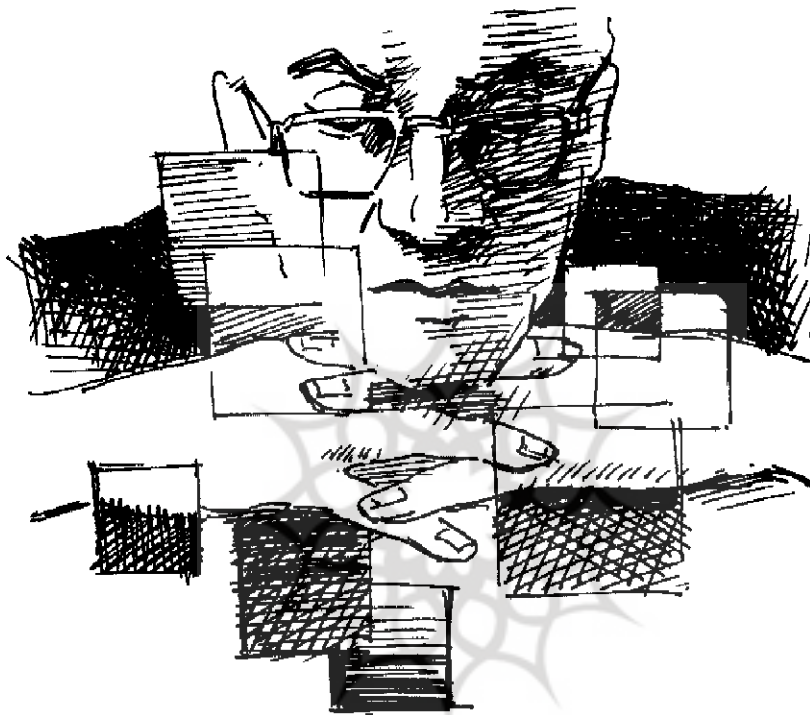


## رهبری چشم‌اندازگرا



رضا قرایی پور  
حسن بیک محمدلو

### چکیده

چون آرمان‌ساز و آرمان‌ده و الهام‌بخش هم ترجمه شده است) با نگرشی کاملاً متفاوت به تغییرات می‌نگرند و نه تنها در پی حذف و کنترل آنها نیستند، بلکه در جستجوی آثار و نشانه بالقوه آن هستند و از تغییر استقبال می‌کنند. رهبران آرمان‌ده نیک می‌دانند که موفقیتشان تا حدود زیادی به توان پاسخگویی به تغییرات محیطی بستگی دارد و بنابراین مهمترین نگرانیهای آنان، ایجاد ساختار سازمانی منعطف، تشکیل و هدایت گروههای ایده‌پرداز، تعیین و تحقق‌دگرگونی استراتژیک و انتخاب افرادی است که برای تغییر استراتژیک، انگیزه و توانایی داشته باشند و این نگرانیها جز در پرتو داشتن تفکر استراتژیک به اطمینان خاطر و بقای سازمان منجر نخواهد شد.

این مقاله می‌کوشد در ابتدا آرمان و چشم‌انداز را تبیین کند و سپس به موضوع رهبری الهام‌بخش آرمان‌ده، آرمان‌ساز یا چشم‌اندازگرا بپردازد.

تغییرات اساسی و سریع روندها و رویه‌های اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیک در عصر فراصنعتی تأثیرات شدیدی بر عملکرد و رفتار سازمانها داشته است. تحقیقات نشان می‌دهد که تنها معدودی از رهبران بویژه در کشورهای جهان سوم موفق به شناخت و سپس واکنش صحیح و بموقع در برابر اینگونه تغییرات شده‌اند و بسیاری از آنها هنگامی اقدام به عمل کرده یا می‌کنند که تغییر به صلابت و صراحت کامل رسیده است و چاره‌ای جز تن دادن به نتایج آن و واکنش انفعالی وجود ندارد. اینگونه رهبران غالباً سعی می‌کنند با تکیه بر تجربیات گذشته، سازمانهای امروزی را اداره کنند و بر مبنای روندها و رخدادهای تاریخی به تحلیل شرایط نیازهای آتی بپردازند که قطعاً با استفاده از این روشها، چالشهای عمیق و شکستهای سنگینی را تجربه خواهند کرد. در مقابل رهبران چشم‌اندازگرا (این واژه ترجمه لغت VISIONARY است که در فرهنگ مدیریت ایران به الفاظی

رهبری امری است که به نظر بسیاری از محققان این موضوع بین رشته ای، به تعداد صاحب نظران و نویسندگانی که در این زمینه قلم زده اند، از آن تعریف ارائه شده است.

