

رهبری بصیر: اهمیت چشم‌انداز سازمانی

احمد ودادی^۱، رضا طهماسبی^۲، سید محمدمهدی موسوی^{۳*}

۱. استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران - پردیس قم

(تاریخ دریافت: ۸۸/۲/۱؛ تاریخ تصویب: ۸۸/۴/۲۰)

چکیده

هدف از انجام این مطالعه، تشریح یکی از رویکردهای نوین در عرصه رهبری، تحت عنوان رهبری بصیر می‌باشد. بدین منظور مفهوم چشم‌انداز که از مفاهیم محوری در رهبری بصیر است، مورد مطالعه قرار گرفته و ارتباط آن با بصیرت دهی و رهبری بصیر مورد بررسی نظری قرار گرفته است. روش مطالعه، مطالعه کتابخانه‌ای و گردآوری اطلاعات از طریق فیش‌برداری از منابع کتابخانه‌ای بوده است. در نتیجه تحلیل محتوای داده‌های گردآوری شده، تعریف، چگونگی ایجاد و چیستی محتوای چشم‌انداز ارائه شده، و ارتباط چشم‌انداز و رهبری بصیر مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت رابطه رهبری بصیر با دو رویکرد رهبری تحول آفرین و رهبری کاربزماتیک تحلیل شده و وجوه اشتراک و افتراق این رویکردها ارائه شده است.

واژگان کلیدی

رهبری بصیر، چشم‌انداز، الهام بخشی، توانمندسازی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

طی دو دهه اخیر رویکردهای نوینی در عرصه رهبری در سازمان‌ها به وجود آمده که محققان از آنها با عنوان تئوری‌های نئوکاریزماتیک رهبری و همچنین رویکردهای الهام بخش در عرصه رهبری نام می‌برند. این رویکردها مشتمل بر رهبری تحول آفرین (بس و آولیو^۱، ۱۹۹۰، صص ۲۳۱ و ۲۷۲)، رهبری کاریزماتیک (هاوس^۲، ۱۹۹۲، صص ۸۱ و ۱۰۸) و رهبری بصیر (ساشکین و ساشکین^۳، ۲۰۰۳، ص ۷۸) می‌باشند. این گونه از رهبران افرادی هستند که از طریق گفتار، تفکرات و رفتارهایشان در پیروان خود ایجاد ترغیب و انرژی‌زایی می‌کنند و به آنها الهام می‌بخشند. در مورد روابط بین این سه رویکرد نیز نظرات متفاوتی عنوان گردیده که به آنها پرداخته خواهد شد.

دیدگاه‌های مختلفی در این زمینه عنوان شده که آیا رهبری بصیر یک رویکرد مستقل و متفاوت از رهبری تحول آفرین و کاریزماتیک است یا جزیی از آنها محسوب می‌شود و جدای از آنها نیست. این موضوع در این مقاله تشریح خواهد شد. به هر حال چه رویکردی مستقل و چه بخشی از دیگر رویکردهای رهبری، تأکید اصلی رهبری بصیر بر ایجاد چشم‌انداز، ارتباط‌دهی و انتقال آن به پیروان و توانمندسازی آنها توسط رهبر به منظور تحقق و اجرای این چشم‌انداز است. بنابراین کانون و محور اصلی بحث بر روی چشم‌انداز است (اسپریر^۴ و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۷۳). رهبران بصیر افرادی هستند که در درجه اول از قدرت تجسم، آینده‌نگری و تصویرپردازی نسبت به آینده برخوردارند. آنها از چنان هوش و ذکاوتی برخوردارند که با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط اقدام به تدوین چشم‌اندازی صحیح، واقع‌گرا و الهام بخش برای سازمانشان می‌نمایند (وستلی و مینزبرگ^۵، ۲۰۰۵، ص ۱۹). این چشم‌انداز است که موجب

-
- 1- Bass & Avolio
 - 2- House
 - 3- Sashkin & Sashkin
 - 4- Spreier
 - 5- Westley and Mintzberg

