



قدرت چشم انداز:

یک تصویر روشن و قانع کننده نقاشی کنید^(۱)

مترجمان: مهدی رشیدی*
و حمید پهلوان*

چکیده:

رهبران باید برای حرکت با تمام قدرت، از چگونگی ایجاد یک چشم انداز قانع کننده که سرشار از امیدها و رویاهای افراد است، آگاه باشند. موضوع رهبری، حرکت به سمت یک هدف است. اکثر مدیران، فاقد هدف، مجموعه‌ای از ارزش‌های عملیاتی، تصویری از آینده بوده و درک روشنی از مکانی که افراد را به سمت آن رهبری می‌کنند ندارند. آنها بدون داشتن یک چشم انداز روشن، در دریای تقاضاها و کارهای مختلف غرق می‌شوند و در نتیجه تمرکز خود را از دست داده و انرژی خود را تلف می‌کنند. بنابراین به وسیله سه عامل کلیدی زیر چشم اندازی روشن و قانع کننده تدوین نمایید: ۱- هدف مهم - ۲- ارزش‌های روشن - ۳- تصویری از آینده. همچنین افراد را درگیر شکل دهی چشم اندازهای بامعنا شرکت دهید و با آنها کمک کنید تا آن چشم اندازها را در کار خود مدنظر قرار دهند. آنچه که برای محقق کردن یک چشم انداز مهم است، عبارت است از این که: ۱- چگونه تدوین شده است - ۲- چگونه بیان شده است - ۳- چگونه پایدار و زنده باقی می‌ماند.

و از توانایی تان برای دستیابی به آن مطمئن باشید به گونه‌ای که با وجود موانع، با گام‌هایی استوار به سمت آن قدم بردارید. این عبارت، نتیجه بهره‌مندی از یک چشم انداز روشن - دانستن این که شما که هستید، به کجا می‌روید و چه چیزی سفر شما را هدایت می‌کند؟ - را توصیف می‌کند و بیان می‌دارد که آن شما را با قدرت تمام به سمت جلو حرکت می‌دهد. رهبران باید برای حرکت با تمام قدرت، از چگونگی ایجاد یک چشم انداز قانع کننده که

کلید واژه‌ها: رهبری (Leadership)، مدیریت استراتژیک (Strategic management) چشم انداز (Vision)

عبارت "با تمام نیرو به جلو" (Full steam ahead) زمانی به معنای حرکت به جلو با تمام قدرت بود که در مورد کشتی‌های بخار به کار می‌رفت. ولی امروزه به این معناست که هدف‌تان بسیار روشن و تعهد شما نیز نسبت به آن بسیار بالا باشد، همچنین باید از اهمیت آن مطلع

هنگام مواجهه با خطر نیست، بلکه به معنای داشتن چشم اندازی است که بیانگر هدف شماسست و متعهد به آن است. این چشم انداز نسبت به اهمیت رسالت شما و همچنین توانایی شما در دستیابی به آن (در این که موانع را شناسایی کنید و آنها را در محاسبات لحاظ و بر اهدافتان پافشاری کنید) اطمینان خاطر دارد. هنگامی که افراد در تدوین چشم انداز مشارکت می کنند و به آن اعتقاد دارند، در آنها انرژی، اشتیاق و حرارت فوق العاده ای به وجود می آید. آنها احساس می کنند که به وجود آورنده یک تغییرند. آنها نام نیکی برای محصولات و خدمات عالی ایجاد می کنند. آنها می دانند که چه کاری انجام می دهند و چرا.

حس شدیدی از اطمینان و احترام حاکم است و مدیران برای کنترل افراد به زحمت نمی افتند بلکه به دیگران اجازه می دهند که مسوولیت کارشان را برعهده بگیرند زیرا می دانند که هر فردی در تدوین چشم انداز مشارکت داشته و اهداف و جهت گیری ها برای او روشن است.

افراد قدرت اتخاذ تصمیمات مهم را دارند و مجبور نیستند که

امکان انحراف، حتی هنگام داشتن چشم انداز نیز وجود دارد. چشم انداز ممکن است در یک چارچوب خاص طرح ریزی شود ولی هیچ راهنمایی خاصی در اختیار افراد قرار ندهد و یا بدتر این که هیچ مطلبی در ارتباط با واقعیت چگونگی پدیده ها نداشته باشد. یک چشم انداز قانع کننده، انرژی زیادی آزاد می سازد و مشارکت در آن، موجب پیوند زدن افراد با اهداف کسب و کار می شود

هر مسأله ای را با مدیران عالی در میان گذارند. هر فردی مسوولیت اعمالش را برعهده دارد، در واقع آنها مسوولیت آینده شان را برعهده می گیرند نه این که منفعلانه منتظر وقوع حوادث باشند. اتاقی به خلاقیت اختصاص داده شده است. افراد می توانند به روش مخصوص خودشان، به انجام کارها کمک کنند و این گونه اختلافات، محترم شمرده می شود زیرا آنها می دانند که همگی در یک قایق هستند.

