
چشم‌انداز سازمانی

راهنمای کاربردی خلق چشم‌انداز در سازمان‌ها

۱۶۱۶۴۲۱

ترجمه و تألیف: نادر شریعتمداری و عقیل مالدی

www.ketab.ir

سرشناسه	شریعتمداری، نادر، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	چشم‌انداز سازمانی: راهنمای کاربردی خلق چشم‌انداز در سازمانها/ ترجمه و تألیف نادر شریعتمداری و عقیل ملکی‌فر.
مشخصات نشر	تهران: آینده پژوه، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۳۳۱ص.
شابک	978-600-7265-70-3
وضعیت فهرست نویسی	فیپا
یادداشت	کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان "چشم‌انداز: چگونه رهبران آن را می‌سازند، انتقال می‌دهند، و برقرار می‌دارند" در سال ۱۳۸۸ توسط اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، گروه آینده‌پژوهی و دیده‌بانی منتشر شده است.
عنوان دیگر	چشم‌انداز: چگونه رهبران آن را می‌سازند، انتقال می‌دهند، و برقرار می‌دارند.
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	Strategic planning
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی - نمونه پژوهی
موضوع	Strategic planning - Case studies
شناسه افزوده	ملکی - عقیل ۱۳۳۶ -
رده بندی کنگره	۱۳۹۱/۱/۳۰۱۱/۴/۱
رده بندی دیویی	۱۶۵۸/۱
شماره کتابشناسی ملی	۲۷۸۳۸۶

عنوان کتاب: چشم‌انداز سازمانی: راهنمای کاربردی خلق چشم‌انداز در سازمان‌ها
ترجمه و تألیف: نادر شریعتمداری، عقیل ملکی‌فر با همکاری مرضیه کیقبادی
ویراستار فنی: مرضیه فخرایی
ناشر: آینده‌پژوه

طرح جلد: مهران وطن‌دوست
نوبت چاپ: دوم (اول ناشر)، ۱۳۹۷، ۵۰۰ جلد
قیمت: ۲۸۰۰۰۰
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۶۵-۷۰-۳

کلیه حقوق متعلق به انتشارات آینده‌پژوه است. تکثیر این کتاب به هر شکل، اعم از کاغذی و الکترونیکی، بدون مجوز کتبی انتشارات ممنوع است. برای تهیه این کتاب می‌توانید با تلفن ۸۸۴۶۳۷۸۷ و یا ۰۹۱۲۵۳۸۷۸۴۷ تماس بگیرید

فهرست

پیشگفتار، ۱۱

بخش اول. مؤلفه‌های چشم‌انداز و ارزش‌های رهبران / ۴۵

فصل ۱. چشم‌انداز / ۲۰

۱. چشم‌اندازهای ملی / ۴۰
۲. چشم‌اندازهای جهانی / ۴۹
۳. شرکت به منزله یک نهاد / ۵۸
۴. چشم‌انداز در دولت و دستگاه‌های اجرایی / ۵۶
۵. چشم‌انداز رهبر به عنوان "منبع قدرت" / ۵۱

فصل ۲. ارزش‌ها / ۶۷

۱. مطالعات اخیر درباره ارزش‌های شرکتی / ۶۸
۲. شرکت‌های برتر (متعالی) به چه ارزش‌هایی وفادارند؟ / ۷۰
۳. شفاف‌سازی ارزش‌ها / ۷۱
۴. رابطه ارزش‌ها با سودآوری / ۷۶
۵. موردکاوی: پی‌ریزی چشم‌انداز و ارزش‌های آی‌بی‌ام / ۷۷

فصل ۳. مأموریت و هدف‌ها / ۸۵

۱. مأموریت: آنچه آرزو می‌کنیم باشیم / ۸۶
۲. هدف‌ها: آنچه به دستیابی آن متعهدیم / ۱۰۱

فصل ۴. استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها / ۱۱۱

۱. تعهد نیازمند اعتماد است / ۱۱۲
 ۲. برنامه‌ریزی استراتژیک: یک فرایند اساسی در رهبری / ۱۱۳
 ۳. از پایین به بالا در برابر از بالا به پایین / ۱۲۱
 ۴. "استراتژی بزرگ جناب رئیس" / ۱۲۲
 ۵. استراتژی د. برابر تکنیک‌های تحلیلی / ۱۲۴
- بخش دوم. فرایند طرح‌ریزی همایش رهبری: چگونه؟ / ۱۲۹

فصل ۵. انتخاب گروه اصلی / ۱۳۱

۱. چگونه چشم‌انداز را انتخاب می‌شود؟ / ۱۳۲
 ۲. فرایند طرح‌ریزی همایش رهبری / ۱۳۳
 ۳. انتخاب گروه اصلی / ۱۳۷
 ۴. فرایند برنامه‌ریزی همایش رهبری د. یک نگاه / ۱۴۱
 ۵. رهنمودهایی در زمینه تدوین چشم‌انداز / ۱۴۲
- فصل ۶. آماده‌سازی گروه اصلی / ۱۴۷