برخی از تعاریف متعددی که ربع قرن گذشته ارائه شده است، به شرح زیر است.

- رهبری، رفتار فرد، هنگام هدایت فعالیت های یک گروه در جهت هدفی مشترک است.

- رهبری توسعه نفوذ مادی و معنوی پذیرش عملی از طریق هدایت کننده های جاری سازمان است.

- رهبری فرایند هدف بخشیدن به کوشش جمعی است و موجب می شود که افراد با میل باطنی خویش برای رسیدن به هدف، با صرف امکانات و تواناییهای خود، تلاش نمایند.

و بسیاری تعاریف دیگر.

اما در مجموع می توان گفت رهبری فرایندی است که در آن رهبر به اعضای سازمان جهت می دهد و بر افراد تحت سرپرستی خود موثر است. تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمان طلب می کند.

در شناخت مهارتهای رهبری به اولین مهارتی که برمی خوریم، مهارت رهبر در ارائه یک آرمان و چشم انداز قابل درک برای همه اعضای سازمان است. به طوری که در تعریف رهبری به اولین مولفه ای که اشاره می شود، ارائه آرمان یا چشم انداز است.

### ریشه شناسی لغت

ریشه لغت: وضع و کاربرد واژه چشم انداز در غرب پیشینه ای دیرینه دارد. اولین بار این مفهوم در زبان انگلیسی در قرون وسطی به کار رفته که آن را از زبان فرانسه قدیم وام گرفته که آن هم به نوبه خود، این کلمه را از زبان لاتین گرفته است (آکسفورد، ۱۹۸۹، ج ۲).

چیزی که به طور واضح و روشن از غیر راههای معمولی دیدن، مشاهده

می شود؛ بخصوص ظهوری از پیشگویی یا ویژگی اسرارآمیز یا دارا بودن ماهیت وحی که به طور مافوق طبیعی در عالم رؤیا و یا در یک حالت غیرطبیعی در ذهن انسان ظهور پیدا کند. (وبستر، ج ۲) - ادراک ذهنی از یک نوع مشخص و روشن (آکسفورد، ج ۲) - منظره ای زیبا، شخص یا صحنه و... زیبایی غیرعادی (آکسفورد، ۱۹۸۹، کالج وبستر، ۱۹۸۸)

**چشم اندازگرا:** فرد توانا یا عادت کرده به دیدن چشم اندازها و افق

**میل به کسب قدرت برای توانمند کردن دیگران در تحقق چشم انداز و مهارتهای ادراکی برای توسعه آن، دو ویژگی شخصیتی رهبران چشم اندازگراست**

های دور. در نظریه های تخیلی غرق شده (آکسفورد، مرجع ۱۹۸۹)، بصیرت و آرمان گرا (آکسفورد مرجع، ۱۹۸۹) فردی که دارای ایده های آرمانی است (آکسفورد ادونس لرنز، ۱۹۸۹) علاقه مند به دیدن افقهای دور. قادر به دریافت آثار با استفاده بصیرتها و چشم اندازها (آکسفورد، ج ۲، ۱۹۸۹) رهبران بصیرت و آرمان گرا (آکسفورد مرجع، ۱۹۸۹) کسی که اهدافش برای آینده، عالی و برجسته است ولی ممکن است فاقد عینیت باشد و براحتی تحقق پذیر نباشد. (لانگمن، ۱۹۹۰)

**معنای اصطلاحی:** بصیرت و چشم انداز،

تصوری از آینده مطلوب و آرمان آفرینی.