برانگیختگی و ترغیب افراد در جهت تحقق آن می‌شود و در این جا مهارت‌های ارتباطی و عاطفی رهبران بصیر نیز نقش مهمی دارد (ساشکین، ۱۹۸۸، ص ۱۲۵). لازم به ذکر است که موضوع رهبری بصیر در تمامی سطوح تحلیل فردی، سازمانی و ملی قابل بحث است. در سطح فردی، هر انسانی که آینده‌ای جذاب و قابل تحقق را برای خود مجسم می‌کند، به واقع نقش یک رهبر بصیر را ایفا نموده و برای خود چشم‌اندازی را ایجاد کرده که خود را ملزم به دنبال نمودن آن در جهت تحقق آن می‌کند. در سطح سازمانی، واضح است که هر سازمانی برای بقا و پایداری می‌باید به کنکاش آینده و فرصت‌های آتی بپردازد و با طراحی یک برنامه منسجم که از طریق چشم‌انداز صورت می‌گیرد، جایگاه خود را در آینده مشخص نماید. مطمئناً این امر از طریق رهبران بصیری صورت می‌گیرد که با ایجاد این چشم‌اندازها پیروان خود را در جهت تحقق آنها ترغیب می‌نمایند. در سطح ملی نیز بدیهی است که هر کشوری که قصد دارد تا آینده‌ای تضمین شده و همراه با رفاه و پیشرفت برای ملت خود بسازد نیازمند رهبرانی است که با بصیرت بالا، چشم‌اندازی را برای ملت خود ایجاد می‌کنند و هم کارگزاران دولتی و هم شهروندان را در جهت تحقق این چشم‌انداز توانمند سازند. همان طور که گفته شد، به دلیل اهمیت بسیار زیاد چشم‌انداز در رهبری بصیر، این مقاله ابتدا با تشریح این مفهوم آغاز گردیده بدین جهت که خواننده را با چیستی، چرایی و اهمیت چشم‌انداز آشنا سازد و در ادامه آن به تشریح رهبری بصیر پرداخته می‌شود. هم‌چنین اضافه می‌شود که سطح تحلیل این مقاله در سطح سازمان می‌باشد و تلاش گردیده تا کلیه مباحث از این منظر عنوان شوند. بدیهی است که تعمیم مباحث به سطوح فردی و ملی به عهده خواننده گذاشته شده است.

چشم‌انداز^۱

در مورد اهمیت چشم‌انداز همین بس که جدیدترین تئوری‌ها در زمینه رهبری، بر نقش مهم رهبران سازمان در تدوین چشم‌انداز، انتخاب محتوای آن بر مبنای نیازهای سازمان و پیروان و هم‌چنین ضرورت الهام بخشی و بصیرت آفرینی در پیروان به جهت دنبال نمودن

1- Vision

و اجرای مؤثر این چشم‌انداز تاکید دارند (کالینز و پوراس^۱، ۱۹۹۶، ص ۶۵؛ فوستر و آکدر^۲، ۲۰۰۷، ص ۱۰۱). رهبر برای تبدیل چشم‌انداز به واقعیت، به کمک دیگران نیاز دارد. بنابراین چشم‌انداز باید به گونه‌ای بیان شود که دیگران احتمال تحقق آمال و آرزوهای خود را در آن ببینند و در اذهان پیروان، تصاویر یا تجسم‌های درونی ایجاد کند که با تصاویر ذهنی رهبر شباهت داشته باشند و در عین حال یکسان نیز نباشند (مارگولیس و هانسن^۳، ۲۰۰۳، ص ۴۷). تفاوت در چشم‌انداز از ادراکات ما ناشی می‌شود. همه انسان‌ها آنچه را می‌شنوند و می‌بینند به طرق گوناگون تعبیر و تفسیر می‌کنند. تعبیر و تفسیرهای آنان تحت تأثیر تجربیات وضعیتی که در لحظه ارتباطات در آن قرار دارند و رویاها، امیدها و امیالشان قرار می‌گیرد. درست همان‌گونه که چشم‌اندازهای شخصی تصاویری در مغز و قلب افراد است، چشم‌اندازهای مشترک نیز تصاویری ذهنی هستند که افراد در سرتاسر سازمان با خود حمل می‌کنند. این تصاویر ذهنی چنان حس وحدتی را ایجاد می‌کنند که در همه ارکان سازمان نفوذ کرده و موجب یکپارچگی فعالیت‌های متنوع آن می‌گردند (سنجه^۴، ۱۹۹۰، ص ۲۸۷).

چشم‌انداز سازمان مشخص کننده جهت و مسیر سازمان است و به افزایش موفقیت سازمان کمک زیادی می‌نماید. مفهوم چشم‌انداز مستلزم آشنایی با سازمان یادگیرنده است. در سازمان‌های یادگیرنده چشم‌انداز راهنمای اقدامات سازمان است، در کارکنان ایجاد انگیزش می‌کند و تضمین می‌کند که فرایندهای سازمانی با چشم‌انداز آن همگام است. بنابراین در اینجا چشم‌انداز به عنوان یک هدف مشترک دیده می‌شود که اعضای سازمان را با هم متحد و همگام می‌سازد (واتکینز و مارسیک^۵، ۱۹۹۲، صص ۱۱۵-۱۲۹). از این رو ایجاد یک چشم‌انداز مستلزم تشریح ایدئولوژی اساسی سازمان و مقصد آینده آن است. دواپودی^۶ (۲۰۰۶) عنوان می‌کند که چشم‌انداز، توانایی رهبر برای تجسم آینده و استفاده از تصویرپردازی و مهارت‌های ادراکی برای رفتن فراتر از حال است. برخی چشم‌انداز را به تصویرسازی مرتبط می‌کنند

- 1- Collins and Porras
- 2- Foster and Akdere
- 3- Margolis and Hansen
- 4- Senge
- 5- Wathkins and Marsick
- 6- Dwivedi

(لاروود^۱ و همکاران، ۱۹۹۵، ص ۷۵۲). آنها عنوان می‌کنند که چشم‌انداز در نتیجه تمرین تصویر سازی ایجاد می‌شود و اضافه می‌کنند که تصویر سازی به تمایل یک فرد بر می‌گردد که می‌خواهد دنیا را ببیند. تصویر سازی مربوط به توانایی این است که فرد تامل کند که چیزها چگونه‌اند و چگونه باید باشند. اما تصویر سازی نه در مقوله‌های ایده آل و خیال پردازی بلکه در مقوله‌های آنچه که امکان‌پذیر است (جیک^۲، ۲۰۰۱، ص ۳۶).