۱. پرسشنامه محرمانه / ۱۴۸
۲. مصاحبه فردی محرمانه / ۱۵۶
۳. کتابچه داده‌های برنامه‌ریزی / ۱۵۸
۴. ملاحظات ویژه مدیرعامل / ۱۶۲
۵. ملاحظات ویژه گروه اصلی / ۱۶۴
۶. سیر تکاملی طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک / ۱۶۸

فصل ۷. یکمین هم‌اندیشی رهبری / ۱۷۱

۱. شکل‌دادن به مضمون چشم‌انداز / ۱۷۲
۲. ارزش‌های سازمانی‌تان را تعریف کنید / ۱۷۶
۳. تدوین پیش‌نویس مأموریت و هدف‌های شرکت / ۱۸۰

۴. کارگروه‌ها را مشخص کنید / ۱۸۵

۵. برنامه‌ریزی و یادگیری / ۱۸۷

فصل ۸. دومین هم‌اندیشی رهبری / ۱۹۱

۱. دستیابی به وفاق: دغدغه دومین هم‌اندیشی / ۱۹۱

۲. تبدیل چشم‌انداز به واقعیت / ۱۹۴

۳. آمادگی برای پذیرش تعهد / ۱۹۹

۴. حذف "انزازه حرکت" در فاصله بین هم‌اندیشی‌ها / ۲۰۰

۵. ارزیابی رهبران: کسب‌وکارهای ایرانی: ضعیف یا قوی؟ / ۲۰۱

فصل ۹. سومین هم‌اندیشی رهبری / ۲۰۷

۱. ایجاد تعهد: مضمون سومین هم‌اندیشی / ۲۰۸

۲. فرایند "ال‌سی‌پی‌پی": تمرکزهای بارز / ۲۱۳

۳. عامل تعیین‌کننده در سلاست: اثبات کسب‌وکار / ۲۱۵

۴. "ال‌سی‌پی‌پی" و "مدیریت کیفیت فراگیر" / ۲۱۷

بخش سوم. چشم‌انداز: انتقال، ارزیابی، و بازنگری آن / ۲۲۱

فصل ۱۰. ترویج چشم‌انداز کلی / ۲۲۳

۱. گزارش عملکرد در مورد انتقال استراتژی / ۲۲۴

۲. انتقال درست، تعهد را تضمین می‌کند / ۲۲۵

۳. آغاز فرایند رفت‌وبرگشت / ۲۲۶

۴. خلاصه‌ای کوتاه برای مدیران ارشد / ۲۲۷

۵. نیاز به تمرکز (محوریت‌دادن به کسب‌وکار) / ۲۳۱

۶. رازداری / ۲۳۶

فصل ۱۱. انتقال چشم‌انداز کلی / ۲۴۱

۱. کارکنان / ۲۴۲

۲. مشتریان / ۲۴۵

۳. هیأت‌مدیره/ هیأت‌امنا / ۲۴۶
۴. سهامداران و سرمایه‌گذاران / ۲۴۷
۵. جامعه و نهادهای نظارتی / ۲۴۸
۶. آشنایی و تکرار / ۲۴۹
۷. مرد عمل باشید / ۲۵۰
۸. چشم‌انداز مدیران قبلی را تخریب نکنید / ۲۵۱

فصل ۱۱ تبدیل چشم‌انداز به واقعیت / ۲۵۵

۱. علایم میانی / ۲۵۷
۲. بازنگری‌های منظم: رابطه استراتژیک / ۲۶۰
۳. دستور کار بازنگری، فعل / ۲۶۰
۴. فرایند بازنگری سالانه: تبدیل چشم‌انداز به واقعیت / ۲۶۵
۵. ساختار اجلاس بازنگری سالانه / ۲۶۶
۶. شکست در سرپرستی: "شرکت‌مدایی" کمترین شایستگی تحسین / ۲۷۰

فصل ۱۳ فرایند بازنگری در عمل / ۲۷۵

۱. فرایند بازنگری در شرکت نفت فلیپس / ۲۷۶
۲. ربط‌دادن چشم‌انداز با مزایای تشویقی / ۲۹۰
۳. ربط چشم‌انداز و پیشتازی در برخی از شرکت‌های برتر / ۲۹۱

بخش چهارم: مرتبط‌کردن چشم‌انداز با برنامه‌ریزی استراتژیک، هستی و انواع

سازمان‌ها/ ۲۹۵

فصل ۱۴ برنامه‌ریزی استراتژیک / ۲۹۷

۱. برنامه‌ریزی بنیادی‌ترین وظیفه رهبران است / ۲۹۷
۲. برنامه‌ریزی رسمی و غیررسمی / ۲۹۹
۳. منظور از برنامه‌ریزی استراتژیک / ۳۰۰
۴. وظایف رهبر در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک / ۳۰۴

