

چشم انداز سازمانی

بدون آن هرگز یک سازمان با کلاس جهانی نخواهید بود

● نویسنده: کن بلانچارد / جسی استونر
ترجمه و تخلص: مهدی نبی آپکنار



انگیزشی برای کارکنان خواهد بود.

پس از اینکه چشم انداز و مسیر سازمان مشخص و کارکنان آموزش های لازم را فرا گرفته، تجهیز شدند، و تعهد جمعی برای کسب موفقیت حاصل شد، این سوال پیش می آید؛ برای نگهداشتن این وضعیت چه باید کرد؟ سازمان های باکلاس جهانی، با استقرار سیستم های شناخت و نتیجه بخشی، رسمی و دقیق، کارکنان را در اجرای چشم انداز سازمانی و مسیر مورد نظر هدایت و پشتیبانی می کنند، تا اطمینان حاصل شود که این استانداردها بر روی زیرساخت های جاری سازمان اثر می گذارند. این شیوه، مفهومی بنیادی را در مورد کارکنان مورد تاکید قرار می دهد. اینکه؛ اظهار قدردانی "یک نیاز جهان شمول است. کارکنان در هر کجا که باشند انتظار دارند از آنها به خاطر تلاش هایشان قدردانی، و از طرفی برای اصلاح هر گونه رفتار و عملکرد نامناسب، آموزش دیده و به مسیر درست هدایت شوند. اگر چه بزرگترین تاثیر بر روی عملکرد جاری و آینده سازمان، ناشی از این سه عامل اساسی است، اما چنانچه چشم انداز و مسیر سازمان توسط یکایک کارکنان بدرستی درک نشود، سازمان وارد این بازی نخواهد شد. چرا؟

چشم انداز سازمانی به کارکنان کمک می کند تا انتخابی زیرکانه داشته باشند، زیرا تصمیماتی که می گیرند، نتیجه آخرین تلاش فکری آنان است، همچنان که به تدریج به اهداف خود نائل می شوند، پاسخ به این سوال که - نتایج بعدی چیست؟ کاملاً روشن می شود. چشم انداز سازمانی با تصویر برجسته ای از اهداف ضروری سازمان درک می شود. "مارتین

ما با مطالعه و بررسی سازمان ها و مقوله رهبری در طی بیش از سی و پنج سال به این نتیجه رسیده ایم که تمام سازمان ها در کلاس جهانی با سه عامل اساسی فعالیت کرده اند:

- مسیر و چشم اندازی روشن که توسط مدیران عالی سازمان تدوین. هدایت و پشتیبانی می شود.
- کارکنانی آموزش دیده و مجهز که براساس چشم انداز سازمان و در مسیر اهداف آن حرکت می کنند.
- سیستم های ایجاد شده در زمینه شناخت و نتیجه بخشی سازمان، بگونه ای که اعمال و رفتار کارکنان را در جهت چشم انداز هدایت کند.

برای سازمان های بزرگ وجود چشم انداز و مسیر سازمانی امری ضروری است. در سازمان هایی که در سطح جهانی فعالیت می کنند، کارکنان درک روشنی از مقصد سازمان دارند. رهبران اینگونه سازمان ها می دانند، ایجاد توافق جمعی جهت تقویت توان کارکنان برای رسیدن به اهداف، زمانی میسر می شود که کارکنان، چشم انداز و مسیر سازمانی را بدرستی درک کرده باشند. دومین قدم برای ایجاد یک سازمان با کلاس جهانی، توجه به آموزش، توانمندسازی و سایر نیازهای کارکنان در سرتاسر سازمان است. اگر کارکنان متناسب با چشم انداز و مسیر سازمانی برای رسیدن به اهداف گام بر ندارند، هرگز نمی توانند در مقابل نیازهای گوناگون مشتریان سازمان پاسخگو باشند. بالاتر از همه اینکه، سود حاصله، مشوق سازمان برای گسترش "مشتری مداری" و ایجاد محیطی



لوتر کینگ " Martin Luter King چشم انداز خود را در - دنیایی که مردم در آنجا با احترام متقابل زندگی می کنند - ترسیم کرد. او گفت : من آرزویی دارم، آرمان من این است ؛ ترسیم دنیایی که در آن کودکان، نه بر اساس رنگ پوستشان بلکه بر اساس ویژگی ها و توانایی هایشان مورد قضاوت قرار می گیرند. او تصویری خاص و قدرتمند از ارزش های اخوت، احترام و آزادی را در ایالات متحده بنا نهاد. چشم انداز سازمانی بطور مداوم افراد را بسوی تداوم و ماندگاری، بسیج و هدایت می کند. چشم اندازها به جای خلق یک موضع غیر فعال / کوتاه مدت، یک موضع فعال / بلند مدت و چیزی را که ما واقعاً خواهان آنیم ایجاد می کنند.