تدوین چشم انداز

به وسیله سه مؤلفه کلیدی زیر چشم اندازی روشن و قانع کننده تدوین کنید: ۱- هدف مهم ۲- ارزش های روشن ۳- تصویری از آینده. همچنین افراد را در شکل دهی چشم اندازهای با معنی شرکت دهید و به آنها کمک کنید تا آن چشم اندازها را در کار خود مدنظر قرار دهند.

۱- هدف مهم:

هدف، دلیل شما برای وجود داشتن است. داشتن هدف بیشتر از آنچه که به پرسش از چیستی کار شما پاسخ دهد، پاسخگو

سرساز از امیدها و رویاهای افراد است، آگاه باشند. موضوع رهبری، حرکت به سمت یک هدف است و چنانچه در خدمت یک چشم انداز همگانی و مشترک قرار نگیرد، به خود خدمتی تبدیل می شود.

اکثر مدیران فاقد هدف، تصویری از آینده و درک روشنی از مکانی که افراد را به سمت آن رهبری می کنند ندارند. آنها بدون داشتن یک چشم انداز روشن، در دریای تقاضاها و کارهای مختلف غرق می شوند و در نتیجه تمرکز خود را از دست داده و انرژی خود را تلف می کنند.

امکان انحراف، حتی هنگام داشتن چشم انداز نیز وجود دارد. چشم انداز ممکن است در یک چارچوب خاص طرح ریزی شود ولی هیچ راهنمایی خاصی در اختیار افراد قرار ندهد و یا بدتر این که هیچ مطلبی در ارتباط با واقعیت چگونگی پدیده ها نداشته باشد. یک چشم انداز قانع کننده، انرژی زیادی آزاد می سازد و مشارکت در آن، موجب پیوند زدن افراد با اهداف کسب و کار می شود. آنهایی که چشم انداز روشنی ندارند. زیان های مالی، عملیاتی و پرسنلی بیشتری را تحمل خواهند کرد. پس از تدوین یک چشم انداز قانع کننده تدوین آن را همگانی کنید. این کار نشاط و تحرک را به ارمغان می آورد و راهنمای هر روز شما خواهد بود. تدوین چشم انداز یک فرآیند است نه یک فعالیت لحظه ای.

موضوع چشم انداز

روزگاری مدیری وجود داشت که در روش های سنتی اثربخش بود. او به روشنی هدفگذاری کرده بود افراد نیز می دانستند که از آنها چه انتظاراتی می رود. او از افراد خواسته بود تا کارها را درست انجام دهند و در این باره آنها را تحسین نیز می کرد. اگر کارکنان از اصول منحرف می شدند، آنها را دوباره راهنمایی می کرد و اگر این انحراف با وجود علم آنها به چگونگی انجام درست کار بود، آنها را مورد بازخواست قرار می داد.

افراد دوست داشتند برای او کار کنند و به او احترام می گذاشتند. اما او احساس کرد که چیزی در این بین گم شده است. هنگامی که به چشمان کارکنانش نگریست، متوجه شد که آنها جوش و خروشی را که به هنگام انجام کار برای بنیانگذار شرکت - که آنها را تشویق و به آنها چنین القا می کرد که کارشان واقعاً مهم است - داشتند، ندارند. او هر روز صبح زود و هنگام غروب با کارکنانش به پیاده روی می رفت، همراهی کارکنان با او از روی اجبار نبود بلکه خواسته خود آنان بود. آنها از کار خود لذت می بردند و در واقع موقعیت خاص و منحصر به فردی را تجربه می کردند. ولی اکنون این مدیر احساس می کرد که دیگر آن جاذبه و انرژی وجود ندارد. او با تعجب به دنبال این حلقه مفقوده و آنچه که می توانست او و سایر افراد را به جنب و جوش بیاورد، می گشت.

"با تمام نیرو به جلو" به معنای حرکت بی پروا و کورکورانه در

پرسش "چرا؟" است. هدف- از منظر مشتری شما- روشن می کند که شما واقعاً در چه کسب و کاری فعالیت می کنید. از این رو سازمان های بزرگ حس عمیقی از هدف مهمی که هیجان و تعهد می آفریند، دارند.

۲- ارزش های روشن:

ارزش ها، خطوط راهنمایی برای چگونگی عمل کردن فراهم می کنند به گونه ای که شما بتوانید اهدافتان را پیگیری کنید. ارزش ها به سؤال "من از چه چیزی می خواهم پیروی کنم؟" و "چگونه؟" پاسخ می دهند. ارزش ها باید به روشنی توصیف شوند به طوری که شما بدانید دقیقاً چه رفتارهایی نشانگر زنده بودن آنها هستند. باید به طور مداوم بر اساس ارزش ها رفتار شود و گرنه آنها تنها به صورت نیات خیرخواهانه در اذهان باقی می مانند. به هر حال ارزش های فردی باید در راستای ارزش های سازمانی قرار گیرند.