۵. افزایش مشارکت مدیرعامل در برنامه‌ریزی استراتژیک / ۳۰۶

۶. برنامه‌ریزی همان است که مدیرعامل می‌گوید! / ۳۰۷

فصل ۱۵. چشم‌انداز و ارزش‌ها در انواع دیگر سازمان‌ها / ۳۰۹

۱. چشم‌انداز در سازمان‌های غیرانتفاعی / ۳۱۲

۲. توسعه سازمانی / ۳۱۶

۳. هدف‌های برنامه‌ریزی در سازمان‌های غیرانتفاعی / ۳۱۶

۴. سازمان‌ها و ارزش‌ها در شرکت‌های خانوادگی / ۳۲۶

۵. چشم‌انداز و ارزش‌ها در شرکت‌های کوچک / ۳۲۷

www.ketaboo.ir

پیشگفتار

به رغم حساسیتی که این سال‌ها اخیر نسبت به چشم‌اندازهای سازمانی و شرکتی در کشور ایجاد شده است، این شاید نخستین کتاب کاربردی در زمینه چشم‌انداز و فرایند تدوین آن در سازمان‌ها و شرکت‌ها برای مخاطبان فارسی‌زبان باشد. ضرورت نگارش کتاب مشترکی در زمینه چشم‌انداز بویژه در فاصله سال‌های ۸۵-۱۳۸۳ برای ما محرز شد، و این زمانی بود که تدریس چشم‌انداز بیست‌ساله تهران با الهام از چشم‌انداز بیست‌ساله کشور در دستور کار شورای اسلامی شهر تهران قرار گرفت. در سال ۱۳۸۳، شورای دوم اسلامی شهر تهران پس از کارهای کارشناسی گسترده با مشارکت جمعی از کارشناسان و صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک، که به همت کمیسیون برنامه‌ریزی شورا انجام شد، تصمیم به اجرای این پروژه مدیریتی - و اغلب از نوع برنامه‌ریزی استراتژیک - گرفت که پروژه تدوین چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های استراتژیک تهران در افق ۱۴۰۴ در رأس آنها قرار داشت.

۱. در ادبیات مدیریت و برنامه‌ریزی واژه "سازمان" یک معنای عام است و شامل هر نوع تشکیلات اعم از دولتی و غیردولتی، کوچک و بزرگ، و انتفاعی و غیرانتفاعی می‌شود. اما در کشور ما طی سال‌های اخیر، بسیاری از تشکیلات دولتی و نیمه‌دولتی با عنوان "سازمان" شناخته می‌شوند: سازمان حفاظت محیط زیست، سازمان تربیت بدنی، سازمان جهاد کشاورزی استان، سازمان آموزش و پرورش استان و ... برای آنکه تأکید کنیم که آنچه در این کتاب درباره چشم‌انداز و فرایند خلق و بازنگری چشم‌انداز و استراتژی بزرگ مطرح می‌شود، هم برای واحدهای خصوصی و هم دولتی مفید است، اغلب از واژه‌های ترکیبی شرکت/سازمان استفاده کرده‌ایم.

با اجرای این پروژه، پایتخت جمهوری اسلامی ایران، که برخی آن را "پیشانی نظام" می‌خواندند، نخستین بار دارای چشم‌اندازی بلندمدت و جامع با الهام از چشم‌انداز بیست‌ساله کشور می‌شد؛ چشم‌اندازی که اصولاً و عرفاً باید "هادی" تمامی استراتژی‌ها و برنامه‌های اجرایی توسعه شهر تهران تا سال ۱۴۰۴ می‌بود.

این چشم‌انداز برخلاف آنچه که گاه برداشت می‌شود، صرفاً چشم‌انداز شهرداری تهران نبود، بلکه چشم‌اندازی "فراگیر" بود که با مشارکت تمامی دستگاه‌های دخیل در توسعه تهران تدوین شده بود، و باید بر برنامه‌های اجرایی همه این دستگاه‌ها اشراف می‌داشت. این پروژه با استفاده از رویکرد آینده‌نگاری و بر پایه تکنیک پانل (تشکیل کارگروه‌ها و هم‌اندیشی‌های تخصصی در زمینه‌های مختلف) انجام شد، که البته با پاره‌ای از مدل "تجرباتی-پیرامونی" مفهوم و ویژگی‌های شهر مطلوب در اسلام و نیز مطالعات مرزبانی، مشتمل بر مطالعه چشم‌اندازهای پنج شهر در کشورهای دیگر نیز همراه بود. چه در نشست‌های کارشناسی تصویب این پروژه و چه در اغلب هم‌اندیشی‌هایی که در قالب این پروژه برگزار می‌شد، اختلاف نظرهای گاه عمیقی درباره معنا و محتوای چشم‌انداز و فرایند تدوین آن پدید می‌آمد که وقت و انرژی‌های فراوانی را بر باد می‌داد. متأسفانه هیچ مرجع معتبر و قابل استنادی نیز به زبان فارسی در این زمینه وجود نداشت که بتوان آن را فصل‌الخطاب قرار داده و به اختلاف نظرهای پایان داد. کارشناسان حاضر در جلسات و هم‌اندیشی‌ها هر یک دلسوزانه، اما از ظن خود سخنی در اینباره می‌گفتند، و حتی به عنوان آنان چنین وانمود می‌کردند که شورا نسبت به جنبه‌های مفهومی و فرایندی چشم‌انداز عنایت چندانی نداشته و با تسامح از کنار این موضوع‌ها گذشته است. این در حالی بود که مجری پروژه، پیشنهاد نسبتاً جامع و دقیقی مستند به منابع معتبر تنظیم کرده، و فرایند مدرن و کارآمدی را ارائه داده بود که در بسیاری از شهرهای مطرح جهان برای تدوین چشم‌انداز به کار رفته بود. یکی از ما دو نفر در آن زمان، رئیس کمیسیون اقتصادی، برنامه، بودجه و امور حقوقی شورای اسلامی تهران و نماینده شورا در راهبری و ارزیابی این پروژه و دیگری مجری آن بود.