چشم انداز در صورتی که با توانایی انتقال آن به دیگران جفت شود، مبنایی برای توانمند کردن دیگران خواهد بود.

تصورات آینده، تدوین این تصورات، توانمند کردن پیروان از طریق آرمان، سه عنصر مشخص در یک زنجیره هستند.

بصیرت - تصوراتی که شکل گرفته اند- فرایندی تعاملی است که به همان میزان که به گذشته مربوط می شود به آینده هم ربط پیدا می کند، بلکه باید گفت که با طرحی برای آینده گره می خورد و تدوین آن به پایداری و توانبخشی زیردستان منجر خواهد شد. این آرمانها همان چشم اندازهای استراتژیک نامیده می شوند.

توصیف یک قصد و نیت، سازمان را به جایی که هرگز قبلاً در آن نبوده، یعنی به دنیای ناشناخته ها می برد.

البته گفتنی است تمام این تعریفها، تعریف چشم انداز صحیح است و گرنه چشم انداز و آرمانهای ناصحیح آرمانهایی است نایافتنی، غیرواقعی و بی اساس.

### مفهوم چشم انداز سازمانی

چشم انداز جهت گیریهای آتی سازمان را تداعی می کند. چشم انداز توضیح دهنده هر چیز اعم از فرهنگ کسب و کار، تکنولوژی و یا هر نوع فعالیت سازمان در آینده است. برخی نیز عنوان کرده اند چشم انداز، شامل استراتژی است، یعنی چشم انداز چگونگی دستیابی به استراتژی سازمان را روشن می سازد. مفهوم چشم انداز باید علاوه بر مغز افراد در قلب افراد سازمان نفوذ کند.

افراد دارای رویاهای خاص و نیز برداشتهایی خاص از آن رؤیا هستند. هرگاه رؤیایی با مشارکت ذهنی و عملی همراه باشد، چشم انداز نامیده می شود. جمع بندی چشم انداز سازمانی را می توان این طور گفت: فکر عملی، اعتباربخش و جذاب برای آینده سازمان.

### لزوم و اهمیت چشم انداز

ترقی و دیگران علت و ضروری داشتن چشم انداز را ناشی از موارد زیر

## ۱- ضرورت کنترل و هدایت سرنوشت سازمان

محیط رقابتی کسب و کار امروز، بسیار پویا، خصمانه و پرشتاب توصیف شده و با یک عبارت ساده، محیط عدم اطمینان نام گرفته است. به عنوان نمونه ممکن است مزیت رقابتی سازمانی خیلی زود از بین برود. هرچه زودتر مدیریت ارشد، چشم‌انداز آتی کالاهای جدید و اوضاع صنعت را تجسم بخشد، توانایی سازمانی خود را برای کنترل آینده و جهت گیری درست تقویت می‌کند.

## ۲- نیاز به استراتژی بکر و بدیع

مزیت رقابتی پایدار، ناشی از تحلیل روندهای هم‌چشمی و واکنش به آنهاست که متأسفانه دوام زیادی ندارند و بنابراین استراتژی اتخاذشده نیز پیوسته در حال تغییر است؛ درحالی که چشم‌انداز خلاق، نگرشی بلندمدت از خواسته‌های مشتریان ارائه می‌کند. در واقع، نیازهای واقعی مشتریان، آینده را می‌سازند و فلسفه چشم‌انداز در درک و تامین این نیازها نهفته است. استراتژی بکر و بدیع، با پیش‌بینی نیازهای آتی مشتریان، پایدار و نیروبخش خواهد بود.

## ۳- افول و تجدید حیات سازمانها

بسیاری از نشانه‌های شکست سازمانها، ناشی از نبود نگرش واقعی از کسب و کار و یا نداشتن جهت‌گیریهای مناسب به سوی روندهاست. سازمانهای امروز باید به تجدید حیات و بازاندیشی در نوع فعالیتها و نوع قابلیت‌های لازم، به منزله یک موضوع اساسی بنگرند. رویکردهای جدید مدیریت مثل مهندسی مجدد که همرو چمپی مطرح کرده‌اند، همچنین یادگیری سازمانی، که سنگه ارائه کرده است و دیگر مشاوران مدیریت نیز هر روز مطرح می‌سازند، همگی داشتن چشم‌انداز و تجسم آتی نیازهای مردم و بازار را در سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده‌اند. بنابراین تجدید حیات سازمانها و بنا نهادن سازمان توانا، مستلزم تدوین چشم‌انداز روشن و اصولی است.

