

چشم انداز سازمانی

چشم انداز سازمانی عبارت است از تصویری از آینده که سازمان قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد؛ در واقع چشم انداز سازمان همان آرزوهای آتی سازمان در شرایط کنونی است.

والت دیسنی، موسس کمپانی والت دیسنی، در جایی گفته "اگر توانستید کاری را تصور کنید، حتماً قادر خواهید بود آن را انجام دهید" و این سخن نشان دهنده اهمیت چشم انداز چه در زندگی فردی و چه در کسب و کار سازمانی است.

آیا تا به حال دچار احساس پوچی و بی معنایی شده اید؟ آیا فکر کرده اید که راهتان را گم کرده اید؟ آیا از معمولی بودن خسته شده اید؟ آیا ظاهراً همیشه مشغولید، اما احساس پیشرفت نمی کنید؟ آیا از زندگی دلسرد هستید، و امیدتان را به آینده از دست داده اید؟ آیا می خواهید کسب و کار شخصی تان را بنا نهید، اما چون سرمایه کافی ندارید، دست و دلتان به کار نمی رود؟ آیا خاطرات تلخ شکست های گذشته آزارتان می دهد و گمان می کنید که نمی توانید شروع کنید؟ آیا گاهی به رؤیاهای شیرین دوران نوجوانی و جوانی خود باز می گردید، اما همین که "واقعیت ها" را به خاطر می آورید، از تعقیب رویاهایتان منصرف می شوید؟ آیا دیگران را قهرمان زندگی خودتان می بینید، اما باورتان شده که محکوم به معمولی بودن هستید؟

اگر پاسخ اکثر سوالات بالا مثبت است، تمامی این ها ناشی از این مسئله هستند که هنوز چشم اندازتان را کشف نکرده و یا شهامت پیگیری چشم اندازتان را ندارید.

ما در این مقاله قصد داریم تا شما با مفهوم چشم انداز و اهمیت آن در کار و زندگی تان آشنا شوید؛ با تأکید ویژه بر این مطلب که چشم انداز شما و یا سازمانتان داستان منحصر به فردی است که برای گفتن آن زاده شده اید. این داستان به زندگی شما معنا می بخشد، مسیر درست حرکت در زندگی را به شما نشان می دهد، و کمک می کند تا تصمیم های کلیدی زندگی تان را به گونه ای بگیرید که کمترین پشیمانی را به دنبال داشته باشد و سازمان شما بیشترین بازخورد را دریافت کند.

برای اینکه مفهوم چشم انداز سازمانی و ویژگی های این مفهوم را به درستی دریابید، ابتدا به تعریف چشم انداز و ویژگی های چشم انداز فردی می پردازیم:

تعریف چشم انداز

فرهنگ انگلیسی آکسفورد چشم انداز را "بینشی مخیلاانه" معنی می کند. چشم انداز یعنی تصور آینده، قبل از آنکه اتفاق بیفتد؛ تصویری ذهنی از آینده که خداوند به قلب ما الهام می کند. این تصویر سبب می شود فراتر از آنچه که هست، یعنی "آنچه باید باشد" را ببینیم.

از نظر آینده پژوهان، چشم انداز یک تابلو، تصویر یا بیانیه است که خواسته های واقعی شما را در زندگی توضیح می دهد، و می نمایاند که شما چه آینده ای را می خواهید. در یک کلمه چشم انداز شما بیانگر "آینده مطلوب" شماست. چشم انداز، فلسفه متعالی زندگی، مبتنی بر نوع ویژه ای از نگرش به زندگی و آینده است. این فلسفه متعالی را می توانید آرمان والای خود بنامید. جان و جوهره چشم انداز، آرمان گرایی همراه با تخیل است. چشم انداز از رویای ما سرچشمه می گیرد. چشم انداز رویایی است که از هر واقعیتی، واقعی تر است. خداوند موهبت چشم انداز را به ما بخشیده تا به زندگی در "حال" و در لابلای واقعیت های روزمره اکتفا نکنیم.

