلکه او فرایند را هدایت و بحث‌ها را مدیریت می‌کند.

فرایند ما بسیار مشارکتی است. اما به قول مکس دی پری، رهبر پیشین شرکت هرمان میلر، "مدیریت مشارکتی، دمکراتیک نیست. داشتن یک حرف با داشتن یک رأی خیلی فرق می‌کند." [۱] فرایند طرح‌ریزی کنفرانس رهبری، از دیدگاه سبک مدیریت، بسیار با سبک مدیریت دانش‌گامی<sup>۲</sup> (اکثریت‌محوری، گروه‌محوری) در سازمان سازگار است. این فرایند هم‌چنین پل بسیار مطلوبی برای آن دسته از سازمان‌های قائم‌به‌فرد<sup>۳</sup> (فردمحور، خودمحور) است که می‌خواهند سبک مدیریت جمعی (دانش‌گامی) را در پیش گیرند، و یا برای سازمان‌های خیلی رسمی<sup>۴</sup> (با سبک مدیریت نظامی یا سلسله‌مراتبی) که می‌خواهند سبک مدیریتی بازتری را در پیش گیرند.

**توصیه‌ی شماره‌ی ۱ به رهبران ارشد.** به هیچ‌کس دیگر، چه درونی و چه بیرونی، اجازه ندهید چشم‌انداز یا طرح یا استراتژی شما را بنویسد، حتی اگر بسیار حرفه‌ای به‌نظر برسد. برخی دانش و برخی تعهد لازم را ندارند.

### انتخاب گروه اصلی

"بر خلاف چشم‌انداز یک شرکت کوچک که رویا و تعهد شخصی بیان‌گذار آن را بیان می‌دارد، چشم‌اندازها در سازمان‌های پیچیده‌ی بزرگ هیچ‌گاه منعکس‌کننده‌ی رویا یا آرزوی شخصی نیستند؛ بلکه رویا و تعهد یک گروه را بیان می‌دارند." [۲] من این دیدگاه را بدین‌سان گسترش خواهم داد: چشم‌انداز به شرطی "پیش‌رفته" محسوب می‌شود که "بیانگر تعهد یک گروه باشد"، و ربطی به کوچکی یا بزرگی سازمان ندارد.

۱. رهبر شرکت در واقع رییس هیأت‌مدیره است که گاه نقش مدیرعامل را نیز ایفا می‌کند. نقش رهبری در وزارتخانه‌ها بر عهده‌ی وزیر و در سازمان‌های استانی آن‌ها بر عهده‌ی رییس‌ان است.

2. Collegial  
3. Personalistic  
4. Formalistic

انتخاب کسانی که می‌خواهیم در فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز مشارکت داشته باشند، نخستین گام در به‌کارگیری فرایند طرح‌ریزی کنفرانس رهبری در یک سازمان خاص است. هیأت‌ریسه‌ی کنفرانس (مجمع آمریکایی اصناف و شرکت‌ها برای بهبود نظام کسب‌وکاری کشور و ارتقای مشارکت اصناف و شرکت‌ها در به‌روزی و اعتلای جامعه) به صراحت خاطر نشان می‌کند که: "رهبران ارشد امروز، در مواجهه با چنین دورانی ناپایدار، معتقدند راهی که بقا و پیش‌رفت هر شرکت را به‌عنوان یک کلیت، بیش از پیش تضمین می‌کند، مشارکت تمامی مدیران اجرایی و عملیاتی در تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های مناسب برای شرکت و پشتیبانی قاطع آن‌ها از این استراتژی‌هاست." [۳]