تعریف چشم‌انداز

عده‌ای چشم‌انداز را بیانگر بیش و دوراندیشی مبتنی بر تصور و تجسم آینده می‌دانند. به طور مشخص تر، معتقدند چشم‌انداز در بافت رهبری و سازمان‌ها به عنوان یک حالت کلی، مطلوب و پسندیده از آینده سازمان تعریف شده است (کوزس و پوسنر^۳، ۱۹۸۷، ص ۲۲۷؛ کانگر^۴، ۱۹۸۹، ص ۱۵۵). برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که رهبر برای انتخاب جهت سازمان، نخست باید یک تصویر ذهنی از حالت مطلوب و ممکن آتی ایجاد کند. این تجسم آتی سازمان، چشم‌انداز نامیده می‌شود و می‌تواند مانند یک رؤیا مبهم بوده و یا مانند یک هدف یا بیانیه رسالت روشن، شفاف و دقیق باشد. نکته حایز اهمیت آن است که چشم‌انداز باید منظری واقعی، معتبر، و جذاب از آینده سازمان ترسیم کند و شرایطی ایجاد کند که از جوانب مختلف بهتر از وضع موجود باشد (بنیس و نانوس^۵، ۱۹۸۵، ص ۷۲). در دیگر تعاریف چشم‌انداز بیان آرمانی مقصود و اهداف سازمان (یوکل^۶، ۲۰۰۱، ص ۱۴۵) یک طرح و برنامه در مورد دست‌یابی به اهداف آتی سازمان (هاول^۷، ۱۹۸۸، ص ۲۳۰) تصویری از آینده که در برگیرنده ارزش‌ها و اهداف سازمان است (بوئل و برایسون^۸، ۱۹۸۸، ص ۱۳) عنوان شده است. تمامی تعاریف فوق اشاره به این دارد که چشم‌انداز مفهومی است که در برگیرنده تصویر و

- 1- Larwood
- 2- Jick
- 3- Kouzes and Posner
- 4- Conger
- 5- Bennis and Nanus
- 6- Yuki
- 7- Howell
- 8- Boal and Bryson

سیمای گروهی و جمعی از آینده سازمان است. در (مافورد و استرانگ^۱، ۲۰۰۲، ص ۱۱۰) عنوان می‌نمایند که چشم‌انداز در برگیرنده مجموعه‌ای از اعتقادات درباره این است که افراد چگونه باید عمل کنند و تعامل داشته باشند تا به آینده مقصود برسند. در مجموع چشم‌انداز عبارت است از آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان است. چشم‌انداز بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید به آن سمت حرکت کند؛ آینده‌ای است که برای سازمان به گونه‌های مهمی موفقیت‌آمیز و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی آن است. چشم‌انداز همیشه با آینده سرو کار دارد. در واقع، چشم‌انداز آنجایی است که فردا آغاز می‌شود؛ زیرا آن چیزی را بیان می‌کند که همه افرادی که در چشم‌انداز سهیم هستند، می‌خواهند برای تحقق آن با جدیت کار کنند. از آنجا که اغلب افراد برای تفکر نظام‌مند نسبت به آینده وقت نمی‌گذارند، آنانی که چنین می‌کنند و آنانی که راهبردها و اقداماتشان را بر مبنای چشم‌اندازهایشان پی می‌ریزند، قدرت خارق‌العاده‌ای برای شکل دادن به آینده به دست می‌آورند. بنابراین در اینجا نقش رهبران بصیر برجسته می‌شود. رهبران بصیر دارای چنان نفوذ حیرت‌انگیزی هستند که می‌توانند با تصورات تخیلی خود نسبت به آینده، واقعیت‌های زمان خویش را به هم بریزند. بنابراین، آینده روشن در زمان حال عمل می‌کند و از طریق سازندگان تخیل‌ها و تصوراتشان خود را شکل می‌دهد و آنها در مقابل، پیشاپیش، آینده را کانون تمرکز خود قرار می‌دهند و آن را در چارچوب خوبی‌ها و یا بدی‌ها شکل می‌دهند (نانوس، ۱۳۷۷، ص ۶۵).