چشم اندازی سازمانی در بسیاری از جهات شبیه به چشم اندازی فردی یا در واقع همان رویکردی های هر کدام از ما انسان هاست. در ادامه مقاله قصد داریم تا با تبیین این شباهت ها به معرفی ویژگی های یک چشم انداز سازمانی بپردازیم.

ویژگی های یک چشم انداز سازمانی

یک چشم انداز سازمانی خوب چند ویژگی مهم دارد که در اینجا به آنها اشاره می کنیم. چشم انداز سازمان دارای مشخصات خاصی است. طبیعی است که سازمان چشم انداز خود را با در نظر گرفتن چنین مشخصاتی استخراج نماید. این مشخصات در ذیل ارائه گردیده است:

۱- چشم انداز سازمان باید بزرگ، متعالی و الهام بخش است.

چشم انداز سازمان باید انگیزه تمامی افراد سازمان را برای تلاش و پشتکار بیشتر، تحمل بیشتر در برابر مشکلات و سختی ها و نیز آمادگی روانی آنان را برای عبور از موانع بزرگ تقویت می کند. چشم انداز سازمان باید الهام بخش، شور و شوق فرد را به زندگی و امید او را به آینده ای شکوهمند شعله ور می سازد. با چنین چشم اندازی، سازمان می تواند هر غیرممکنی را ممکن کند.

۲- چشم انداز، مهم ترین هدف بلندمدت در سازمان است.

تاکید بر بلندمدت از این جهت است که چشم انداز سازمان نباید بیانگر خواسته ها یا هدف های فوری و کوتاه مدت شما در یک، دو یا چند سال نزدیک آینده باشد. افق زمانی چشم انداز باید بلندمدت (دست کم ۵ ساله) باشد. چشم اندازهای عالی به افق های زمانی ۱۰ تا ۳۰ ساله تعلق دارند؛ و امروزه بیشتر چشم انداز سازمان ها در افق ۲۰ ساله بسته می شوند، هر چند افراد، خانواده ها، سازمان ها و ملت هایی وجود دارند که به افق های ۱۰۰ ساله و بیشتر می اندیشند و برای آنها چشم انداز دارند. این چشم اندازهای بلندمدت را چشم انداز فرانسلی می نامند.

۳ - چشم انداز سازمان باید منحصر به فرد باشد.

به عقیده نیچه، فیلسوف پرآوازه آلمانی، وقتی کسی از پوچی زندگی اش شکایت می کند، ای بسا که شکایت او ناشی از فقدان یک داستان باشد. یکی از نکاتی که تمام فلاسفه جدید متوجه آن شده اند این است که داستان ها خالق معنا هستند. اگر شما به زندگی خود نگاه می کنید، و چیزی نمی بینید مگر مجموعه ای از حوادث خرد، که هیچ رشته درونی آنها را به هم متصل نمی کند، طبیعی است که شما احساس پوچی کنید: من به دنیا آمدم، بعد به مدرسه رفتم، بعد به دبیرستان و دانشگاه رفتم، بعد شاغل شدم، بعد همسر و پدر یا مادری مهربان شدم، بعد بچه ها بزرگ شدند و پی کار خود رفتند، و بعد و وقتی به آینده نگاه می کنم، چیزی جز تعدادی انتخاب نمی بینم که هیچ کدام از آنها تفاوتی با دیگری ندارد، و من مثل گذشته باید منتظر بمانم تا ببینم چه پیش می آید. این نوع زندگی خواه ناخواه به احساس پوچی و بیهودگی منجر می شود. آنچه شما برای غلبه بر حس پوچی به آن نیاز دارید، این است که داستانی برای زندگی خود بسازید؛ داستانی که خودتان "قهرمان" آن باشید.