در حاشیه نشست‌ها و هم‌اندیشی‌های این پروژه، گه‌گاه فرصتی دو یا چندنفره دست

می‌داد تا به بررسی علت‌ها و عامل‌های اختلاف نظرها پیرامون مفهوم و مؤلفه‌های چشم‌انداز و چگونگی طراحی و صورت‌بندی آن بپردازیم. یکی از عامل‌های کلیدی قطعاً فقر منابع آموزشی و مطالعاتی معتبر در این زمینه بود، که چاره حداقلی آن می‌توانست تألیف یا ترجمه کتابی با موضوع چشم‌انداز و فرایند طراحی آن باشد. در این راستا بر آن شدیم که پس از پایان موفقیت‌آمیز پروژه، مشترکاً به این مهم بپردازیم، اما مشغله‌های بسیار هر دو نفر مانع از آن شد که این هدف به قرار پیش‌بینی شده تحقق یابد، و لذا تا امروز که این کتاب در دسترس شما قرار می‌گیرد، به طول آن نرسیده‌ام. البته خوب است همینجا اشاره شود که تألیف این کتاب دو سال زمان برده است.

هنگام شروع کار در ابتدای سال ۱۳۸۶ پس از بررسی گزینه‌های مختلفی که برای تولید کتابی از این دست وجود داشت (تألیف، ترجمه، و یا ترجمه و تألیف)، ضمن بررسی هزینه‌ها و منافع حاصل از هر گزینه سرانجام به این نتیجه رسیدیم که بهتر است کتاب انگلیسی مناسبی را شناسایی و آن را مبنای تألیف کتاب قرار دهیم. ما به نگارش کتابی می‌اندیشیم که ضمن مورداری از ژرفای نظری مناسب، صبغه کاربردی بارزی داشته باشد تا بویژه بتواند مورد استفاده مدیران ارشد (رهبران) سازمان‌ها و شرکت‌ها، مقام‌های بلندپایه در دستگاه اجرایی (وزارتخانه‌ها)، و همچنین اعضای شوراهای اسلامی شهرها و شهرداران قرار گیرد؛ و در عین حال دانشجویان رشته‌های کارشناسی ارشد مدیریت، MBA، صنایع و مهندسی مشاوران درگیر در برنامه‌ریزی استراتژیک نیز بتوانند از آن بهره‌مند شوند. خوشبختانه پس از مدتی جستجو به کتابی از ژوزف کوئیگلی، کارشناس صاحب‌نام برنامه‌ریزی استراتژیک در ایالات متحده رسیدیم که با رهیافتی بسیار کاربردی به مقوله چشم‌اندازهای سازمانی و همچنین استراتژی بزرگ، و حتی برنامه‌های اجرایی ملهم از آنها پرداخته بود. وی این رویکرد را "فرایند طرح‌ریزی هم‌اندیشی‌های رهبری (ل‌سی‌پی‌پی)" و یا به زبان ساده‌تر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به روش هم‌اندیشی نامیده بود. این فرایند

از آن جهت اهمیت ویژه دارد که می‌تواند مورد استفاده بسیاری از سازمان‌های دولتی و حتی شرکت‌ها و مؤسسه‌های کوچک و متوسط خصوصی و غیرانتفاعی قرار گیرد. به‌کارگیری این فرایند، که بنا به تعریف ما در این کتاب می‌توان آن را "فرایندی کارشناسانه" نامید، نیازی به تخصص‌های بالا در زمینه تدوین چشم‌انداز ندارد و زمان و هزینه‌های سنگینی را بر این شرکت‌ها و مؤسسه‌ها تحمیل نمی‌کند. برای تدوین چشم‌اندازها و استراتژی‌های بزرگ در سازمان‌ها سه رویکرد وجود دارد:

۱. رویکرد کارشناسی: که نیازی به پژوهش‌ها و مطالعات نظام‌مند، زمان‌بر و پرهزینه ندارد. نتیج این رویکرد کاملاً قابل اعتماد است؛ اما لزوماً به بهترین نتایج رهنمون نمی‌شود. سازمان‌ها، شرکت‌ها و شهرهایی که تدوین چشم‌انداز خود را برای نخستین بار آغاز می‌کنند، در به‌کارگیری این رویکرد، نیاز به یک "تسهیلگر" خواهند داشت. در اصول و تکنیک‌های گوناگون این رویکرد را می‌شناسد و می‌تواند آنها را متناسب در مشتری "بومی" کند.