چشم اندازهای سازمانی برای رهبران و مدیران بسیار با اهمیت است، زیرا آنها هستند که می دانند، مقصد نهایی سازمان کجاست. اگر مدیران و کارکنان شما ندانند که به کجا می روند، رهبریت شما موضوعیتی ندارد. پدر کنت بلانچارد، یک مثال عجیب در این مورد است. " تد بلانچارد "

Ted Blanchard، افسر نیروی دریایی ایالات متحده که می توانست به درجه دریا سالاری (آدمیرال) ارتقاء پیدا کند، با عنوان کاپیتان نیروی دریایی خود را بازنشسته کرد. هنگامی که کنت - در این مورد از پدرش توضیح خواست، او پاسخ داد : " کنت، من علاقه ای به گفتن این موضوع ندارم، اما من یک - سرباز جنگ - بودن را به

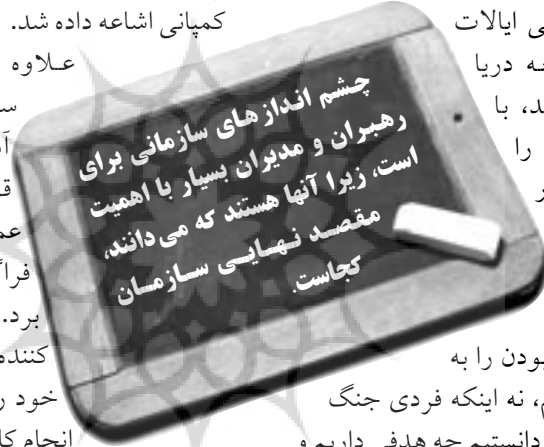
یک - سرباز صلح - ترجیح می دهم، نه اینکه فردی جنگ طلب باشم، اما در زمان جنگ ما می دانستیم چه هدفی داریم و سعی داریم چه کاری انجام دهیم. مشکل سرباز صلح بودن این است که هیچکس نمی داند چه کاری برای انجام دادن دارد. به نظر می رسد بسیاری از رهبران فکر می کنند که کار تمام وقت آنان این است که "دیگران" احساس - بی اهمیت بودن - کنند. تنها زمانی که اهداف سازمان مشخص و اشاعه داده شد، مدیریت می تواند بر روی وظایف خود تاکید و در مقابل نیازهای موجود پاسخگو باشد. رهبران بزرگ با بسیج کارکنان خود، بدون اهداف سازمانی آنان را تجهیز می کنند، گرچه گروهی از مدیران از این کار غفلت کرده اند، اما سرانجام ناچار به انجام این مهم خواهند بود.

لوئیس گرستنر، Louis Gerstner یک مثال عالی در این مورد است. در سال ۱۹۹۳ هنگامی که او زمام امور را در IBM به دست گرفت، این شرکت در زمان هرج و مرج، آشفتگی و بی ثباتی قرار داشت، و به عنوان یک کمپانی معتبر، سالانه هشت بلیون دلار را از دست می داد. در چنین وضعیتی او معتقد بود: آخرین

چیزی که IBM نیاز دارد یک " چشم انداز نوین " است. به هر تقدیر با گذشت کمتر از یک سال، او اعتراف کرد که کمپانی نیازمند یک تفکر گسترده است و بر همین اساس با چرخشی باور نکرده، انجام برنامه ای بلند مدت و گسترده را آغاز کرد. او نشان داد ایجاد استحکامی قوی در کمپانی، مستلزم یکپارچه کردن فعالیت ها و مسیرهاست. در نتیجه این روشن بینی، گرسنتر در مقابل فشار از هم پانچیدگی IBM به مقاومت کرد. در سال ۱۹۹۵، این کمپانی تکنولوژی هایی را که باعث ارتقای خدمات شده، و رشد بخش های مختلف کمپانی را تسهیل می کرد، بکار گرفت. گرسنتر، چشم انداز نوین IBM را به وضوح بیان کرده بود : استفاده از شبکه ای منسجم که می توانست فازهای بعدی توسعه صنعتی کمپانی را به حرکت در آورد و با رشدی برابر ۲۰ درصد در سال به عنوان " چتر محافظ " کمپانی تلقی شود. این چرخش فوق العاده و جالب توجه نشان داد که IBM بیش از هر چیز مهمتری به یک چشم انداز سازمانی نیاز داشت. چشم اندازی که میان اعضای کمپانی اشاعه داده شد.