اغلب نویسندگان توافق دارند که چشم‌انداز از طریق رهبر بصیر ظهور می‌کند (ساشکین، ۱۹۸۸، ص ۱۲۵؛ ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳، ص ۹۸؛ اسپریر و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۷۲). اما مهم این است که چشم‌انداز سازمانی فقط از طریق رهبر بصیر ایجاد و اشاعه نمی‌یابد، بلکه می‌تواند بدون حضور او هم وجود داشته باشد. اما وجود رهبر بصیر موجب تقویت، انتقال خوب و مثبت، الهام بخشی، برانگیختگی و توانمندسازی کارکنان شود. بنابراین هر زمان که از چشم‌انداز صحبت می‌شود به همراه آن رهبری بصیر بیان می‌شود.

1- Mumford and Strange

به طور کلی ادبیات موجود در ارتباط با چشم‌انداز، آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار داده‌اند: فرایند ایجاد چشم‌انداز^۱، انتخاب محتوای چشم‌انداز^۲، اجرای چشم‌انداز^۳. این موارد در ادامه تشریح می‌شود:

فرایند ایجاد چشم‌انداز

عده‌ای عنوان می‌کنند که چشم‌انداز ایجاد می‌شود، در حالی که برخی دیگر معتقدند که چشم‌انداز در داخل سازمان وجود دارد، ولی باید کشف شود. به هر حال چشم‌انداز سازمانی در برگزیده فرایند ایجاد و خلق است. برخی عنوان می‌نمایند که سازمان‌های موفق دارای ارزش‌های اساسی و مقاصد بنیادی هستند که ثابت باقی می‌مانند، اما استراتژی‌ها و اقدامات تجاری آنها برای انطباق با تغییرات مداوم جهانی پیوسته تغییر می‌یابند (کالینز و پوراس، ۱۹۹۶، ص ۶۷). آنها عنوان می‌کنند که ارزش‌ها و مقاصد بنیادی یک سازمان مبنایی برای ایجاد یک چشم‌انداز اثربخش است. به منظور تصریح این ارزش‌ها سازمان نیازمند یک فرایند اکتشاف است که مستلزم کنکاش و بررسی است. همچنین عنوان شده که چشم‌انداز سازمان در برگزیده ۳ عامل اصلی است:

- اعتقادات و اصول راهنمای سازمان،
 - مقصد سازمان که از این اصول و اعتقادات نشأت می‌گیرد،
 - مأموریت سازمان که منطبق بر مقصد آن است و سازمان را به سوی دستیابی به مقصد آن حرکت می‌دهد (کالینز و پوراس، ۱۹۸۹، ص ۱۴).
- یکی دیگر از متفکرین معتقد است که تسهیم چشم‌انداز در بین اعضای سازمان و درک مشترک آن توسط آنان مهم‌تر از ریشه‌های وجودی آن است (سنجه، ۱۹۹۰، ص ۲۸۷). برخی دیگر تاکید بر اهمیت و توجه به ارزش‌ها در ایجاد چشم‌انداز دارند و ۳ جزء فرایند شکل‌گیری چشم‌انداز را اینگونه می‌دانند:

- 1- The visioning process
- 2- Vision content selection
- 3- Vision implementation

رویکرد شهودی^۱، رویکرد تحلیلی^۲ و رویکرد ترازیبی^۳ (هولپ و کلی^۴، ۱۹۸۸، ص ۴۸). رویکرد شهودی مبتنی بر کنکاش ساختاریافته و منظم است. به عقیده برخی دیگر از نویسندگان اغلب چشم‌انداز ریشه در کنکاش و بررسی دارد. به‌علاوه آنها عنوان می‌کنند که به دلیل وجود رهبرانی با سبک‌های رهبری متفاوت چشم‌انداز می‌تواند اشکال مختلف و متفاوتی داشته باشد. به هر حال، در رویکرد شهودی عنوان می‌شود که چشم‌انداز توسط رهبر و از طریق تفکر شهودی و مهارت‌های الهامی او ایجاد می‌شود (وستلی و مینزبرگ، ۲۰۰۵، ص ۱۹).

رویکرد تحلیلی تمرکز بر گردآوری اطلاعات از افراد مختلف درباره جهت و مسیر سازمان دارد. بنابراین در این رویکرد علاوه بر تأکید بر نقش رهبری در ایجاد چشم‌انداز، عنوان می‌شود که ایجاد چشم‌انداز مستلزم یک کنکاش و بررسی همه‌جانبه در سازمان و کسب اطلاعات و نظرات از افراد مختلف است. اهمیت این فرایند در این است که چون در ایجاد چشم‌انداز از مشارکت تمام افراد سازمان استفاده شده از این رو اجرای آن با موفقیت بیش‌تری صورت می‌گیرد. برخی از نویسندگان چشم‌انداز سازمان را در مقوله تصویرسازی^۵ از آینده بحث می‌کنند. آنها انواع تصاویری را که کارکنان درباره آینده سازمانشان دارند اینگونه می‌دانند:

تصاویر واقعی و مورد انتظار از آینده سازمان،

تصاویر ایده آل و خیال‌انگیز از آینده سازمان،

تصاویر هراس‌انگیز از آینده سازمان (مارگولیس و هانسن، ۲۰۰۳، ص ۴۳).