هیأت‌ریسه‌ی کنفرانس<sup>۱</sup> هم‌چنین برخی رهنمودهای عمومی بایسته را مبنی بر شمار افراد مورد نیاز برای شرکت در فرایند "طرح‌ریزی کنفرانس رهبری" پیش‌نهاد می‌کند. بدون توجه به اندازه‌ی شرکت یا سازمان - که می‌تواند جنرال‌موتورز، ارتش ایالات متحده، یک دانش‌کده‌ی کوچک علوم انسانی، یا یک مدرسه‌ی غیر انتفاعی باشد - سه تا پنج نفر از افراد منتخب، هدف‌ها و سیاست‌ها را تعیین می‌کنند و درباره‌ی استراتژی‌های آینده تصمیم می‌گیرند (این نظر هیأت‌ریسه‌ی کنفرانس است). این رهنمود با تجربیات حرفه‌ای و مشاوره‌ای من سازگار است. هیأت‌ریسه‌ی کنفرانس هم‌چنین تأکید می‌کند که معمولاً پنج تا ده مدیر اجرایی دیگر در هر شرکت یا سازمان وجود دارند که در اجرای طرح (چشم‌انداز و استراتژی) نقش کلیدی ایفا می‌کنند، و این‌ها باید در تدوین سند اصلی چشم‌انداز مشارکت داشته باشند. در غیر این صورت، احتمال شکست طرح در فرایند اجرا بسیار بالا می‌رود. تلفیق دو گروه (سه تا پنج نفر اصلی، پنج تا ده مدیر اجرایی) تشکیل یک گروه هشت تا پانزده‌نفره را می‌دهد. من این گروه را گروه اصلی<sup>۲</sup> برای تدوین چشم‌انداز می‌نامم. فرایند واقعی گزینش گروه اصلی می‌تواند تا حدودی به ما شناخت بدهد که سیستم چه‌گونه کار می‌کند.

در اکتبر ۱۹۸۸ بیل راکل‌شاوز<sup>۳</sup>، رییس پیشین سازمان حفاظت محیط زیست، به‌عنوان رییس هیأت‌مدیره و مدیرعامل شرکت بی‌اف‌آی (شرکت سه میلیارد دلاری جمع‌آوری و انهدام زباله) منصوب شد. وی به‌عنوان چهره‌ای جدید در جایگاه رهبری تیم مدیران اجرایی یک سازمان بسیار

۱. خواننده‌ی گرامی حتماً دریافت که هیأت‌ریسه‌ی کنفرانس، نامی است برای یک انجمن صنفی در ایالات متحده، که پیش‌نهادهایی در خصوص مشارکت مدیران اجرایی / عملیاتی در فرایندهای طرح‌ریزی شرکتی دارد.

2. Core Group (گروه اصلی، گروه محوری)

3. Bill Ruckelshaus

موفق و بالنده، احساس کرد که زمان بسیار مناسبی است تا همه‌ی مدیران را دور هم جمع کند و چشم‌اندازی الهام‌بخش برای شرکت بسازد که سودآوری شرکت در آینده نیز تداوم یابد. انتخاب معاون عملیات و قائم‌مقام شرکت به‌عنوان هسته‌ای در گروه برنامه‌ریزی اصلی، زحمتی نداشت. راکل شاوز و این دو نفر - از طریق هم‌اندیشی - هدف‌ها و استراتژی‌های شرکت را ترسیم کردند. واضح است که شماری از مدیران اجرایی نیز باید به آن‌ها می‌پیوستند تا شمار اعضای گروه برنامه‌ریزی اصلی به هشت تا یازده نفر برسد. این شد که معاونان مالی، حقوقی، بازاریابی، سامانه‌های انهدام زباله، و هم‌چنین معاون روابط بین‌الملل و معاون امور زیست‌محیطی و شماری از معاونان مناطق نیز به هسته‌ی اصلی پیوستند. سرانجام، گروه اصلی به یازده نفر رسید.