علاوه بر آنچه گفته شد؛ استقرار سیستم های شناخت و نتیجه بخشی، آموزش و تجهیز کارکنان و اظهار قدردانی از آنان اثر بزرگی بر روی عملکرد دارد. بدون یک " چشم انداز فراگیر"، سازمان راه به جایی نخواهد برد. اگر چشم انداز سازمانی متقاعد کننده و گیرا باشد، کارکنان عملکرد خود را ارزشمند و انگیزه لازم را برای انجام کار خواهند یافت.

"فرد اسمیت" Fred Smith، کار آفرین و بنیانگذار کمپانی "You Your Network" می گوید: رضایت واقعی در زندگی زمانی حاصل می شود که شما هنگام انجام کار، خود را فراموش کنید. یک چشم انداز فراگیر به کارکنان کمک می کند، هنگام کار خود را فراموش کنند. هنگامی که کارکنان خود را در اهداف سازمان سهیم و به آن اعتقاد پیدا کردند، نیرو، انگیزه و حرارت فوق العاده ای در آنان ایجاد می شود و احساس می کنند کاری متفاوت را انجام می دهند. آنها برای خدمات و تولیدات خود شهرت و آوازه ای قوی ایجاد می کنند. آنها می دانند چه کاری انجام می دهند و چرا؟ در میان آنها احساس احترام، عزت، ایمان و اعتقادی قوی بوجود خواهد آمد. مدیران سعی کمتری برای کنترل کارکنان خود می کنند و به زیر دستان اجازه می دهند مسئولیت رفتار و عملکرد خود را بعهده بگیرند، زیرا می دانند که کارکنان در اهداف سازمان شریک و نسبت به چشم انداز و مسیر سازمان توجیه هستند. هر کسی مسئول عملکرد



خود است. آنها آینده خود را می سازند قبل از آنکه منتظر رسیدن آن شوند. بخشی از سازمان، برای قبول ریسک، نوآوری و خلاقیت در نظر گرفته شده (مانند نظام پیشنهادات)، کارکنان برای سلسله مراتب احترام قائلند زیرا که می دانند همگی سوار بر یک کشتی هستند، بخشی از یک مجموعه بزرگ، و شعارشان این است: با حداکثر سرعت به پیش.

بکارگیری عبارات موثر در تدوین چشم اندازها

هم اکنون بسیاری از سازمان ها برای بیان چشم اندازهای خود از عباراتی استفاده می کنند، که وقتی شما مقصد سازمان را با بسیاری از آن عبارات مقایسه می کنید، به نامربوط بودن آنها پی می برید. اما سوال این است که چگونه می توان عبارات گمراه کننده را توسعه داده و بهبود بخشید. همان گونه که گفته شد، هدف از بکار بردن چشم اندازهای سازمانی، تنظیم فعالیت های سازمان است بطوری که کسانی که با یکدیگر کار می کنند، به سمت یک "پایان مشترک" حرکت کنند. چشم انداز سازمانی، راهنمایی است برای تصمیمات روزانه،

به طوری که کارکنان به جای حرکت در مسیرهای متفاوت و متضاد، در یک مسیر درست و مشترک حرکت کنند. اما چگونه می توان دریافت که این عبارات، موثر واقع شده اند؟ درک آن بسیار ساده است؛ اگر این عبارات در لابلای پوشه ها پنهان و به فراموشی سپرده شده و یا منحصرأ به عنوان یک تابلو یا پلاکارد بر روی دیوار نصب شده باشند، باید گفت که آنها فاقد کارایی هستند. اما اگر این عبارات، راهنمایی برای تصمیم گیری های روزانه باشند در واقع به وظایف خود عمل می کنند.

