

## فرآیند دستیابی به آرمان مشترک مدیران ارشد

### در شرکت پتروشیمی بندر امام (BIPC)

و

### اجرای نمودن آن از ابعاد مختلف

دستیابی به اشتراک نظر در مورد "جمله عمومی آرمان" فرآیندی نبود که به سرعت حاصل شود، بلکه توفیقی بود که در نتیجه یک سلسله اقدامات و جلسات متعدد دیالوگ بین مدیران بدست آمد. بدین ترتیب که متعاقب ارائه یک کنفرانس در زمینه آرمان مشترک، توسط یکی از مدیران ارشد در اوایل شش ماهه دوم دوره توانمند سازی، توجه دیگر مدیران ارشد، به موضوع آرمان مشترک و اهمیت چگونگی وصول به آن جلب و مقرر گردید که هر یک از مدیران در کنار توسعه آرمان فردی خود، یک جمله آرمانی را نیز برای شرکت پیشنهاد نمایند. در این مقطع از دوره که مدیران حاضر به سه گروه تقسیم شده بودند، آرمان مورد نظر خود را برای شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام اعلام داشتند که نتیجه آن، سه جمله نا هماهنگ و غیر قابل انطباق بود.

در مرحله بعد مقرر گردید، هر یک از مدیران به تنهایی، هر تعداد جمله ای، که بنظرشان مناسب میرسید را انتخاب و آنگاه سعی نمایند که از طریق دیالوگ با هم، به اشتراک نظر برسند. در این مرحله، تعداد پیشنهادات برای جمله آرمانی به ۳۹ جمله رسید. که پس از یک جلسه دیالوگ این تعداد به ۲۵ و در دیالوگ بعدی به ۱۵ و در مرحله سوم به ۸ جمله کاهش یافت و سرانجام همگی روی جمله "یادگیرندگی و بهپویی" به اشتراک نظر رسیدند، اتفاقی که برای همه مدیران جالب و غیر منتظره بود.

برای اینکه آرمان در حد تخیل باقی نماند، اجرای نمودن جمله عمومی آرمان، حرکت مکملی بود که آنرا برای شرکت معنی دار میکرد، لذا جمع مدیران در این رابطه به دیالوگ نشستند و از میان ابعاد مختلف، شش بعد اجرایی برای تحقق آرمان را برگزیدند و برای هر بعد نیز مسئولینی مشخص شد که فرآیندهای هشتمانه زیر را از آن بعد، مطالعه و نتایج حاصله را مکتوب و ارائه نمایند.

### فرآیندهای هشتمانه عبارتند از :

۱. تعیین شاخص های اندازه گیری و سنجش فعالیت ها به نحوی که این شاخص ها:

الف) قابل محاسبه باشند.

ب) اطلاعات مربوط به آنها در دسترس باشد.

ج) نسبت به تغییرات بعد مورد نظر حساس باشند.

۲. انتخاب چند شاخص بهینه از بین شاخص های بند ۱ و تعریف دقیق آنها و نیز تعیین روش محاسباتی آنها.
۳. جمع آوری اطلاعات شاخص های بهینه و ترسیم منحنی روند گذشته.
۴. ادامه منحنی ترسیمی بند قبل مبتنی بر وضعیت موجود برای پنج سال آتی.
۵. تعیین وضع مطلوب برخاسته از جمله عمومی آرمان در پنج سال آتی.
۶. ادامه منحنی ترسیمی در بند ۳ برای پنج سال آتی مبتنی بر وضعیت مطلوب.
۷. تحلیل فاصله (GAP) بین منحنی های ترسیمی بندهای ۴ و ۶.
۸. تعیین بسترهای سازمانی و اقدامات اصلاحی برای از بین بردن فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب و تحقق آرمان.

نتیجه این اقدامات منجر به ارائه گزارشاتی شد که مجموعاً ویرایش اول جزوه توانمندسازی مدیران را پدید آورد.

در شش ماهه سوم، گزارشات تدوین شده قبلی، مجدداً از طریق دیالوگ مورد بازنگری جمع مدیران حاضر قرار گرفت. این فعالیت که بخش اعظمی از شش ماهه سوم را به خود اختصاص داد بمثابة آئینه ای شد که مدیران شرکت نتایج مدیریت چند ساله خود را در آن دیدند و یادگیری بزرگی برای مسیر آینده مدیریت آنان به ارمغان آورد.

در اثر دیالوگ های متعدد بین مدیران در شش ماهه سوم، بسیاری از شاخص ها و اقدامات اصلاحی و بسترهای سازمانی پیشنهادی تغییر نمود و آنچه که در این مجلد به عنوان ویرایش دوم جزوه توانمندسازی مدیران ارائه میگردد، نتیجه ای است از یک کار تیمی که طی همین جلسات متعدد دیالوگ، حاصل شده و مورد تأیید همه حاضرین در دوره می باشد.

آگاهی های ایجاد شده در مدیران در فرآیندهای شش ماهه سوم، تأمل در عبارت منتخب برای آرمان در شش ماهه اول را در مجموعه مدیران برانگیخت و اوقاتی از جلسات تیم مدیریت، در این برهه از زمان را بخود اختصاص داد و نهایتاً منجر به عبارتی شد که همان محتوا را با عبارتی شفاف تر بیان می نمود. عبارت مزبور عبارت است از:

**“ سازمانی یادگیرنده برای فردایی بهتر ”**

---