۲. رویکرد علمی (پژوهشی): این رویکرد بر پایه پژوهش‌ها و مطالعات نظام‌مند آینده یا "آینده‌پژوهی" استوار است و اغلب در سازمان‌های حساس‌تر و بزرگتر دولتی و یا شرکت‌هایی به کار گرفته می‌شود که خواهان نفوذ در بازارهای رقابتی جهانی هستند. بخش‌های امنیتی/دفاعی، سازمان‌ها و شرکت‌هایی که با تولید و توسعه فناوری و کسب و کارهای پیچیده، "دانش-بنیان" و رقابتی سروکار دارند و اغلب شهرهایی که خرابی‌های بخش‌های ملی، منطقه‌ای و یا جهانی هستند، باید چشم‌اندازها و استراتژی‌های بزرگ خود بر پایه این رویکرد بنا کنند که کمتر در این کتاب به جزئیات آن پرداخته می‌شود.

۳. رویکرد تلفیقی: که به درستی می‌توان آن را رویکرد آینده‌نگاری^۱ نیز نامید. اغلب سازمان‌ها، شرکت‌ها و شهرهایی که در رویکرد دوم به آنها اشاره شد، در صورتی که بخواهند به چشم‌اندازها و استراتژی‌های واقعاً

اثربخش و خاصه "مورد اجماع" دست یابند، باید این رویکرد را به کار گیرند.

رویکرد "ال سی پی پی" در واقع یکی از رویکردهای کارشناسانه برنامه ریزی استراتژیک است که علاوه بر طراحی چشم اندازهای سازمانی یا شرکتی، در تدوین انواع استراتژی های سازمانی، شرکتی و حتی شهری نیز کاربرد دارد. از عنوان کتاب حاضر چنین برآید که تنها به چگونگی تدوین چشم انداز توجه دارد، اما همانطور که خواهد دید رویکرد "ال سی پی پی" در این کتاب به گونه ای تعریف شده است که نه تنها چشم انداز، بلکه استراتژی بزرگ سازمان، شرکت، و حتی رئوس برنامه های اجرایی پیوسته با استراتژی بزرگ نیز از آن استخراج می شود.

به همین دلیل است که ما آن را یک رویکرد کامل برنامه ریزی استراتژیک - البته به روش کارشناسی - می دسیم. ما از این رویکرد در پروژه های چون تدوین استراتژی توسعه صنایع فرهنگی استان قم، خیراً بهره برده و حتی در طراحی یک مرکز مدیریت دانش برای یکی از وزارتخانه ها صنعتی و همچنین مرکز آینده پژوهی رسانه ملی نیز آن را با موفقیت تمام به کار برده ایم. البته ما به طور معمول در تمامی پروژه های برنامه ریزی استراتژیک خود - اعم از شرکتی، سازمانی و یا شهری - و نیز در طراحی و معماری مراکز مختلف، اغلب از رویکرد تحلیلی بهره می جوئیم، ولی به هر حال رویکرد "ال سی پی پی" بخش مهمی از رهیافت ما به اجرای پروژه های یادشده را تشکیل می دهد.

این رویکرد دو مزیت اساسی دارد:

- کم هزینه و سریع است و ظرف مدتی کمتر از چهار ماه به نتیجه می رسد.
- ارزان است و بویژه برای شرکتها، سازمانها یا شهرهایی که به هر دلیل هنوز متقاعد نشده اند که باید هزینه های بالنسبه قابل توجهی را به پژوهش های علمی در پیوند با تدوین چشم انداز و استراتژی کلان خود اختصاص دهند، می تواند گام مقدماتی مفید و مقرون به صرفه ای باشد.

وانگهی اگر همانطور که گری همل نظریه پرداز نام آشنای استراتژی می گوید، هدف

اساسی از برنامه‌ریزی استراتژیک همان ایجاد "تفکر استراتژیک" در میان مدیران و کارکنان کلیدی سازمان باشد، این رویکرد به خوبی از عهده این مهم بر می‌آید؛ بویژه اگر سر رشته کارها به دست یک "تسهیلگر" یا "مشاور" حرفه‌ای و کارآشنا در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک باشد.

نکته‌های ویژه درباره چشم‌انداز

این کتاب درباره چشم‌انداز و استراتژی است، اما نکته‌هایی ویژه در پیوند با این دو مقوله وجود دارد. به درستی کتاب به آنها پرداخته نشده است. وانگهی در این گفتار آغازین باید اشاراتی به چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و الزامات تحقق آن نیز داشته باشیم که به نظر ما در اهداف مترگمی برخوردارند؛ هرچند که پیوست این کتاب را (در قواره یک فصل کامل) ضرورت اصلاح و شفاف‌سازی چشم‌انداز اختصاص داده‌ایم. در آنجا دو ایده کلیدی - یکی ایران دانش‌بنیان^۲ و دیگری ایران خلاق^۳ را مطرح کرده‌ایم که به یقین مورد التفات استراتژیست‌های ملی و علاقه‌مندان به آینده کشور قرار خواهد گرفت. کمی جلوتر خواهیم گفت که یکی از هدف‌های کلیدی طراحی و اعلام چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، آشناسدن شهروندان حقیقی (مردم) و شهروندان حقوقی (سازمان‌ها/ شرکت‌ها) از آینده مطلوب کشور و تنظیم چشم‌انداز خود در راستای تحقق آن است.