هم‌چنین آنها به دلیل پیچیدگی ادراکات افراد، رویکرد مشارکتی را برای ایجاد چشم‌انداز سازمانی مشترک معرفی می‌کنند و بر نقش مهم رهبری سازمان در این فرایند و حمایت و پشتیبانی از آن تأکید می‌کنند (مارگولیس و هانسن، ۲۰۰۳، ص ۴۹). رویکرد ترازیبی

-
- 1- Intuitive
 - 2- Analytic
 - 3- Benchmarking
 - 4- Holpp and Kelly
 - 5- Future imagery

مستلزم جستجوی استانداردهای برتر و ایجاد چشم‌انداز بر مبنای آن است. در این رویکرد که همانند رویکردهای پیشین بر نقش رهبر در ایجاد چشم‌انداز تأکید دارد، عنوان می‌شود که سازمان ابتدا باید چشم‌اندازهای سازمان‌های موفق را بررسی نموده و با مشخص نمودن بهترین چشم‌انداز، چشم‌انداز سازمان را بر مبنای آن ایجاد نمایند.

انتخاب محتوای چشم‌انداز

عنوان شده که محتوای چشم‌انداز باید سازگار و منطبق با ایدئولوژی سازمان باشد. برخی از نویسندگان ۱۰ ویژگی را برای چشم‌انداز عنوان می‌کنند که عبارتند از: عمل‌گرایی^۱، پاسخ‌گو به محیط رقابتی^۲، نگرش بلند مدت^۳، هدفمند^۴، از جزء به کل^۵، متمرکز^۶، استراتژیک^۷، انعطاف‌پذیر^۸، شکل گرفته توسط رهبر سازمان^۹ و برنامه‌ریزی شده^{۱۰} (لاروود و همکاران، ۱۹۹۵، ص ۷۴۲). اما در مجموع محققان بر ۷ ویژگی زیر برای محتوای چشم‌انداز توافق دارند:

اختصار، وضوح، آینده‌گرایی، ثبات، چالشی، تلخیص، الهام‌بخشی (کانتابوترا و آوری^{۱۱}، ۲۰۰۷، صص ۲۰۹ و ۲۲۹). با این حال برخی دیگر عنوان می‌کنند که هر چشم‌انداز دارای یک هسته مرکزی است و در این هسته باید تمرکز بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمان‌ها و ایده‌آل‌ها باشد (وستلی و مینزبرگ، ۲۰۰۵، ص ۱۹). بعضی از نویسندگان نیز میان استراتژی و چشم‌انداز تمایز قایل می‌شود (لوین^{۱۲}، ۲۰۰۰، ص ۹۲). به زعم وی استراتژی مسیری است که سازمان برای دنبال نمودن مقاصدش انتخاب می‌نماید، در حالی که چشم‌انداز می‌باید آینده‌ای را که در آن اهداف و استراتژی با موفقیت به دست آیند در پرتوی ارزش‌ها و فلسفه وجودی

- 1- Action-oriented
- 2- Respective to competition
- 3- Long-term
- 4- Purposeful
- 5- Bottom-line oriented
- 6- Focused
- 7- Strategic
- 8- Flexible
- 9- Product of leadership
- 10- Planned
- 11- Kantabutra and Avery
- 12- Levin

سازمان تشریح کند. رهبران بصیر باید چشم‌اندازی از تحول و آینده‌ای مثبت برای ذی‌نفعان ترسیم کند تا بتواند انرژی و تعهد برای تلاش در جهت عملکرد عالی به وجود آورد. چشم‌انداز کاری مولد، روحیه تیمی خوبی ایجاد کرده و انرژی تولید می‌کند (شاسکین، ۱۹۸۸، ص ۱۴۵). چشم‌انداز باید دارای حسی قوی برای داشتن توان تسلط بر چالش‌های تحول باشد تا بتواند ذی‌نفعان را به عمل متعهد گرداند (لوین، ۲۰۰۰، ص ۹۲). صاحب‌نظران این احساس را علاقه شدید توصیف می‌کند و آن را یکی از سه عنصر ضروری چشم‌انداز، علاقه شدید و اقدام برای موفقیت سازمانی به شمار می‌آورند (پیترز و آوستین^۱، ۱۹۸۵، ص ۶۲).