۴- ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی  
اهمیت نقش فرهنگ در تحول و دگرگونی سازمانها بر کسی پوشیده نیست. فرهنگ محافظه‌کارانه سازمانها مانع نیرومندی برای انجام تحول است و هرگونه اهتمام برای تغییر سیستمها و برنامه‌های سازمان، بدون بسترسازی و ایجاد زمینه‌های فکری توفیق‌چندانی در پی نخواهد داشت.

**راهبران چشم‌اندازگرا  
نیازها را جهت می‌دهند،  
دمنده روح امید در پیروان و  
سازمان، زنده‌کننده آرمان  
سازمان و ایجاد‌کننده اعتمادند.**

## انواع آرمانها

چهار نوع چشم‌انداز و آرمان وجود دارد.

- ۱ - نوآوری محصولی/ خدماتی: آرمانهایی که هدف از آن تغییر خروجیهای اساسی سازمان است.
  - ۲ - نوآوری مصرفی/ بازاری: چشم‌اندازهایی که هدف از آن متحول کردن یک بازار است.
  - ۳ - همگرایی جغرافیایی متغیر: دیدگاههایی که مرزهای جغرافیایی سازمان را تغییر می‌دهند.
  - ۴ - عملیات/ تکنولوژی: آرمانهایی که هدف از آن تدوین برنامه‌های سازمانی جدید است.
- البته گفتنی است چشم‌اندازهایی موفق است که ترکیبی از چشم‌اندازهای گفته شده باشند.

## فرایند رهبری چشم‌اندازگرا

رهبری چشم‌اندازگرا (آرمان‌ده، آرمان‌ساز یا الهام‌بخش) یکی از انواع رویکردهای رهبری است که خود دارای فرایند است. رهبری آرمان‌ده فرایندی انسانی است که تحت تأثیر عوامل تحول در برخورد با نیازها، چشم‌اندازی از هدف و جهت ارائه می‌کند. فرایند تدوین آرمان، یک فرایند دائمی و پویاست و باید آن را به عنوان بخشی از وظیفه جاری رهبری چشم‌اندازگرا دید. آرمانها از طریق یک سلسله فرایندهایی توسعه می‌یابند. به اعتقاد وستلی و میتزبرگ، سه عنصر مشخص در یک امتداد چشم‌اندازی عبارتند از: تعریف تصورات آینده، تدوین این تصورات، توانمند کردن پیروان از طریق انتقال چشم‌انداز. ویژگی فرایند چشم‌انداز آن است که



فرآیندی تعاملی است و تسلسلی نیست. بنابراین در مجموع می توان گفت: هر رهبر باید یک چشم انداز را تعریف کند تا پیروان بتوانند آن را به اشتراک بگیرند.

### ویژگیهای رهبری چشم اندازگرا

بنابر دیدگاه یوکل ویژگیهای رهبران چشم اندازگرا را می توان در سه دسته ویژگیهای شخصیتی، انگیزشی و ارزشی گنجانند.

#### ۱- ویژگیهای شخصیتی

دو ویژگی شخصیتی برای ایجاد چشم انداز و ترسیم آن عبارتند از: میل به کسب قدرت برای توانمند کردن دیگران در اعمال و تحقق چشم انداز و مجموعه‌ای از مهارتهای ادراکی مورد لزوم برای توسعه چشم انداز. این رهبران دارای نفوذ حیرت انگیزی در نسلهای بعدی هستند و مهمتر آنکه این رهبران دارای نوعی تفکر شهودی هستند.