به هر روی وقتی از اکثر افراد و سازمان‌ها/ شرکت‌ها پرسیده می‌شود که در زندگی و یا کسب‌وکارشان به دنبال چه می‌گردند، آنها ابتدا راجع به آنچه می‌خواهند از شر آن خلاص شوند، صحبت می‌کنند، و بویژه بر حل شدن "مشکلات" تأکید دارند [۱]. متأسفانه این رویکرد "مشکل‌محوری" با ذهن و اندیشه ما عجین شده است. فورمول آن نیز بسیار ساده است و یا دست‌کم آنقدر تکرار شده است که برای همه ما ساده به نظر می‌رسد: شِم مشکل‌شناسی خود را تقویت کنید، و هر جا و در هر شرایطی که

1. Strategic Thinking

2. Knowledge Based IRAN

3. Creative IRAN

هستید، قوای خود را در جهت تشخیص و گاه "بزرگنمایی" مشکلات بسیج کنید، و تمامی انرژی روانی خود، همکاران و یا اعضای خانواده‌تان را برای حل و فصل آنها به کار گیرید. این رویکرد کم‌وبیش در همه جوامع وجود دارد، اما در جامعه ما - به دلیلی که پس از این خواهیم گفت - به قدری ریشه دوانیده که در واقع به یک "فلسفه تفکری" تبدیل شده است [۱]. هیچکس این رویکرد یا فلسفه تفکری را آگاهانه و رسماً به ما نمی‌آموزد. اغلب، آن را از دوران کودکی و با تقلید از گفتار و کردار بزرگترها می‌آموزیم. نا‌آنها که در بزرگسالی به عادت ثانویه ما تبدیل می‌شود. همانطور که دکتر سید جمال طبائیان و همکاران در پیشگفتار کتاب "۵۰ روند که آینده را شکل می‌دهند" می‌نویسند:

"اغلب ما در این موضوع فکر می‌کنیم که مشکلات موجود، هرچه و از هر نوع که باشند، راه‌های حل آنها یا جهت‌گیری‌ها و تصمیم‌های غلط و ضعیفی دارند که در گذشته اتخاذ کرده‌ایم. دیروز - یعنی همان زمانی که باید برای ساختن امروز برآمده می‌کردیم (و تصمیم‌های بجا می‌گرفتیم) - آنقدر در تشخیص و حل مشکلات آن روز و دستیابی به موفقیت‌های لحظه‌ای (حل مشکلات موجود) غرق بودیم که فرصتی برای پرداختن به آینده (یعنی به امروزمان) نداشتیم؛ آن روز آینده غفلت کردیم و اکنون باید تاوان سنگین آن را بپردازیم" [۲].

وانگهی:

تفکر مشکل‌محور این دیدگاه را به ما القا کرده که همه مشکلات، بقدری از یک سنخ هستند و با یک شاه‌کلید حل می‌شوند. به همین دلیل در اغلب موارد به تجربیات و موفقیت‌های گذشته و دندان‌گیر خود در حل مشکلات استناد می‌کنیم و یادگیری‌ها گذشته خود را با اصرار تمام به امروز و آینده تعمیم می‌دهیم؛ غافل از اینکه جهان امروز ما شتابانه در حال تغییر و تحول است و آنچه که دیروز می‌توانسته کلید حل یک مشکل و یا خانواده‌ای از مشکلات باشد، در شرایط کنونی چاره‌ساز نیست و بویژه نمی‌تواند برای آینده مفید باشد" [۲].

یکی از خطرناک‌ترین و خطرناک‌ترین عواقب این رویکرد - رویکرد مشکل‌محوری - این است که وقتی با عدم موفقیت در حل مشکل یا مشکلات، بویژه در سطوح اجتماعی، همراه می‌شود، فضای "بدبینی" را به سرعت در سطح سازمان یا جامعه برمی‌انگیزاند، و چشمه‌های امید به آینده را می‌خشکاند. به قول یکی از صاحب‌نظران، عصر ما عصر "تقدیس موفقیت" است، و اندیشه سیاسی حاکم بر جهان صرفاً به گزینش، تحسین موفق‌ها (برنده‌ها) تمایل دارد و کسی به حال تأسفبار افراد، سازمان‌ها/ شرکت‌ها، و ملت‌های ناموفق (بازنده) اشکی نثار نمی‌کند. افراد و مدیران به‌خوبی این نکته را تشخیص می‌دهند و زمانی که در کوچه‌های بن‌بست مشکلات مزمن گیر افتاد، به جای اینکه یک رویکرد مثبت، خلاق و به اصطلاح "فرصت‌محور" را در پیش گیرند و یا به مسئولیت‌های خود در ایجاد و حل مشکلات بیندیشند، اغلب گناه سست‌های خود را به گردن دیگران می‌اندازند و آن را به عوامل بیرونی و بیرون از کنترل خود نسبت می‌دهند. و چنین است که بنیاد اعتماد اجتماعی و سازمانی تخریب می‌شود، معیاران یأس مجال قدرت‌نمایی پیدا می‌کند. حال سؤال این است که آیا واقعاً راهی مطمئن برای تغییر این فضای بازدارنده و کسالت‌بار در سازمان‌ها وجود دارد؟ خوشبختانه پاسخ این سؤال مثبت است، و دست‌کم نباید کسی آن را به یک مسلمان آگاه به موزاند و آن، روی آوردن به آینده‌اندیشی و آنجا که ممکن است "آینده‌پژوهی" و تدوین کانون‌ها و مراکزی است که نگاه افراد و مدیران را به آینده - آنجا که اهمیت حق بر ابر - معطوف می‌کنند. این کانون‌ها همان، "کانون‌های تفکر" هستند.