ایجاد یک چشم انداز فراگیر

چشم اندازهای سازمانی نشان می دهند که یک سازمان یا کمپانی در چه زمینه ای فعالیت می کند. عبارات به کار گرفته شده نه تنها مشخص کننده نوع خدمات و تولیدات است، بلکه هدف، دلیل وجودی و جوهره سازمان را نیز مشخص می کنند. این چشم اندازها توان سازمان را متمرکز و اگر واقعی باشند، بیانگر بینش سازمانی هستند. این ها راهنمای گسترده ای را برای رسیدن به اهداف سازمانی فراهم کرده و تصویری روشن از موفقیت را عیان می کنند. یک چشم انداز فراگیر از سه عنصر اساسی تشکیل شده است:

اهداف کلیدی مهم: این عبارات بیانگر این است که شما در چه زمینه ای تجارت می کنید.

تصویری از آینده: بیانگر این است که اگر در جهت اهداف سازمانی حرکت کنید، در آینده به کجا خواهید رسید.

ارزش های روشن و دقیق: مجموعه ای از انتظارات سازمان از کارکنان است، هنگامی که کارکنان بر اساس اهداف و تصویری از آینده حرکت می کنند.

اهداف کلیدی مهم

دلیل وجودی سازمان ها؛ رسیدن به اهداف است. اهداف نه تنها به "چرا" های شما پاسخ می دهند، بلکه بطور دقیق آنچه را انجام می دهید، شرح می دهد. از نقطه نظر مشتری، "اهداف" شما، نشان می دهد که در چه زمینه ای فعالیت می کنید.

تصویری از آینده سازمان

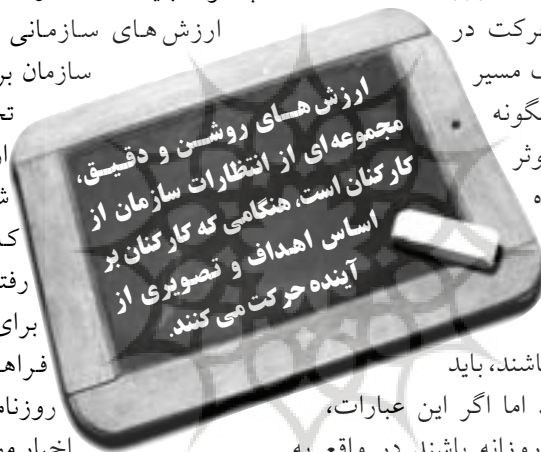
دومین عنصر اساسی یک چشم انداز فراگیر، ارایه تصویری از آینده سازمان است. چنین تصویری که بیانگر نتیجه نهایی و مقصد سازمان است، نبایستی مبهم و تار باشد. این تصویر باید چیزی باشد که شما به واقع می توانید آن را ببینید.

نظام ارزشی روشن

نظام ارزشی، خطوط راهنمایی هستند که به شما می گویند چگونه باید اهداف و تصویر آینده خود را ترسیم کنید. ارزش های سازمانی به این سوالات پاسخ می دهند؛ سازمان برای پویایی و ماندگاری در عرصه تجارت به چه چیزهایی نیاز دارد. ارزش های سازمانی باید به روشنی شرح داده شوند به طوری که کارکنان واقعا بدانند چگونه باید رفتار کنند تا بیانگر ارزش ها باشد. برای مثال، ارزش های حاکم بر CNN فراهم نمودن اخبار دقیق، اخلاق روزنامه نگاری و مسئول بودن در مقابل اخبار مورد نیاز مردم سراسر جهان است.

تنها کمتر از ده درصد از سازمان های موجود در دنیا دارای نظام ارزشی مکتوب و مدون هستند، این در حالی است که بسیار از گزینه های ارزشی بکار گرفته شده در این سازمانها فاقد "درجه بندی رتبه ای" است. تحقیقات نشان داده است که کارکنان نمی توانند در یک زمان، بیش از سه یا چهار گزینه ارزشی را در رفتار خود بکار گیرند، به خصوص فاکتورهایی که بر روی رفتار آنان موثر نیست. "زندگی" مجموعه ای از ارزش های متضاد است، هنگامی که این تضادها نمود پیدا می کنند، کارکنان باید بدانند کدامیک، از اهمیت بیشتری برخوردار است، بنابر این نظام ارزشی سازمان برای موثر بودن باید درجه بندی رتبه ای شوند.