در چشم انداز سازمان نیز این چنین است. سازمانی موفق خواهد بود که رویاهای خودش را داشته باشد، ویژگی های اعضای سازمان به خوبی شناخته شده باشد و در واقع همانند یک قهرمان بی بدیل و منحصر به فرد در بحبوحه کسب و کارها و سازمانها عرض اندام کند. پس برای اینکه سازمان بتواند قهرمان داستان کسب و کار خودش باشد، باید چشم انداز سازمانی منحصر به فرد و کاملاً متفاوت از سایر سازمانها داشته باشد.

۲ - یک چشم انداز خوب، رویایی و بلند پروازانه است.

رویا یعنی تصور یک چیز یا خواسته مهم در عالم خیال. گفته والت دیسنی در ابتدای مقاله را به یاد بیاورید: هرگاه شما بتوانید چیزی را در عالم خیال تصور کنید، به زودی می توانید آن را داشته باشید. رویاپردازی اما به مفهوم نادیده گرفتن واقعیتها نیست. به مفهوم درک واقعیتها و در عین حال رهایی از اسارت واقعیتها در دنیای خیال است؛ جایی که در آن هیچ مانعی برای دستیابی به هیچ هدفی وجود ندارد.

رویاپردازی عین زیرکی و هوشمندی است. رؤیا قوی ترین موتور درونی انسان برای راندن به سوی موفقیت است. جایی که رویا می میرد، روح انسان نیز می میرد و زندگی متوقف می شود.

بسیاری از افراد تنها از دریچه چشم "عقل" خود به آینده می نگرند. اغلب افرادی که اسیر وضع موجود خود می شوند، به این گروه تعلق دارند. چشم انداز اما دیدن با چشم "دل" است. گوته، نویسنده بزرگ آلمانی عقیده داشت که اگر می خواهید چشم انداز واقعی خود را کشف کنید، بیاموزید که به ندای قلب خود گوش فرا دهید. پیشرفت های بزرگ تاریخ بشر، همه و همه محصول رؤیاهایی هستند که روزی محال به نظر می رسیده اند. برای مثال به این داستان واقعی توجه کنید:

"در سال ۱۸۹۷، یعنی هفت سال پیش از آنکه هواپیما اختراع شود، از لرد کلونین (مخترع دماسنج)، که رئیس انجمن سلطنتی دانشمندان بریتانیا بود، پرسیدند که آیا امکان اختراع هواپیما وجود دارد؟ او با قاطعیت گفت که این یک رؤیا بیش نیست و اختراع هواپیما به دلایل فنی محال است. تنها هفت سال زمان لازم بود تا برادران رایت در پستوی تعمیرگاه دوچرخه سازی خود هواپیما را اختراع کنند."

برای اینکه شاخص درستی از درجه رویایی بودن چشم انداز سازمان خود و تناسب آن با واقعیت های موجود به دست آورید، کافی است احتمال تحقق چشم انداز سازمان شما حول و حوش ۶۰ درصد باشد. چشم اندازی که از هم اکنون تضمین کنیم که صددرصد تحقق می یابد، یک هدف معمولی است، نه یک چشم انداز الهام بخش و بزرگ. رویاپردازی هم چنین به معنای آرمان گرایی است. افراد آرمان گرا، همان هایی که تاریخ بشر را ساخته اند، دوست دارند هر چیز در حد کمال باشد. آنها وضع موجود را کافی و یا بهترین وضعیت نمی دانند.

۵- چشم انداز سازمان باید مسیر حرکت سازمان را به وضوح بیان کند و با جزئیات کافی همراه باشد.

چشم انداز سازمان باید بگوید که سازمان در آینده به جایگاهی می رسد؛ البته چشم انداز سازمان نباید خیلی کلی باشد، و باید در صورت لزوم بتوانید آن را در یک عبارت یا جمله نه چندان بلند خلاصه کنید. جزئیات چشم انداز سازمان جنبه های گوناگون و مهم آن را برجسته می کند، و به شما نشان می دهد که در مرحله عمل باید به چه موضوعاتی توجه داشته باشید.