مهم‌ترین پیامد آینده‌اندیشی به مثابه یک شیوه تفکر کارآمد و آینده‌پژوهی به مثابه یک علم این است که هر جا وارد می‌شوند، دیو مشکل‌محوری بیرون رفته و فضا برای ایجاد و بارور شدن رویکرد فرصت‌محوری^۱ باز می‌شود. در حالت ایده‌آل، این کار از طریق طراحی یک چشم‌انداز ته‌اجمی و نه تدافعی بر پایه درک فرصت‌ها و تهدیدهای آینده امکان‌پذیر می‌شود.

چشم‌اندازها در واقع دو گونه‌اند: چشم‌اندازهای تدافعی، و چشم‌انداز ته‌اجمی.

چشم‌اندازهای نوع اول گاه به رهایی از مشکلات و تهدیدهای احتمالی معطوفند و گاه به پیش‌افتادن از رقبا، که در این حالت آنها ناشی از عوامل و محرک‌های بیرونی خواهند بود. آنچه از این چشم‌اندازهای تدافعی بر می‌جوشد، حسی منفی و سرشار از ترس است. اما گاه از اینگونه چشم‌اندازها گریز و گزیری نیست. "جهنم" به عنوان یک چشم‌انداز منفی را می‌توان الگوی اینگونه چشم‌اندازها دانست که مؤمنان را می‌ترساند و آنها را از دریدن پرده‌های تقوا بر حذر می‌دارد. نوع رقابتی اینگونه چشم‌انداز پس از رسیدن سازمان به جایگاه رقیب، حفظ وضع موجود را نشانه می‌گیرند. به چشم‌اندازهایی محافظه‌کارانه تبدیل می‌شوند.

چشم‌اندازهای تهاجمی چشم‌اندازهایی اصیل^۱ و درونزا هستند که از یک احساس "مأموریت" قوی و مجموعه‌ای از ارزش‌های والا می‌جوشند و به اصطلاح "حدیقف" ندارند. چنین چشم‌اندازهایی از زرگی کمال‌گرایانه انسان، از میل انسان به تعالی روزافزون، و رسیدن به جایگاه برتر دنیا نبیند ناشی می‌شوند. ما همچنان که به این چشم‌اندازها نزدیک می‌شویم، نه به آنها می‌گریزند و ما را به نقاط مرجع بالاتر و به اتخاذ هدف‌هایی باز هم والاتر فرا می‌خوانند.

در هر صورت و همانطور که پیتر سنگه خاطرنشان می‌کند، آدمی بنا بر طبیعت، به آمیزه‌ای از چشم‌اندازهای منفی (ترس‌انگیز) و چشم‌اندازهای مثبت (الهام‌بخش) نیاز دارد. ترس و الهام از دیرباز دو نیروی پیش‌برنده جامعه بشری بوده‌اند.

همانطور که یک فرد "خدا محور" و در واقع "فرصت‌اندیش" به معنای واقعی کلمه، می‌داند که چشم‌انداز منفی - جهنم - اصالت ندارد و تنها به این منظور در نظام پاداش و تنبیه الهی تعبیه شده است تا فرد مؤمن بداند که از "صراط مستقیم" می‌تواند چه عواقب شومی به همراه داشته باشد، سازمان‌های کارآمد نیز این نکته را نیک می‌دانند که اصالت با چشم‌انداز تهاجمی و فرصت‌محور آنهاست؛ هرچند که آنها دو چشم دارند تا با یکی به فرصت‌ها بنگرند و با دیگری به تهدیدهای احتمالی که در بطن آینده نهفته‌اند؛ و هر گونه سوءتدبیر می‌تواند جذب‌کننده تهدیدها به سوی آنها باشد که پیامدی جز در افتادن در یک وادی جهنمی سرشار از

مشکلات و بحران‌ها ندارد.