یک چشم انداز زمانی فراگیر است که به درک کارکنان از کاری که انجام می دهند کمک کند، تصویری از آینده ای مطلوب ترسیم کند و "خطوط راهنمای ارزشی" را که به تصمیم گیری های روزانه کمک می کند، عرضه نماید. برای اینکه چشم انداز و



بینش شما عمیق و پایدار باقی بماند، شما به هر سه عنصر اساسی نیاز دارید: اهداف کلیدی معنی دار، تصویری روشن از آینده سازمان و نظام ارزشی روشن.

در سال ۱۹۶۰، جان اف کندی، John F. Kennedy تصویری روشن و گویا از آینده برای پروژه "پرتاب آپولو به ماه" بیان کرد: قرار گرفتن انسان به روی ماه و بازگشت سالم او به خانه. برای دستیابی به این هدف، سازمان هوافضای آمریکا NASA بر یک مانع غیر قابل عبور غلبه کرده و پیروز شد. ولی در عین حال این یک "چشم انداز پایدار" نبود. زیرا هیچکس به روشنی برای این برنامه، هدف خاصی نداشت. برنامه فاقد "ارزش مستحکم" بود. این کار برای شکست روس ها و ایجاد پدافند هوایی انجام شد و سفری بود گستاخانه به جایی که پای هیچ انسانی تاکنون به آنجا نرسیده بود. تصویر کندی از آینده محقق شده بود، اما ناسا هرگز توان خود را برای اجرا و تکرار برنامه ای مجدد و بدیع به کار نگرفت.

چگونه یک "چشم انداز واقعی" ایجاد می شود

اگر کارکنان در مورد چشم انداز سازمان، توجیه و در مورد واقعیات موجود صادق باشند، مدیران عالی سازمان مجبور نخواهند بود در هر امری موشکافی کنند و همه فعالیت های سازمان مطابق معمول خود انجام خواهد شد. یک چشم انداز واقعی دارای حیات است، نه مانند تابلویی که بر روی دیوار نصب شده باشد. "هدف از ایجاد

یک چشم انداز سازمانی"، همواره از "آنچه که یک چشم انداز سازمانی ایجاد می کند" با اهمیت تر است. بنابر این مدیران ارشد سازمان به جای اینکه به سادگی از کنار ایجاد، و خلق چشم انداز سازمانی عبور کنند، بایستی "عبارات کلیدی" را یافته و در مورد آن به بحث و تبادل نظر بپردازند، این کار می تواند در میان کارکنان، درک و تعهدی عمیق ایجاد کند. بعد از اینکه چشم انداز سازمانی ایجاد شد، مهم است که بدانیم چگونه منتقل شده و باعث ایجاد انگیزه می شود.

چشم انداز سازمانی چگونه در میان کارکنان اشاعه

پیدا می کند

ایجاد یک چشم انداز فراگیر برای کارکنان، سازمان و از همه مهمتر - زندگی، امری یکباره نیست، بلکه فعالیتی دائمی است. در بسیاری از سازمان ها می توان چشم اندازهایی را که مکتوب و در قاب هایی بر روی دیوار نصب شده، مشاهده کرد، عباراتی که هیچگونه خطوط راهنمایی را فراهم نمی کنند و یا از این بدتر، هیچ ارتباطی با واقعیات موجود ندارند؛ لذا کارکنان را خسته و دل سرد می کنند. خلق چشم انداز، فرایندی است مداوم

که باید همواره آن را زنده نگاه داشت. تاکید و یادآوری مداوم بر روی چشم انداز سازمانی و رجوع دائم به آن تا حد ممکن، بسیار با اهمیت است؛ در حقیقت جنبه های مختلف چشم اندازهای سازمانی، اگر چه دائما تغییر می کند، اما جوهر و ذات آن ها ماندگار خواهد بود.

چشم انداز ها چگونه ماندگار می شوند

مدیریت عالی سازمان همزمان با مشخص کردن چشم انداز، موظف است به آن عمل کند، عملکرد وی بایستی با چشم انداز ارائه شده، همانند، هم راستا و یکسان باشد. بدیهی است زمانی که کارکنان، مدیران ارشد را در عمل به چشم انداز سازمان مصمم می بینند، یقین حاصل می کنند که آنان در این مورد جدی هستند و همین امر باعث می شود که آنرا عمیقا درک کرده و نسبت به رعایت آن متعهد شوند. دو استراتژی مهم، به مدیران ارشد سازمان برای عمل به چشم انداز سازمانی توصیه می شود:

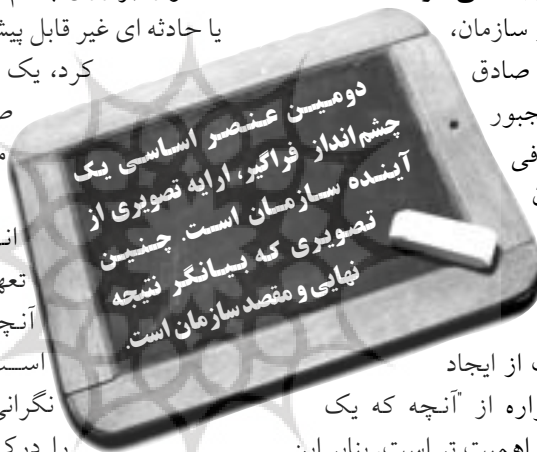
۱- همواره بر روی چشم انداز سازمانی تمرکز کنید، اگر مانع یا حادثه ای غیر قابل پیش بینی، شما را از مسیرتان منحرف کرد، یک مسیر جدید را انتخاب کنید و در صورت ضرورت برای تغییر اهداف مهیا باشید.

۲- در تعهد و عمل به چشم اندازهای سازمانی شجاع باشید. تعهد واقعی زمانی است که شما به آنچه می گوئید، عمل کنید. ممکن است در این میان تردیدها و نگرانی هایی وجود داشته باشد، باید آنها را درک، و پشت سر بگذارید. تردیدها، شجاعت شما را در خلق چشم انداز سازمانی و عمل به آن خواهد گرفت. گوتته "در جایی گفته است: آنچه در آرمان و آرزوهای خود می خواهید، با شجاعت آغاز کنید، چرا که انسان های متهور در رسیدن به اهداف خود دارای نبوغ، قدرت و استعداد جادویی هستند."

نقش اجرایی چشم اندازهای سازمانی

کارکنان در عمل به چشم انداز و مسیر سازمان، به مدیران ارشد خود متکی هستند. مدیران اجرایی برای انجام فعالیت های مستمر و موثر خود، ناگزیر به درک این مسئله اند که بدانند چه جایگاهی دارند، به کجا می روند، و چه چیزی آنها را بسوی مقصد راهنمایی می کند.

"نقش اجرایی چشم انداز سازمانی" یعنی توانمند سازی کارکنان برای ادامه مسیر در جهت اهداف سازمان، و این مشکلی است که اکثر سازمان ها با آن مواجه هستند. در بسیاری از سازمان ها شکل سنتی ساختارهای هرمی، هنوز پا برجاست و



کارکنانی که با مشتریان در ارتباطند را در انتهای سلسله مراتب سازمانی جای داده است. همه انرژی و توان سازمان در سلسله مراتب سازمانی خلاصه شده و کارکنان، تنها سعی در خشنودی مدیران دارند. نقش های بروکراسی، خط مشی ها و برنامه ها دچار روزمرگی شده اند و کارکنان بدون احساس تعهد نسبت به مشتریان، آنها را فراموش کرده اند. چشم انداز چنین سازمان هایی این است: ما هیچ گونه خط مشی و برنامه ای نداریم، سیاست ما اینست، ما فقط راه می رویم و مانند مرغابی قات، قات "Quack! Quack" می کنیم.

اما یک راه حل برای اجتناب از سندرم مرغابی "Duck Syndrome" وجود دارد؛ هنگامی که چشم انداز سازمانی مشخص، کارکنان به آن متعهد و اجرای آن آغاز شد، سلسله مراتب هرمی - سنتی باید با یک چرخش سریع زیر و رو شود، به طوری که کارکنان خطوط مقدم سازمان که بطور محسوسی با مشتریان در تماس اند، در سطوح بالاتر قرار بگیرند، در آنجاست که آنها می توانند در مقابل خواست مشتریان جوابگو بوده و بسرعت پاسخ دهند. در این سناریو، رهبران "خدمتگذاران سازمان" هستند و نسبت به نیازهای کارکنان مسئولند. به آنها آموزش می دهند و آنها را برای رسیدن به اهدافشان تجهیز و توانمند می کنند و به سازمان بر اساس چشم انداز و مسیر تعیین شده، حیات می بخشند. اگر مدیران سازمان نسبت به نیاز و خواسته های کارکنان، هم صدا و پاسخگو