۶- چشم انداز سازمان باید در کارکنان ایجاد تعهد، علاقه و غرور نماید.

چشم انداز سازمان گواه آن است که شما، بعنوان مدیر سازمان، در قبال آینده سازمان و کارکنان و اعضای سازمان احساس مسئولیت می کنید و هفته ها، ماه ها و بلکه سال ها به آینده اندیشیده اید. این نشان می دهد که شما انسانی دوراندیش هستید، و صرفاً به امروز و دیروز فکر نمی کنید. شما می فهمید که گذشته، گذشته است و دیگر نمی توانید آن را تغییر دهید؛ "حال" نیز یک لحظه سیال و فرار است که به سرعت سپری می شود؛ و شما ناگزیر هستید که بخش باقی مانده را در آینده بگذرانید. بنابراین، به گونه ای هوشمندانه برای ساختن آینده تلاش می کنید.

چشم انداز سازمان اگر به گونه درست و صحیح ترسیم شود، اعضا و کارکنان سازمان این موضوع را درک خواهند کرد و در نتیجه حس تعهد، علاقه و غرور به آرمان ها و اهداف های سازمان در آنها شکل می گیرد.

۷- چشم انداز سازمان باید فرصت های موجود را نشان دهد و راه بهره جویی از فرصت ها را بنمایاند.

وقتی شما آینده کسب و کار یا سازمان خود را ترسیم می کنید، به تبع می توانید فرصت های موجود بر سر راه سازمان برای رسیدن به آمال و آرزوهای آینده را به تصویر بکشید. بنابراین همواره در ترسیم چشم انداز سازمان این موضوع را در نظر داشته باشید که چشم انداز باید فرصت های بالقوه سازمان را نشان دهد تا هم باعث شود که اعضا و کارکنان سازمان این فرصت ها را بشناسند و در این راه قدم بردارند و هم برای بهره جویی از این فرصت ها برنامه ریزی کنند.

۸- چشم انداز سازمان باید در کارکنان رضایت شغلی ایجاد نماید و مشوق یادگیری آنان باشد.

همواره در نظر داشته باشید که کارکنان، آینده و نقش آنان در چشم انداز سازمان به خوبی و روشنی ترسیم شود. کارکنان سازمان مهم ترین سرمایه سازمان اند و چشم انداز سازمان باید به گونه ای باشد که رضایت شغلی این اعضا را به همراه داشته باشد. همچنین چشم انداز سازمان باید زمینه ساز پیشرفت و ترقی اعضای سازمان شود، بنابراین ذکر این نکته هم خالی از لطف نیست که در ترسیم چشم انداز سازمان، بخشی از اهداف باید به یادگیری اعضا و بالا بردن سطح علمی و فنی اختصاص داده شود و مشوق یادگیری آنان باشد.

۹- چشم انداز سازمان باید استانداردهای بالایی را بنا گذارد.

چشم انداز سازمان، همانطور که انتظار می رود، باید سبب حرفه ای تر شدن سازمان و حرکتی رو به جلو شود. در ترسیم چشم انداز سازمان، درجا زدن و ساکن ماندن جایی ندارد. چشم انداز سازمان باید و باید سازمان را به حد بالاتری برساند و این روند صعودی باید در عین اینکه به مرور باشد، قابل مشاهده نیز باشد. چشم انداز سازمان باید استانداردهای جدید و نویی را پایه ریزی کند تا سازمان بتواند پیشرفت شایانی داشته باشد. مگر نه اینکه هدفمان از ترسیم چشم انداز، پیشرفت سازمان نیست؟

۱۰- چشم انداز سازمان باید مخاطب را مشخص سازد.