وقتی شما به عنوان رهبر یک سازمان یا شرکت، چشم‌اندازی تهاجمی دارد که بر پایه یک روش متقن آینده‌پژوهی و با نگاه دقیق به فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی طراحی شده است، تکلیف شما اندیشیدن تدابیری خواهد بود که سازمان/شرکت را به سوی خلق فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدهای احتمالی سوق می‌دهد. برای چنین سازمان یا شرکتی که رهبری فرزانه چون شما دارد، "مشکل" و "بحران" به مفاهیمی فنی و حاشیه‌ای تبدیل می‌شوند تا جایی که شاید شما بتوانید برای همیشه این دو واژه را از ادبیات سازمان/شرکت حذف کنید! ما یکی از مدیران فرزانه را به یاد داریم که پس از آشنایی با مفهوم چشم‌انداز و پس از تدوین چشم‌انداز در سازمان، تبعاً خود، ظاهراً به همه بخش‌ها و کارکنان بخشنامه کرده بود که از آن پس کاربرد واژه "مشکل" در گفتگوها و مکاتبات سازمانی ممنوع است، و در عوض همه باید بر واژه "فرصت" تأکید کنند؛ و چه اقدام شایسته تحسینی.

با این همه، طرفداران رویکرد مشکل‌دوری - رویکردی که گویا با خون آنها درآمیخته - به هیچ وجه نباید نگران باشند؛ بلکه رویکرد چشم‌اندازمحور یا به عبارت دیگر "رویکرد فرصت‌محور"، به هیچ وجه با رویکرد مطلوب آنها قرار نمی‌گیرد؛ آن را جذب می‌کند و به مرور زمان ریشه‌ای تذبذب آن را می‌خشکاند. وقتی افراد و کارکنان سازمان‌ها بتوانند درخشش فرصت‌دوری، برگ را در نور چشم‌اندازهای شخصی یا سازمانی‌شان ببینند، و در پرتو این چشم‌اندازها قادر به مشاهده "آینده‌های متفاوت" باشند، شیطان یأس جای خود را به فرشته آسمانی امید می‌سپارد. دیو چو بیرون رود فرشته درآید. امروزه آیندپژوهی به عنوان رویکردی که به خلق چشم‌اندازهای تهاجمی الهام‌بخش منجر می‌شود، صرفاً یک ابزار برای کشف فرصت‌های کسب‌وکاری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نظامی نیست، بلکه وسیله‌ای است برای شکوفایی یک فرهنگ بالنده سازمانی یا اجتماعی که از آن به "فرهنگ امید" تعبیر می‌شود. این فرهنگ، هنجارها و ارزش‌های خاص خود را خلق و حاکم می‌کند. به عنوان مثال:

- مردم در این فرهنگ، یاد می‌گیرند که نگاهشان در زندگی تنها رو به جلو باشد. ضیاءالدین سردار، آینده‌پژوه پاکستانی خاطرنشان می‌کند که پیام‌آور اعظم هر گاه در راهی می‌رفتند هرگز به عقب (پشت سر) نمی‌نگریستند! [۳] سپاس خدای را که ما را نیز از پیروان او قرار داده است.
- ششم فرصت‌شناسی افراد را تقویت می‌کند، و آنان را "فرصت‌محور" بار می‌آورد؛ هرچند که همواره آنان را نسبت به تهدیدها نیز هشیار و حساس نگاه می‌دارد.
- همواره یا در اغلب موارد، آینده‌ای متفاوت (بسیار بهتر و بزرگتر از امروز) را در برابر نگاه افراد، تصویر می‌کشد. افراد، سازمان‌ها و شرکت‌هایی که تنها می‌خوانند، آینده‌شان به اصطلاح "درصدی" از امروز بهتر باشد، نیاز چندانی به آینده‌پژوهی‌های زراف و چشم‌اندازهای تهاجمی ندارند. یک چشم‌انداز تدافعی نیز مشکل آنان را حل می‌کند.
- بر مسؤولیت افراد و سازمان‌ها، ما در "خلق آینده" خویشتن تأکید می‌کنند. از دیدگاه آینده‌پژوهی، ما سواران یک قطار هوایی یا قایقرانانی در یک رودخانه نیستیم که محکوم به حرکت در مسیری از پیش تعیین‌شده باشیم. ما سوار بر قایق‌هایی در یک اقیانوس نهیادکرانه هستیم؛ مواجهیم، و می‌توانیم هر مسیری را که بخواهیم به سوی آینده انتخاب کنیم. شاید در کوتاه‌مدت ما هنوز در قید و بند پاره‌ای از محدودیت‌های به جا مانده از گذشته محصور باشیم، اما آنگاه که آینده‌پژوهی و حرکت بر پایه چشم‌اندازهای تهاجمی و خلق آینده به یک فرهنگ اجتماعی و سازمانی مسلط تبدیل شود، درجه آزادی ما در انتخاب آینده‌های خویش، همانند درجه آزادی قایقرانان حرفه‌ای در اقیانوس، تا حد بی‌نهایت افزایش می‌یابد.
- مردم را از نظر روانی با "درهای بسته مشکلات" روبرو نمی‌سازد. مردم آینده‌اندیش و فرصت‌گرا حتی در درون مشکلات احتمالی نیز به دنبال کشف فرصت‌های تازه می‌گردند، و یاد می‌گیرند که مشکلات را نیز همچون فرصت‌هایی برای یادگیری و حرکت به سوی آینده‌ای بهتر ببینند.