برای مقایسه، شرکت پرات اند لامبرت را که یک شرکت ۲۵۰ میلیون دلاری تولید چسب و پوشش است در نظر می‌گیریم. جری کاستیگ‌لیا، مدیرعامل شرکت، پذیرفت که رهبر فرایند باشد. رییس هیأت‌مدیره و مدیرعامل پیشین شرکت نیز در هر سه کنفرانس، حضور و مشارکت فعالی داشت. شرکت پرات اند لامبرت، تقریباً به شش بخش عملیاتی تقسیم شده بود که هر بخش یک مدیر داشت. با حضور این مدیران، و دو مدیر ارشد قبلی، شمار اعضای گروه اصلی به هشت نفر رسید. شش تن از کارکنان ارشد شرکت نیز به آن‌ها پیوستند. این شرکت هم مانند شرکت بی‌اف‌آی، یک نفر را به‌عنوان "مدیر اجرایی" پروژه‌ی چشم‌انداز در نظر گرفت که امور اجرایی پروژه، مثل زمان تشکیل جلسات، هماهنگی‌های لازم با افراد، تأمین مکان، پذیرایی و الخ را مدیریت می‌کرد. این مدیر اجرایی در هر دو شرکت، یک مدیر میانی فعال بود که احتمال ترفیع داشت و می‌توانست از تجربه‌ی حضور در این فرایند برای آینده منتفع شود.

گروه‌های برنامه‌ریزی اصلی در هر دو شرکت بی‌اف‌آی و پرات اند لامبرت با داشتن هشت تا پانزده عضو، حالت طبیعی به خود گرفتند؛ هرچند جثه‌ی تشکیلاتی بی‌اف‌آی ده‌برابر آن دیگری بود. گرچه یک گروه هشت تا پانزده نفره برای پیش‌برد این فرایند ایده‌آل است، اما فرایند ما با هفت تا هشت عضو نیز کار می‌کند. از سوی دیگر، شرکت کانتینیوم<sup>۲</sup> که شرکتی نرم‌افزاری در یکی از ایالت‌های آمریکا است، این فرایند را با ۵۰ عضو تجربه کرده است. در شرکت نفت فیلیپس، پت سیلاس مدیرعامل شرکت، تصمیم گرفت همه‌ی افسران و مدیران ارشد شرکت را در فرایند درگیر نماید تا نسبت به چشم‌انداز حاصل، احساس مالکانه داشته باشند. گروهی که او تشکیل داد، بیش از ۳۰ عضو داشت.

1. Jerry Castiglia  
2. Continuum Corporation

پیش از برپایی اولین نشست، مدیرعامل شرکت یا رییس سازمان باید شرکت کنندگان را دست کم به سه گروه تقسیم کند. گروه اول که **گروه تلفیق** نام دارد، شامل سه تا پنج نفر از رهبران ارشد شرکت است که جهت گیری‌ها، سیاست‌ها (خط مشی‌ها)، و استراتژی‌ها را ترسیم می‌کنند (در شرکت بی‌اف‌آی، این گروه شامل مدیرعامل، رییس هیأت‌مدیره، و قائم‌مقام مدیرعامل بود). دیگر اعضای گروه اصلی به دو تیم متوازن تقسیم می‌شوند؛ به طوری که هر تیم شامل تعدادی از اعضای صف و ستاد<sup>۱</sup>، دفتری مرکزی و از این قبیل باشد. اگر گروه اصلی بیش از ۱۵ عضو داشته باشد، باید تیم‌های بیش‌تری تشکیل شوند تا نفرات هر تیم از شش نفر تجاوز نکند. مطالعات نشان داده که گروه‌های فکری پنج‌نفره، بیش‌ترین اثربخشی را دارند. دو تا از تیم‌ها، اغلب به عنوان **تیم‌های پیش‌نویس**<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند، چراکه مسوولیت تدوین اولین پیش‌نویس برای هر یک از مولفه‌های چشم‌انداز شرکت/سازمان را بر عهده دارند.

**رهنمود شماره ۲ به رهبران ارشد.** کلیه‌ی مدیران اجرایی ارشد، به‌ویژه مدیران عملیاتی را در فرایند تدوین چشم‌انداز درگیر نمایید. تدوین چشم‌انداز نباید تنها بر عهده‌ی سه تا پنج تن از مدیران ارشدی باشد که خواه ناخواه مسوول تنظیم سیاست‌ها و استراتژی‌های شرکت هستند، بلکه باید ۵ تا ۱۰ تن از مدیران عملیاتی نیز که در اجرای سیاست‌ها و استراتژی‌ها نقش کلیدی دارند، در این فرایند سهیم باشند.

