**چه موقع زمان تدوین یک چشم انداز جدید است؟**

**ترجمه :احمد فنائی پور منبع : Harvard Business Review Leader’s Handbook**

**چشم انداز عاملی برای سربلندی و استحکام سازمان است ،لذا ساختن هنرمندانه یک چشم انداز جزء اصلی توانمندی رهبر یک سازمان برای خلق تاثیری چشم گیر است .چشم انداز نقطه شروع فراهم کردن برنامه های توسعه استراتژیک سازمان ،استخدام افراد مستعد ،تعیین اهداف و توسعه کارکنانی چالشگر برای یافتن شیوه های جدید و بهتر برای اجرائی کردن آنها است .**

**نقش یک رهبر ،ساختن چشم اندازی الزام آور متناوب با سازمان (واحد یا گروه)و محیط آن است، و سپس به طور متناوب آن را با توجه به تغییر شرایط مجددا با هنرمندی می سازد . بازنگری چشم انداز در یک مسیر درست و در یک زمان مناسب می تواند تاثیر زیادی بر تعیین جهت سازمان و دلبستگی عاطفی کارکنان داشته باشد . اما این نوع چشم انداز از آسمان نمی افتد ،بلکه ساختن آن مقوله ای چالشی برای رهبری سازمان است زیرا :**

* **مشخص کردن آن می تواند سخت باشد که آیا زمان ،مناسب تدوین یک چشم انداز جدید است ؟ شما ممکن است این کار را به خاطر نگرانی فشار کار یا ناکافی بودن حس رضایتمندی از خود و ریسک مربوطه نخواهید انجام بدهید**
* **بسیاری از همکاران و مسئولانی که شما را به این سمت برگزیده اند ایده ها و نقطه نظرات متضادی خواهند داشت و شما باید همه آنها را در یک جهت منطقی و منسجم جمع بندی کنید**

**بنابراین ضرورت دارد رهبر سازمان به صورت دوره ای بررسی کند که آیا چشم انداز موجود سازمان با توجه به تغییرات مختلف متناسب است یا این که زمان اصلاح آن فرارسیده است .گاهی تغییر یا اصلاح چشم انداز موضوعی بدیهی و مشهور است نظیر تغییر چشم انداز بانک جهانی پس از پایان دوران جنگ سرد ،زیرا این بانک پس از جنگ جهانی دوم با چشم انداز شبه سیاسی بازسازی و تقویت کشورهای بلوک غرب ایجاد شده بود که حالا پس از سقوط دیوار برلین و پیروزی جهان غرب و گشایش بازارهای مالی جدید و پیشرفت چین و دیگر اقتصادهای آسیایی باعث شده بود که کشورهای در حال توسعه به سرمایه هایی از منابع دیگر غیر از بانک جهانی دسترسی داشته باشند .ضمنا این بانک به دلیل نادیده انگاشتن مسائل و دغدغه هایی نظیر محیط زیست ،فرهنگ بومی کشورها ،فساد ،عدالت اجتماعی و سایر موضوعات مورد انتقاد قرار گرفته بود و ضرورت وجود آن زیر سوال برود،علاوه بر آن یک سوم پروژه های این بانک نتایج اقتصادی مطلوبی نداشتند،لذا رهبری جدید سازمان در سال 1996 برآن شد تا متناسب با تغییر اوضاع اقتصادی و سیاسی جهان نسبت به بازنگری و تدوین چشم انداز جدید اقدام کند .**

 **پس از بررسی ها و بحث های طولانی با کلیه ذی نفعان و صاحب نظران از آنجا که مدت زیادی بود که موضوع فقر در سطح جهان تداوم داشت و 28 درصد جمعیت جهان در فقر شدیدی به سر می بردند ،حل این مشکل واقعیتی حزن انگیز و یک نیاز فوری بود که حاصل آن در «رویای ما جهانی عاری از فقر است» به عنوان چشم انداز جدید بانک جهانی برگزیده شد و بر سنگی حک و روی دیوارهای ساختمان اداره مرکزی آن در واشنگتن دی سی نصب شد .**

**اقدامات بعدی این بانک متناسب با چشم انداز جدید مطالعه و بررسی جهت تدوین پروژه هایی برای فقر زدایی در سطح جهان با کمک کارشناسان این بانک و متخصصان بومی هر منطقه بود که تاثیر بسزایی در بهبود اوضاع اقتصادی در بسیاری از نقاط جهان داشت .**

**اما گاهی اوقات ضرورت تدوین یک چشم انداز جدید مشهود نیست و نیاز به بازنگری و بررسی بیشتر و دقیقتری دارد مانند آنچه در شرکت بیمه ایگل استار (Eagle Star Insurance ) انگلستان شد هنگامی که رهبری جدید مسئولیت اداره آن شرکت را به عهده گرفت ، مدیران ارشد اجرائی آن بر این باور بودند که شرکت بسیار خوب عمل می کند اما واقعیت این نبود زیرا بررسی اعداد و ارقام نشان می داد که مدل کسب و کار فعلی کار نمی کند و ادامه حیات آن به این دلیل بوده که بیشتر فشارهای بازار را ،شرکت مادر یعنی شرکت بریتیش آمریکن توباکو ( British American Tobaco ) پوشش داده بود ،لذا تدوین چشم اندازی جدید و مدل کسب و کار جدید ناشی از آن منجر به تغییری مثبت و بزرگ در این شرکت شد.**

**مورد دیگری که بایستی از آن اجتناب شود این است که یک سازمان با چشم انداز خود موفقیت خارق العاده ای در گذشته داشته و اهداف آرمانی اش را به نتیجه رسانده بود اما فریبندگی این موفقیت در گذشته نگاه کردن به عقب است که می تواند موجب یک حس رضایت از خود شده و ما را از تهدیدات آینده در بازار و محیط به شدت متغیر آن غافل کند .**

**با توجه به سه موردی که در بالا ذکر شد بایستی اذعان کرد که پی بردن به توانایی تحقق چشم انداز کار آسانی نیست، به خصوص که اکثر رهبران کمبود زمان دارند و تلاش آنان برای کسب زمان اضافی به منظور پرداختن به چشم انداز مشکل است و به آسانی بررسی آن به تعویق می افتد لذا ضروری است ،زمان خاصی را در هر سال برای تامل کردن در مورد چشم انداز و فکرکردن درباره این که آیا هنوز هدف آن چشم انداز عملی هست یا خیر اختصاص داد .**