اجرای چشم‌انداز

در برخی از سازمان‌ها بیانیه چشم‌انداز ممکن است بر دیوارهای سازمان نصب شود یا بر روی سایت اینترنتی سازمان قرار گرفته و یا روی محصولات سازمان درج شود. اما اگر چشم‌انداز توسط اعضای سازمان درک نشود و نتواند در نگرش‌ها و رفتارهای افراد نفوذ کند، زمان به کار رفته برای طراحی چشم‌انداز سازمان به هدر خواهد رفت. اجرای چشم‌انداز مستلزم نهایت وضوح و بامعنا بودن آن است (جیک، ۲۰۰۱، ص ۳۸). اجرای چشم‌انداز نیازمند فردی است که آن را به کارکنان انتقال دهد و در اینجا نقش رهبری بصیر اهمیت فراوانی می‌یابد (شاسکین و شاسکین، ۲۰۰۳، ص ۷). اجرای یک چشم‌انداز به دلیل ابهام آمیز بودن آن و یا اینکه به صورت واضح تعریف نشده است اغلب موجب ایجاد مشکلاتی می‌شود بنابراین محققان عنوان می‌کنند که ارتباطات سازمانی اثربخش کلید اجرای موفق چشم‌انداز است (داولینگ^۲، ۲۰۰۱، ص ۷۸؛ وستلی و مینزبرگ، ۲۰۰۵، ص ۲۲). بدین جهت، دو عامل مهم در اجرای چشم‌انداز رهبری و همگامی^۳ در سازمان است. همان‌طور که عنوان شد نقش رهبری بصیر در انتقال چشم‌انداز به افراد برای اجرای موفق آن بسیار مهم است. اگر چشم‌انداز سازمان توسط کارکنان به خوبی درک نشود، مورد پذیرش آنها قرار نگرفته و در نتیجه محقق نخواهد شد. از طرف دیگر ایجاد همگامی و انسجام بین افراد نیز تأثیر بسیار زیادی در اجرای موفق

1- Peters and Austin

2- Dowling

3- Alignment

چشم انداز دارد، چرا که تلاش‌های تمامی افراد معطوف به تحقق چشم انداز خواهد شد. ادراک افراد از چشم انداز نیز نقش مهمی در اجرای آن دارد، به این دلیل که در واقع آنها هستند که مجری چشم انداز هستند و آن را تبدیل به عمل می‌نمایند (هاول، ۱۹۸۸، ص ۲۲۸). بنابراین، این مقوله مستلزم درک چشم انداز توسط افراد، تصریح و تشریح چشم انداز برای اعضای سازمان و اطمینان یافتن از این است که منابع سازمان برای تحقق چشم انداز کافی و مناسب است (فوستر و آکدر، ۲۰۰۷، ص ۱۰۳). عامل مهم دیگر در تحقق بخشیدن به چشم انداز، تسهیم آن بین افراد و ایجاد یک چشم انداز مشترک در سازمان است. تسهیم چشم انداز بین رهبر و پیروان تأثیر بسیار زیادی در عملکرد عالی دارد. ساشکین عنوان می‌کند که چشم اندازهای مؤثر و اثربخش باید با چشم اندازهای دیگران در سازمان ادغام شوند (ساشکین، ۱۹۸۸، ص ۱۵۲). سنجه نیز بیان می‌کند که:

- زمانی که افراد واقعا در یک چشم انداز سهیم می‌شوند، آنها به وسیله تمایل و رغبت همگانی برای تحقق اهداف سازمان با هم پیوند می‌یابند.

- چشم اندازهای شخصی قدرتشان را از توجه عمیق چشم اندازهای سازمانی می‌گیرند.

- یکی از دلایلی که افراد به دنبال ساختن یک چشم انداز مشترک هستند، تمایل آنها برای مشارکت در یک تعهد مهم است (سنجه، ۱۹۹۰، ص ۳۸۲).

وی در ادامه بیان می‌کند که رهبری اثربخش مستلزم همگامی و اتصال میان چشم اندازهای رهبر و پیروان است، یعنی تسهیم چشم انداز و عنوان می‌کند که چشم انداز مشترک با مشخصه‌های اخلاقی بالا در قلب افراد نفوذ می‌کند و آنها را درگیر رفتارهایی می‌نماید که ماورای منافع شخصی است. قدرت چشم انداز مشترک در نیروی انگیزاننده‌ای که از افراد می‌خواهد در انجام امور مشارکت کنند است.

متغیرهای تأثیرگذار در تحقق و اجرای چشم انداز

جیک (۲۰۰۱، ص ۳۶) عنوان می‌کند که طراحی، تدوین و محتوای چشم انداز تنها ۱۰٪ را در بر می‌گیرد و ۹۰٪ باقیمانده مربوط به اجرای چشم انداز می‌باشد. چشم انداز هر قدر هم که به صورت عالی ایجاد شده باشد، اگر خوب به پیروان منتقل نشود، به مرحله اجرا در

نیاید و محقق نشود، یک تلاش بی فایده خواهد بود و نفعی برای سازمان نخواهد داشت. بنابراین در این قسمت متغیرهایی که در اجرا و تحقق چشم‌انداز سازمان اهمیت دارند، تشریح می‌شوند:

ارتباطات (ارتباط دهی چشم‌انداز)