نباشند، آنان نیز در ارایه خدمات به مشتریان پاسخگو نخواهند بود، اما همین که کارکنان در مسیر اهداف سازمان قرار گرفته و نسبت به چشم انداز آن متعهد شدند، در حقیقت می توانند مانند یک عقاب اوج بگیرند. "گنث بلانچارد"، تفاوت میان یک سازمان که نمونه "دریاچه کوچک مرغابی ها" است، و سازمانی که در آن کارکنانش مانند "عقاب ها" در آنجا اوج می گیرند را تجربه کرده است. او قرار بود از طریق دو خط هوایی در یک هفته به چهار شهر مختلف سفر کند. در فرودگاه، هنگامی که خود را برای پرواز آماده می کرد، ناگهان متوجه شد که مدارک شناسایی و پاسپورت خود را فراموش کرده است، اگر به خانه برمی گشت، پرواز را از دست می داد، او ناچار بود ابتکاری به خرج دهد، گنث "ماجرا را اینگونه شرح می دهد:

بعد از اینکه متوجه شدم مدارک شناسایی ام را به همراه نیاورده ام، بیاد کتابی افتادم که عکس من به همراه "دان زولا" Don Shula، مربی افسانه ای تیم فوتبال، "دلفین های میامی"، Miami Dolphins بر روی جلد آن چاپ شده بود، به فکرم رسید که عکس روی جلد، می تواند بمن کمک کند، لذا به سرعت به

سمت فروشگاه کتاب در فرودگاه رفتم، خوشبختانه یک جلد از آن کتاب موجود بود. هنگام سوار شدن به هواپیما به نگهبانی که تقاضای مدارک شناسایی کرده بود، گفتم که بدشناسی آورده و آنها را به همراه ندارم، اما بلافاصله برای شناسایی خود، جلد روی کتاب را به او نشان دادم، نگهبان فریادی کشید، او - دون زولا را شناخته بود و من اجازه پرواز گرفته بودم، گرچه پرواز خطوط هوایی "ساوت وست"، Southwest کلاس A نبود، اما در آن لحظه برای من بهترین جا بود، من در آن لحظه مانند یک قهرمان بودم.

چرا این اتفاق افتاده بود؟ "هرب کلیهر"، Herb Kelleher بنیانگذار "ساوت وست" هنگام آغاز کار چشم اندازی روشن داشت؛ او نه تنها می خواست که مشتریان پایین ترین قیمت ممکن را بپردازند، بلکه می خواست بهترین خدمات ممکن را نیز به آنها ارایه دهد. او به کارکنان خود در تمام سطوح سازمان اختیار تصمیم گیری داد، به طوری که آنها توانستند از ذکاوت و هوش ذاتی خود برای جلب رضایت مشتریان، استفاده کنند.

آژانس هوایی دیگری که من مجبور بودم با آن مسافرت کنم، شرکتی بود که با مشکلات مالی دست به گریبان بود. هنگامی که تلاش کردم همان برنامه ای که در - ساوت وست داشتم اجرا کنم، نگهبان گفت؛ راهی نیست من نمی توانم اینکار را بکنم، شما بهتر است به بخش صدور بلیت مراجعه کنید. وقتی به آنجا مراجعه کردم، متصدی صدور گفت که مجبور است با سرپرستش صحبت کند. بعد از آمدن سرپرست صدور و مشاهده کتاب و

شنیدن داستان، گفت؛ اجازه بدهید با رئیس صحبت کنم... و من برای نشان دادن عکس روی جلد، منتظر دیدن چهار نفر شده بودم. این کار در - ساوت وست، حتی چند ثانیه هم طول نکشید. به نظر می رسد لازم نباشد مثال های بیشتری در باره قدرت یک چشم انداز روشن و فراگیر در سازمان بیاوریم. چنین چشم اندازی حقیقتاً سازمان را به "بزرگی" دعوت می کند، نه به یک بزرگنمایی "اغراق آمیز". بینش و چشم انداز فرهمند، آرمان و آرزوهای کارکنان را به هم پیوند می زند، روح و قلب آنها را لمس می کند و به آنها برای همکاری موثرتر با یکدیگر کمک می کند. یک بینش و چشم انداز عمیق سازمانی، اگر با اجرای موثر، نفوذ مثبت و استراتژی های قابل پیگیری همراه باشد، همه امور و فعالیت های سازمان را در مسیر درست خود قرار می دهد. چشم انداز هر سازمان نشان دهنده؛ تفاوت میان، تجارت در شکل معمول آن، و یک سازمان با کلاس جهانی است. ■