### فرایند برنامه‌ریزی کنفرانس رهبری (ال‌سی‌پی‌پی) در یک نگاه

فرایند "ال‌سی‌پی‌پی" مبتنی بر این فلسفه است که برنامه‌ریزی از شئون رهبران کلیدی سازمان است، همان‌هایی که مسوولیت اجرای برنامه‌ها را بر عهده دارند. این فلسفه بر دلایل زیرین استوار است:

- غریبه‌ها (افراد برون‌سازمانی) دانش یا تعهد لازم را ندارند.
- غریبه‌ها نمی‌توانند برای مشتری‌ها برنامه بریزند، اما می‌توانند در برنامه‌ریزی به مشتری‌ها کمک کنند.

۱. مدیران و کارکنان هر شرکت یا سازمان از لحاظ وظیفه به دو گروه کلی تقسیم می‌شوند: گروه صف و گروه ستاد. گروه صف شامل مدیران و کارکنانی است که عملیات اصلی شرکت را بر عهده دارند. و گروه ستاد شامل آن دسته از مدیران و کارکنانی است که نیروها و بخش‌های صف را از لحاظ مالی، حقوقی، تدارکاتی، پرسنلی و غیره پشتیبانی می‌کنند. به‌عنوان مثال، یک شرکت صنعتی (تولیدی) را در نظر بگیرید. در این شرکت، آن دسته از مدیران و کارکنانی که در خطوط تولید فعالیت می‌کنند، نیروهای صف به‌شمار می‌آیند؛ و کارکنان واحدهای اداری، مالی، حقوقی، روابط عمومی و بازاریابی در بخش ستاد قرار می‌گیرند.

#### 2. Drafting Teams

- هدف‌های مالی در برنامه‌ها مهم هستند (می‌توانند یک نیروی محرکه‌ی خوب برای هر شرکت یا سازمان باشند)، اما در مقایسه با چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان، فرعی به‌شمار می‌آیند.