رهبران بصیر برای کسب حمایت و پذیرش چشم‌انداز توسط زیردستان باید آن را به آنان انتقال و ارتباط دهند. ارتباطات و ارتباط دهی چشم‌انداز همواره به عنوان یک عامل کلیدی در اجرای موفق آن عنوان شده است (هاول، ۱۹۸۸، ص ۲۲۷). در بسیاری از تئوری‌های رهبری سازمانی بویژه رهبری کاریزماتیک و بصیر برقراری ارتباطات در چشم‌انداز مورد تاکید قرار گرفته است و عنوان شده که رهبران باید اطمینان حاصل کنند کارکنان با چشم‌انداز ارتباط برقرار نموده و چشم‌انداز منطبق با نیازهای آنان است. چشم‌انداز باید به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان را به حرکت در آورد تا آن را دنبال نمایند. رهبران چشم‌انداز را به طرق مختلفی به کارکنان منتقل می‌کنند اما مهم این است که آنها باید چشم‌انداز را به گونه‌ای به کارکنان انتقال دهند که آنها قبالا بپذیرند و در تحقق آن به صورت فعالانه بکوشند. بنابراین ارتباط دهی چشم‌انداز به این اشاره دارد که رهبران بصیر تا چه میزان چشم‌انداز را از طریق کانال‌های تکنولوژیکی، رسانه ای، کتبی و یا سخنرانی به کارکنان انتقال می‌دهند (هاول، ۱۹۸۸، ص ۲۲۸؛ سنجه، ۱۹۹۰، ص ۳۸۳).

همگامی سازمانی

رهبران بصیر می‌باید کلیه واحدها و منابع سازمانی را برای حمایت از چشم‌انداز با یکدیگر همگام نمایند. آنها باید زیرساخت‌های لازم را به وجود آورند. سیستم‌های سازمانی استخدام، گزارش دهی، طرح‌ها و مشوق‌های انگیزشی، تشویق کار تیمی و طراحی شغل باید برای تحقق چشم‌انداز سازمان منسجم شده و همگام شوند. نه تنها رهبران بصیر اقدام به همگامی افراد با چشم‌انداز می‌نمایند، بلکه یک چشم‌انداز خوب نیز افراد را در سازمان همگام می‌کند. چنین همگامی موجب تجمیع انرژی‌ها در سازمان می‌شود و کمک بسیار زیادی به تحقق آن می‌نماید. بنابراین همگامی سازمانی به میزانی

اشاره دارد که یک رهبر بصیر چیدمان را در سازمان طوری طراحی می‌کند که منطبق بر چشم‌انداز باشد (هاول، ۱۹۸۸، ص ۲۲۸).

توانمند سازی

تحقق چشم‌انداز مستلزم توانمند نمودن کارکنان است. رهبران بصیر باید کارکنان را قادر سازند تا با چشم‌انداز جدید سازگاری پیدا کنند و به آن تعهد داشته باشند (شاسکین، ۱۹۸۸، ص ۱۲۸). در حالی که، همگامی سازمانی به تغییرات ساختاری در سازمان اشاره دارد، توانمندسازی اشاره به تفویض و رهاسازی قدرت و اختیار به رده‌های پایین دارد. توانمندسازی موجب به وجود آمدن انرژی لازم برای پیگیری چشم‌انداز می‌شود که قبلاً به دلیل مقاومت‌های ناشی از تمرکز قدرت مانعی جهت تحقق آن بود (نانوس، ۱۳۷۷، ص ۵۵). برای توانمند نمودن کارکنان، رهبران می‌باید اقدامات زیر را انجام دهند (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵، ص ۳۵):

- انتخاب افرادی مناسب برای هدایت گروه‌ها و تیم‌های کاری،
 - تخصیص منابع لازم به این گروه‌ها و تیم‌های کاری،
 - طراحی سیستم‌های تشویقی و انگیزشی،
 - طراحی منظم و منسجم مشاغل به گونه‌ای ساختار یافته در میان گروه‌های کاری،
 - مشخص نمودن اهداف و انتظاراتی که از هر یک از واحدها و گروه‌های سازمانی دارند.
- بنابراین توانمندسازی اشاره به میزانی که رهبر بصیر امور را به کارکنان تفویض می‌کند دارد، منابع و حمایت‌ها را از کارکنان فراهم می‌کند و آنها را تشویق می‌کند تا تصمیمات مربوط به عملیات روزمره‌شان را خودشان بگیرند (نانوس، ۱۳۷۷، ص ۵۵).

انگیزش

رهبران بصیر در پیروانشان ایجاد انگیزش می‌کنند، چرا که تحقق چشم‌انداز نیازمند انگیزش افراد است. محققان از انگیزش به عنوان متغیر اساسی در اجرای چشم‌انداز نام می‌برند. در فرایند اجرای چشم‌انداز ممکن است که کارکنان دچار سردرگمی، یأس و ناامیدی شوند، بنابراین می‌باید رهبران آنها را برانگیزانند تا کار را ادامه دهند. رهبران می‌توانند پیروان را

از طریق ابزارهایی همچون: اختیار رسمی، تشویق اعتماد به نفس، اهداف چالشی، تفویض اختیار، ارایه پاداش و یا اعمال تنبیه برانگیزانند (نانوس، ۱۳۷۷، ص ۷۹).