باید بدانیم که مخاطب چشم اندازی که ترسیم کرده ایم، چه کسانی هستند. معمولاً مخاطب چشم انداز سازمان علاوه بر اعضای سازمان، می تواند مشتریان کسب و کار یا سازمان نیز باشند. اینکه مشتریان بدانند، ما برای سازمان چشم انداز خوب و مناسبی را ترسیم کرده ایم، عزم راسخ ما برای آینده و دستری به بالاترین حد استانداردها را می فهمند و این مسئله گاهی می تواند باعث بازاریابی و تبلیغات برای سازمان نیز شود.

چشم انداز خوب، کلیدی ترین عامل موفقیت سازمان است.

ما در عصر موفقیت زندگی می‌کنیم؛ عصری آکنده از رقابت و نبرد برای موفقیت؛ عصری که در آن تنها موفق ها مدال می‌گیرند و بازندگان به سادگی از یاد می‌روند. موفقیت سازمان به یک مجموعه از عوامل بستگی دارد و چشم انداز کلیدی ترین عامل موفقیت سازمان است.

حدود دو دهه پیش تحقیقی روی دانش آموختگان دانشگاه هاروارد آمریکا انجام شد که نتایج شگفت آوری داشت. هر چند در پژوهش های دیگری نیز همین نتایج به دست آمده بود. "دانشگاه هاروارد" همواره یکی از ده دانشگاه برتر آمریکا و یکی از بهترین های دنیا بوده است. دانشجویان این دانشگاه از میان باهوش ترین ها انتخاب می‌شوند، دانشجویانی که یا از دولت ها و بنیادها بورس تحصیلی دارند و یا از خانواده های ثروتمندی می‌آیند که می‌توانند شهریه های سنگین آن را بپردازند. هیچ کس در نگاه اول تصور نمی‌کند که دانش آموختگان دانشگاه هایی مانند هاروارد از لحاظ شغلی موفق نباشند. به عقیده عموم مردم و خانواده ها، افرادی که از چنین دانشگاه هایی فارغ التحصیل شوند، به قول معروف غمی ندارند. اما پژوهشگران می‌خواستند این فرض عمومی را بر اساس شواهد واقعی محک بزنند. آنها دانش آموختگانی را که حداقل پنج سال پیش از دانشگاه هاروارد فارغ التحصیل شده بودند، مورد بررسی قرار دادند تا ببینند که چقدر از لحاظ شغلی موفق هستند. همان طور که گفتیم، نتیجه شگفت آور بود.

پژوهشگران دریافتند که در میان این دانش آموختگان، هم افراد موفق و هم افراد ناموفق - یا لاقط کمتر موفق - وجود دارند. وقتی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت و عدم موفقیت این دانش آموختگان را بررسی کردند، دریافتند که اصلی ترین عامل موفقیت موفق ها، داشتن چشم اندازی روشن بوده است. هوش و استعداد بالا، خانواده ثروتمند و تحصیل در دانشگاه برتر، هیچ کدام به خودی خود کسی را موفق نمی‌کنند. این عامل ها، موفقیت انسان را تسهیل می‌کنند، اما موفقیت های بزرگ، و ماندگار محصول چشم انداز است.

چشم انداز نقش "مقصد" را در زندگی بازی می‌کند و این مقصد است که مسیر درست حرکت را به ما نشان می‌دهد. فردی را تصور کنید که هم پول کافی و هم یک خودروی پرسرعت و منحصر به فرد دارد و تصمیم به سفر می‌گیرد، اما مقصد خود را به روشنی مشخص نمی‌کند. بی هدف از خانه بیرون می‌زند، پشت فرمان ماشین آخرین مدل خود می‌نشیند، و به سوی مقصدی نامعلوم می‌راند. فکر می‌کنید چه بر سر او می‌آید؟ معلوم است دیگر امکانات کم نظیر وی ممکن است جایی ببرند که نباید آنجا باشد. در واقع، این امکانات بلای جان او می‌شوند. او خرگوش تیزیابی را می‌ماند که با تمام قوا از هدف خود دور می‌شود. در همان حال که خرگوش تیزیابی بی هدف، هر لحظه از مقصد واقعی خود دورتر و دورتر می‌شود، لاک پشت که مقصد مشخص و روشنی دارد، با آنکه به کندی به پیش می‌خزد، دیر یا زود به جایی می‌رسد که باید آنجا باشد. زندگی بشر طوری طراحی شده که باید هدفمند باشد. زندگی هرگز پوچ و بی معنا نیست. همین مسائل درباره سازمان و چشم انداز سازمانی نیز صدق می‌کنند.