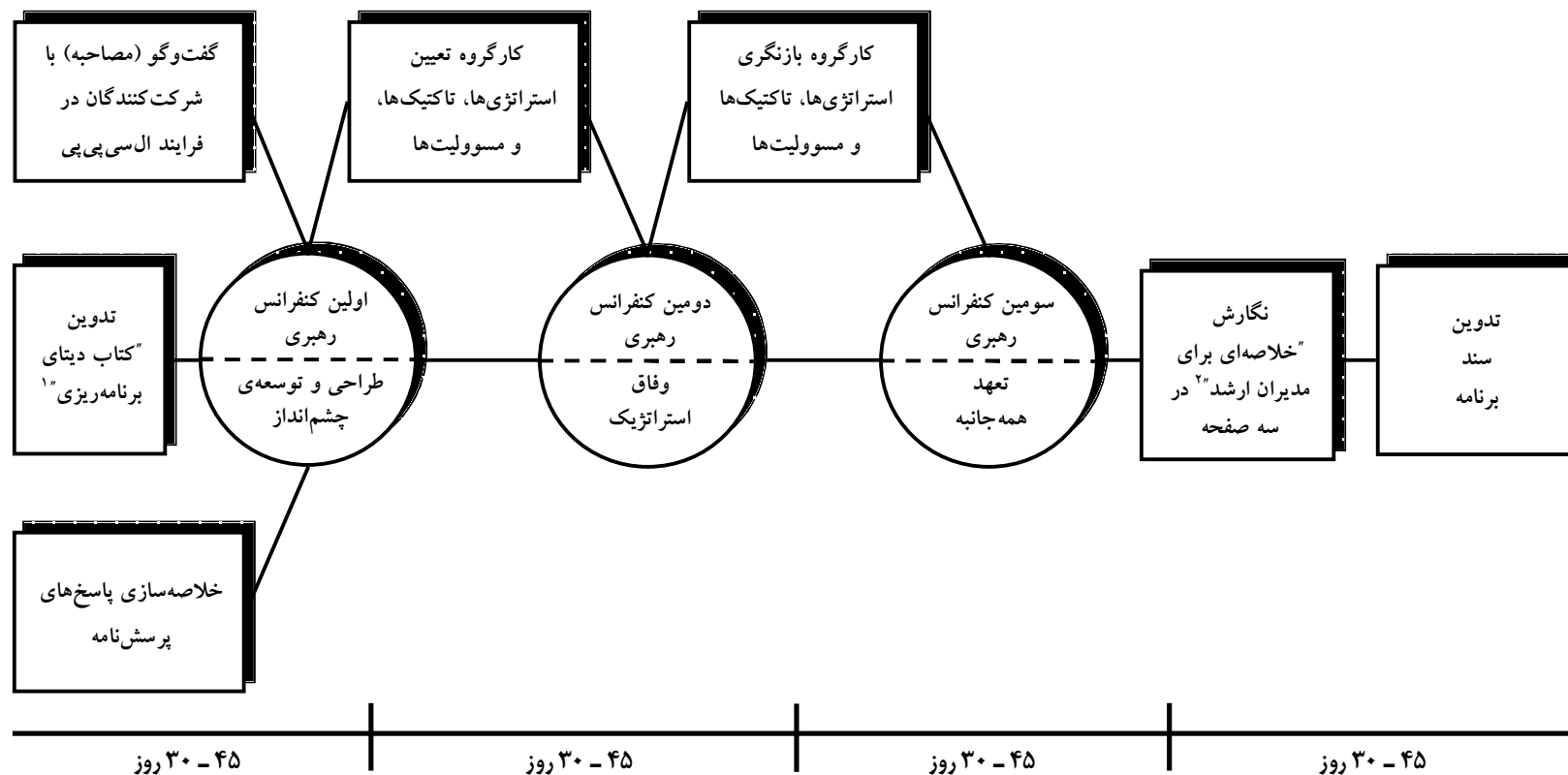
رهنمودهای بالا فوق‌العاده اهمیت دارند. مردمی که در درون یک سازمان باید برنامه‌ها را اجرا کنند، همان‌هایی هستند که باید برنامه‌ها را بریزند و بنویسند. به زبان دیگر، برنامه باید انشای خودشان باشد و باید احساس کنند که اثر انگشت خود آن‌هاست. هر کس که برنامه‌ای را بیافریند، خود را مالک آن می‌داند. هیچ اندیشکده و یا گروه مشاوره‌ی نمی‌تواند این کار را برای آن‌ها انجام دهد.

یک نمای کلی از فرایند برنامه‌ریزی کنفرانس رهبری (ال‌سی‌پی‌پی) در شکل ۳-۵ مشاهده می‌شود. همان‌گونه که محور زمان در بخش پایینی شکل نشان می‌دهد، چهار تا شش ماه برای تکمیل این فرایند لازم است. در طول این مدت، می‌توان گفت‌وگوها (مصاحبه‌ها)یی را با شرکت‌کنندگان در فرایند انجام داد تا ذهن آن‌ها برای شرکت فعال در نشست‌ها گرم شود و کار از سرعت و کیفیت لازم برخوردار گردد.

فرایند "ال‌سی‌پی‌پی" از سه کنفرانس مجزا به فاصله‌ی تقریبی ۳۰ تا ۴۵ روز از یک‌دیگر تشکیل می‌شود، و هر کنفرانس را هدف و مضمون خاصی است:

کنفرانس اول	طراحی و توسعه‌ی چشم‌انداز
کنفرانس دوم	دست‌یابی به وفاق استراتژیک
کنفرانس سوم	تعهد همه‌جانبه

قبل از اقدام به برپایی اولین کنفرانس، مدیرعامل یا رییس باید یک جلسه‌ی توجیهی با حضور کلیه‌ی اعضای گروه اصلی تشکیل دهد. در این جلسه، شخص مدیرعامل یا رییس یا کسی که فرایند "ال‌سی‌پی‌پی" را می‌شناسد، راجع به این فرایند و فلسفه‌ی بنیادین آن با اعضا صحبت می‌کند و توضیح می‌دهد که چرا شرکت یا سازمان در این برهه از زمان باید نسبت به طراحی چشم‌انداز و استراتژی‌های خود اقدام نماید. اگر شرکت یا سازمان قبلاً چشم‌انداز و استراتژی‌های محوری خود را تعریف کرده، و حالا قصد بازنگری آن‌ها را دارد، انگیزه‌ها و دلایل این بازنگری برای حاضران شکافته می‌شوند.