#### ۲- ویژگیهای انگیزشی

رهبران آرمان ده خطر پذیرند. احساس می کنند، در همه چیز انرژی را مشاهده می کنند. اعجاب و رویداد شگفت را دوست دارند، آرزوهای ناممکن دارند، رؤیاهایشان را به کار می بندند، پس از تحمل ماهها یا سالها احساس بی جهتی، آنان به یکباره می درخشند و احساس هیجانی نسبت به چیزی نو و بدیع را پرورش می دهند. این رهبران تحت نفوذ موضوعی قرار دارند که نسبت به آن بصیرت دارند. نسبت به تغییرات مورد نیاز در پیروان ایجاد احساس ضرورت و اولویت می کنند، نیازها را جهت می دهند، دمنده روح امید در پیروان و سازمان، زنده کننده آرمان سازمان و ایجاد کننده اعتمادند.

#### ۳- ویژگیهای ارزشی

این رهبران نتیجه محورند، نسبت به ضرورت توسعه سازمان دارای ارزیابی هستند، محصور کننده آینده نسبت به خوبیها و بدیها هستند. مظهر کامل چشم انداز سازمان هستند. بیان کننده آنچه ارزشمند، جذاب و درباره سازمان هیجان آور است، هستند. آنان قانون شکنند،

از اشتباه کردن ابایی ندارند. محیط کار همچون خانه با وجودشان عجین شده است و دارای ایمان به پیروزی حتمی نسبت به گذشته، حال و آینده هستند.

### مهارتهای رهبری چشم انداز گرا

#### ۱- مهارتهای ادراکی

رهبران چشم اندازگرا دارای ۴ مهارت ادراکی هستند که عبارتند از: ابراز بصیرت از طریق رفتار و نه بیان، توضیح آرمان برای دیگران، گسترش چشم انداز، تعمیق آرمان و کاربرد آن به طرق متعدد. چنین رهبرانی دارای توانایی تصورات بلند، توانایی پیش بینی توسعه‌ها در جهان خارج و بنیانگذار آرمانهای

#### چهار نوع چشم انداز در

#### سازمانها وجود دارد:

#### ۱- محصولی / خدماتی

#### ۲- مصرفی / بازاری

#### ۳- همگرایی جغرافیایی منبر و

#### ۴- عملیات / تکنولوژی

که چشم انداز را به صورت قانون مصوب می کنند و از طریق فروش چشم انداز و آرمان در یوشش ایدئولوژیک مناسب، تغییر ایجاد می کنند. رهبران، ناشناخته‌ها را برای سازمان به صورت جذاب معرفی کرده و خود نیز به سمت آن حرکت می کنند.

#### نتیجه گیری

فرانکل - روانپزشک معروف - که در جریان جنگ جهانی دوم سالها در زندان و اردوگاهها بود، خاطرات خود را در کتابی به نام "انسان در جستجوی معنا" به تصویر می کشد. به نظر او میلیونها نفر در اردوگاهها جان باختند، اما تنها کسانی توانستند زندان را تحمل کنند و زنده بمانند که هدف متعالی داشتند و می بایستی بعد از رهایی آن را محقق می ساختند. او چنین نتیجه می گیرد که چشم انداز صرفاً برای روزگار خوشی نیست، حتی در شرایط سخت هم کارگشاست. بنابراین تنها چیزی که می تواند مسیر سازمانها را هموار سازد و آنها را به سمت موفقیت هدایت کند، وجود رهبرانی پرجاذبه است که روح چشم اندازی روشن و مثبت را به کالبد سازمانها بدمند. □

#### منابع

- ۱- ازگلی، محمد (۱۳۸۳) رهبری استراتژیک چشم انداز، چاپ اول، انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)
- ۲- ایچی اومی، کن (۱۳۷۱) تفکر یک استراتژیست، ترجمه داوود مسگریان حقیقی، سازمان مدیریت صنعتی

3- Mintzberg, H (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, Jun-Feb

4- Morder, T (1997) Leadership as Vision, Management Decision, Vol33, No9, pp668-676

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.

- رضا قرایی پور: دانشجوی دوره دکتری تولید و عملیات دانشگاه علامه طباطبایی
- حسن بیک محمدلو: دانشجوی دوره کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق (ع)