۳- تصویری از آینده:

تصویر نتیجه نهایی کار باید روشن باشد. این تصویر باید به

رهبران باید برای حرکت با تمام قدرت، از

چگونگی ایجاد یک چشم انداز قانع کننده که سرشار

از امیدها و رویاهای افراد است، آگاه باشند. موضوع

رهبری، حرکت به سمت یک هدف است و چنانچه در

خدمت یک چشم انداز همگانی و مشترک قرار

نگیرد، به خود خدمتی تبدیل می شود

گونه ای باشد که شما بتوانید آن را ببینید. بر روی آنچه که می خواهید بیافزینید نه بر روی آنچه که می خواهید از شرش خلاص شوید و همچنین بر نتیجه پایانی کار و نه بر فرآیند رسیدن به آن تمرکز کنید. یک چشم انداز وقتی قانع کننده است که به ما کمک کند که جایگاه و موقعیت کاری خود را دریابیم، خطوط راهنمایی برای کمک به تصمیم گیری روزانه ما فراهم کند نمایی از آینده مطلوب برای ما به تصویر بکشد، درباره "طراز اول بودن" نه فقط درباره پیروزی در رقابت- باشد، ترغیب کننده باشد نه این که فقط در قالب ارقام بیان شود، قلب و روح هر فردی را تحت تأثیر قرار دهد و به هر فردی کمک کند تا برای چگونگی ایفای نقش در راه رسیدن به هدف به نتیجه برسد.

محقق کردن چشم انداز

اگر در مورد چشم اندازتان توجیه و در مورد شرایط فعلی تان صادق باشید مجبور نخواهید بود که هر چیزی را بفهمید. مسائل به روش خاص خود- و نه در راستای چشم انداز شما- اتفاق می افتند. بنابراین یک چشم انداز واقعی باید زنده و پویا باشد و محدود به

چارچوب خاص نگردد. آنچه که برای تحقق یک چشم انداز مهم است عبارت است از این که: ۱- چگونه تدوین شده است ۲- چگونه بیان شده است ۳- چگونه پایدار و زنده باقی می ماند.

۱- چگونه تدوین شده است:

فرآیند تدوین چشم انداز به اندازه محتوای چشم انداز مهم است. به جای این که با مدیران عالی به راحتی در خلوتی بنشینید و چشم انداز را با همدیگر تهیه و سپس اعلام کنید از گفت و گو و تبادل نظر همه افراد درباره چشم انداز حمایت کنید.

۲- چگونه بیان شده است:

تدوین چشم انداز یک فرآیند در حال پیشرفت و جریان است، بنابراین شما باید گفت و گو در مورد چشم انداز را همیشه ادامه داده و به طور مداوم به آن مراجعه کنید.

اگر بر روی چشم انداز تمرکز کنید، برای شما روشن تر می شود و شما آن را با عمق بیشتری می فهمید. در حقیقت ابعاد آنچه که شما درباره چشم انداز فکر می کردید ممکن است در طول زمان تغییر کند ولی اصل و جوهره آن ثابت باقی می ماند.

۳- چگونه زنده و پایدار باقی می ماند:

وقتی حوادث پیش بینی نشده شما را از مسیر منحرف می سازند به دو راهبرد حمایتی نیاز پیدا می کنید: ۱- همیشه بر روی چشم انداز تمرکز کنید. اگر مانعی شما را از مسیر منحرف کرد، مسیر جدیدی (با توجه به اصول چشم انداز) تعریف کنید. آماده باشید که در صورت لزوم، اهداف خود را تغییر دهید. وقوع حوادث پیش بینی نشده اجتناب ناپذیر است. بنابراین آنچه که اتفاق می افتد را به عنوان یک امتحان یا فرصت تلقی کنید. ۲- شهادت خود را در مورد تعهد به چشم انداز نشان دهید. تعهد واقعی در هنگام انجام عمل شروع می شود. در این هنگام نگرانی هایی وجود خواهد داشت. آنها را لمس کنید و به جلو حرکت کنید زیرا تدوین چشم انداز شهادت خاصی می خواهد و عمل بر اساس آن نیز شهادتی دیگر. چشم انداز شما، شما را از موفقیت به سمت معنا و مقصود، پیش می برد. همان طور که ما با تمام نیرو به جلو در راستای تحقق چشم اندازمان حرکت می کنیم، چشم انداز ما گسترش می یابد تا آنجا که بخش بسیار گسترده تری از جامعه را دربر می گیرد. ما متوجه خواهیم شد که در این سیاره همه ما بخشی از یک جامعه هستیم و همه ما باید مسؤلیت تدوین یک چشم انداز همگانی و مشترک را برعهده بگیریم. ■

پی نوشت ها:

۱- این مقاله توسط مجله "EXECUTIVE EXCELLENCE" و با اجازه از نویسندگان، از کتاب "با تمام نیرو به جلو" اقتباس شده است. Ken Blanchard، نویسنده مشهور مدیریت و بالاترین مقام معنوی شرکت های کن بلانچارد و Jesse Stoner رییس مرکز Seapoint مشاور شرکت های کن بلانچارد است.