شکل ۳-۵. جریان نمای فرایند برنامه ریزی کنفرانس رهبری (ال سی بی پی)

1. Planning Data Book
2. Executive Summary

### رهنمودهایی در زمینه‌ی تدوین چشم‌انداز شرکت / سازمان

رهنمودهایی چند در زمینه‌ی تدوین چشم‌انداز شرکت و برنامه‌ی استراتژیک آن در دست است که از سوی جورج استینر<sup>۱</sup> (یکی از بنیان‌گذاران برنامه‌ریزی استراتژیک و از استادان دانش‌گاه UCLA) پیش‌نهاد شده‌اند: [۴]

- مدیرعامل یا رییس باید در تصویب و مدیریت بنگاه، بر پایه‌ی شبکه‌ای از اهداف [چشم‌انداز شرکت] سهیم و درگیر باشد.

این بدان معناست که مدیریت ارشد، وظیفه‌ای بیش از تصویب برنامه‌ها بر عهده دارد. او باید در تکوین و توسعه و تنظیم برنامه‌ها درگیر باشد. او باید مولفه‌های کلیدی چشم‌انداز شرکت یا سازمان را شکل دهد و هدایت و مدیریت بحث‌های مربوط به تعریف و توسعه‌ی چشم‌انداز را بر عهده گیرد<sup>۲</sup>، تا در نهایت به‌عنوان "اداره‌کننده‌ی شرکت بر پایه‌ی چشم‌انداز" شناخته شود. در غیر این صورت، مدیران و کارکنان، کل فرایند را فریب‌کارانه تشخیص خواهند داد!

- منظور، مقصود و هدف‌های شرکت باید هوشمندانه و با ساختار و انشای مناسب، شیوا و مهیج نگاشته شوند تا بیش‌ترین تأثیر را بر تصمیم‌ها بگذارند.

یک چشم‌انداز یا برنامه‌ی استراتژیک نانوشته (شفاهی) غیر قابل قبول است، و خطر اغتشاش و عدم کارایی در استفاده‌ی بهینه از منابع شرکت یا سازمان را به‌گونه‌ی چشم‌گیری افزایش می‌دهد. تأکید می‌کنیم که سند چشم‌انداز شرکت باید ساختار روشن و دقیقی داشته و تا حد ممکن "مصور" باشد. تصویرهای خوب و گویا، درک را به حداکثر می‌رساند و بنابراین، تعهد به چشم‌انداز را بیشینه می‌سازد.

- مدیران در سرتاسر بنگاه به‌خاطر موفقیت خودشان باشند در تدوین چشم‌انداز و استراتژی‌ها مشارکت فعال و همه‌جانبه داشته باشند.

در یک بنگاه بزرگ و چند کسب‌وکاره، هر کسب‌وکار باید بیانیه‌ی چشم‌انداز و برنامه‌ی استراتژیک حاصل خودش را داشته باشد.<sup>۳</sup>

#### 1. George Steiner

۲. ما (اندیشکده آصف) در فرایند تدوین چشم‌انداز پاره‌ای از سازمان‌ها به‌عنوان مجری پروژه حضور داشته‌ایم. و متأسفانه شاهد بوده‌ایم که برخی از مدیران ارشد، هیچ تمایلی به مشارکت فعال در هم‌اندیشی‌های مربوط نشان نمی‌دهند. در حالی که مدیر ارشد باید "محور" این فرایند و بازیگر اصلی در چنین صحنه‌ی خطیری باشد.