چشم انداز، منبع بنیادین قدرت است.

اگر احساس می کنید اعضای سازمان انگیزه و انرژی حرکتی لازم برای رفتن به جلو را ندارند، از این روست که چشم انداز سازمانی روشنی ندارید. پیتر سنگه، صاحب نظر نام آشنا در زمینه یادگیری سازمانی، به ما آموخته که چشم انداز سازمانی، نیرویی درونی به نام "کشش خلاق" ایجاد می کند که اعضای سازمان را به سوی تحقق رؤیاهایمان به پیش می راند. با وجود این نیرو، که به عنوان یک موتور درونی عمل می کند، ما از حمایت ها و فشارهای بیرونی برای حرکت به جلو بی نیاز می شویم.

کشش خلاق، نیرویی است که از مقایسه بین وضع موجود و چشم انداز سازمان پدید می آید. اعضای سازمان وقتی وضع موجود سازمان را با چشم انداز سازمان مقایسه می کنند، انگیزه و انرژی می گیرند که برای تحقق چشم انداز سازمان تلاش کنند. هرچه چشم انداز سازمان بزرگتر باشد، نیروی بیشتری هم ایجاد می کند. با این حال نباید چشم انداز سازمان آنقدر بزرگ باشد که بیش از حد لازم دور از دسترس به نظر برسد.

ماموریت سازمان

ماموریت (Mission) سازمان همان فلسفه وجودی سازمان خواهد بود. ماموریت سازمان بیان می دارد که سازمان چگونه می خواهد رقابت نموده و برای مشتریان خود ارزش خلق نماید.

در تدوین بیانیه ماموریت سازمان، باید بتوان به پنج سؤال اساسی زیر پاسخ داد که عبارتند از:

۱. چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می سازد).

۲. چه کسی؟ (مشتریان چه کسانی هستند؟)

۳. کجا؟ (حیطه رقابتی کجاست؟)

۴. چرا؟ (هدف بهینه سازمان چیست؟)

۵. چگونه؟ (ویژگی های منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدف ها چیست؟)

پیشنهاد می گردد که در بیانیه ماموریت سازمان در مورد کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند، واکنش به مسائل (اجتماعی، جامعه و محیطی)، نوع فناوری و در نهایت تعهدی که سازمان در مقابل سلامت مالی و رشد خواهد داشت، توضیحاتی ارائه گردد.

ماموریت سازمانی به همه مدیران از نظر مسیر و جهت حرکت، وحدت خواهد بخشید. ماموریت سازمانی باعث می شود که همه کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان دارای انتظارات مشترک گردند.

ماموریت سازمان باعث می شود که افراد و گروه های ذی نفع، با گذشت زمان، دارای ارزش مشترک گردیده و این ارزش روزبه روز تقویت گردد. ماموریت سازمانی موجب پیدایش نوعی ارزش و هدف خواهد گردید که از طریق آن، افراد خارج از سازمان، آن ارزش را معرفی شرکت خواهند دانست. در نهایت ماموریت سازمان موجب تایید و تقویت تعهداتی نظیر بر عهده گرفتن مسولیت عملیاتی و نیز تضمین بقا، رشد و سودآوری شرکت خواهد گردید.