۳. مثل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، که از دهه‌ها شرکت تشکیل می‌شود؛ و یا سازمان صنایع هوایی نیروهای مسلح که از چهار شرکت تابعه تشکیل شده است، هر شرکت تابعه و یا وابسته باید چشم‌انداز و برنامه‌ی استراتژیک ویژه داشته باشد. در مورد دانش‌گاه‌ها نیز چنین است. در حالی که دانش‌گاه به‌عنوان یک کل، چشم‌انداز و برنامه‌ی استراتژیک دارد، هر دانش‌کده نیز باید چشم‌انداز و برنامه‌ی استراتژیک ویژه و مختص به خود داشته باشد.

• هدف‌ها برای کارکنان شرکت باید واقعی، منطقی و در عین حال چالش‌زا باشند.

هدف‌ها اصولاً باید طوری طراحی شوند که هم چالشی باشند و هم قابل حصول. یک چشم‌انداز به‌عنوان "بیانیه‌ای از گرایش‌ها و تعلقات استراتژیک" باید خواسته‌هایی فراتر از اعداد و ارقام [مالی] را نشانه بگیرد؛ و ای بسا که خواسته‌های آن فراتر از توان و مقدرات فعلی شرکت/ سازمان باشند. طرح این‌گونه خواسته‌ها و هدف‌ها در چشم‌اندازها گناه نیست و شاید بتوان تصریح و تأکید کرد که چشم‌انداز باید متضمن هدف‌ها و خواسته‌هایی بس والا و سترگ باشد؛ به شرطی که شخص رهبر و دیگر مدیران ارشد سازمان، قادر به تبیین و تشریح آن‌ها باشند.

به خاطر داشته باشید: این رهبر است که مسوولیت آفرینش چشم‌انداز شرکت یا سازمان را بر عهده دارد. واضح است که او می‌تواند برای ایفای این مسوولیت از دیگران کمک بگیرد، اما نمی‌تواند این مسوولیت محوری خود را به دیگران تفویض نماید. مشارکت دادن دیگران در این امر، همیشه مطلوب است. آماده‌سازی شرکت‌کنندگان در فرایند، وظیفه‌ی بعدی ما است.

**رهنمود شماره‌ی ۳ به مدیران ارشد.** در فرایند آفرینش چشم‌انداز شرکت و شکل‌گیری مولفه‌های کلیدی آن فعالانه مشارکت کنید. بحث‌های مربوط را مدیریت و هدایت کنید. و به خاطر داشته باشید که در نهایت، شما باید طراح و آفریننده‌ی اصلی چشم‌انداز و برنامه‌ی استراتژیک شرکت/ سازمان باشید.

**رهنمود شماره‌ی ۴ به مدیران ارشد.** به یاد داشته باشید که مشارکت به معنای دمکراتیک آن مورد نظر نیست؛ داشتن یک نظر یا عقیده در این‌جا به معنای داشتن یک رأی نیست.<sup>۱</sup>

۱. در فرایندهای تدوین چشم‌انداز و تدوین برنامه‌ی استراتژیک برای یک شرکت، کسی رأی‌گیری نمی‌کند. این فرایندها مبتنی بر تعامل و تضارب آرا و اندیشه‌هاست، و ای بسا که نظر یک عضو معمولی سازمان بر نظر مدیریت ارشد پیشی بگیرد. آن‌چه فی‌الواقع در این فرایندها اهمیت دارد، آفرینش ایده‌های تازه، بکر و عمیق، و ایجاد فضایی گرم، صمیمانه و چالشی برای مباحثه و هم‌اندیشی است که تنها از عهده‌ی رهبران کارآمد ساخته است.

## مراجع

1. Max DePree, *Leadership Is an Art*, Doubleday, New York, 1989, pp. 22-23, with permission.
2. Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, New York, 1986, p.128, with permission.
3. The Conference Board, "*Developing Strategic Leadership*," Report No. 847, The Conference Board, January 4, 1998, P. 1, with permission.
4. George A. Steiner, "*Comprehensive Managerial Planning*," Planning Executives Institute, 1971.