عوامل فردی

عوامل شخصی در افراد نیز می‌تواند به اجرای اثربخش چشم‌انداز کمک کند. یکی از این متغیرها تعهد عاطفی کارکنان به چشم‌انداز می‌باشد. زمانی که کارکنان از لحاظ عاطفی و احساسی به سازمان و چشم‌انداز آن پایبند باشند، تمایل دارند تا با میل و علاقه در راستای تحقق آن گام بردارند. رهبران بصیر نیز با طراحی یک چشم‌انداز معنادار و با اهمیت می‌توانند موجب تحریک احساسات و عواطف کارکنان شوند. رهبران بصیر قادرند تا با الهام بخشی و رسوخ در احساسات افراد، آنها را در جهت تحقق اهداف سازمانی برانگیزانند (کتابوترا و آوری، ۲۰۰۷، صص ۲۰۹ و ۲۲۹).

مزایای چشم‌انداز

نانوس (۱۳۷۷، صص ۶۳-۶۹) مزایای یک چشم‌انداز صحیح و واقعی را به شرح زیر بیان می‌کند: جلب تعهد می‌کند و به افراد انرژی می‌بخشد: افراد به چیزی نیاز و تمایل دارند که بتوانند در آن دخالت داشته باشند و بهترین تلاش‌های خود را صرف آن کنند. چشم‌انداز این امر را محقق می‌کند. افراد مایل و حتی مشتاقند در امری که به راستی برایشان ارزشمند است و موجب رشد و پیشرفت خود و سازمانشان می‌شود، به طور داوطلبانه مشارکت کنند. بنابراین چشم‌انداز عاملی است که موجب تعهد کارکنان شده و در آنها علاقه و تمایل در جهت تحقق آن را ایجاد می‌کند.

به زندگی کارکنان معنا می‌بخشد: افراد مختلف می‌توانند با چشم‌انداز مشترک خود را به عنوان بخشی از یک تیم بزرگ که به آنها فرصت رشد و شکوفایی می‌دهد، ببینند. و از این طریق نیاز به جست و جوی معنا در زندگی و کار خویش را برآورده سازند. لذا میان کارگری که وقتی از او می‌پرسند چه کاره هستی؟ و او خیلی ساده پاسخ می‌دهد که من بنا هستم، و کارگر دیگری که همان شغل خاص را دارد، ولی همان پرسش را چنین جواب می‌دهد که من مشغول ساختن خانه‌ای برای خانواده‌ای در جامعه‌ام هستم، یک دنیا تفاوت

در نوع غرور شغلی، تصور از خویشتن، فداکاری و عملکرد شغلی وجود دارد. استانداردی برتر را بنیانگذاری می‌کند: افراد تمایل دارند کار خود را خوب انجام دهند، می‌خواهند این احساس را داشته باشند که به طور مؤثری در حال پیش‌برد اهداف سازمان خود هستند و مایلند به دلیل مشارکتشان تشخص پیدا کنند. برای تحقق چنین امری، آنان باید درباره چستی اهداف و نیز این که چه زمانی برای پیش‌برد آن اهداف مناسب به نظر می‌رسد، دید روشنی داشته باشند. این چشم‌انداز، همه افراد سازمان را به این ندا فرا می‌خواند که این آن چیزی است که ما به عنوان رقابت مشخصمان می‌بینیم، این همان چیزی است که ما بر آن پافشاری می‌کنیم و این همان جایی است که قصد رفتن به آن را داریم. این امر میزانی را به دست می‌دهد که کارکنان و مدیران به وسیله آن می‌توانند ارزش سازمان را در رابطه با جامعه بزرگ‌تر بسنجند.

حال و آینده را به هم پیوند می‌دهد: چشم‌انداز صحیح وضعیت موجود را متعالی می‌کند. نقطه اتصال بسیار مهم میان آنچه که در حال حاضر در حال وقوع است و آنچه که سازمان آرزو دارد در آینده ایجاد کند، به وجود می‌آورد. در انجام این مهم، تمام فعالیت‌های کنونی را که نیاز به تقویت دارند برای رسیدن به چشم‌انداز مطلوب مورد تأکید قرار می‌دهد.

رهبری بصیر

رهبری بصیر از دهه ۸۰ میلادی به عنوان یک مفهوم مهم در ادبیات رهبری مطرح گردید. رهبران بصیر افرادی هستند که تصاویری از آینده را خلق می‌کنند، آنها افرادی با بینش بالا هستند و تلاش می‌کنند تا احساسی از هدفمندی و جهت‌داری را به پیروانشان القا نمایند. نگاه آنها به دوردست‌ها است و افق زمانی عمیقی دارند. آنها نوآور و خلاق هستند و مدام در پی ایجاد تغییر هستند. رهبران بصیر چشم‌اندازهای شگفت‌آوری از آینده را خلق می‌کنند و آنها را با الهام بخشی و روحیه بخشی به پیروان انتقال می‌دهند. رهبران بصیر چشم‌انداز را در قلب افراد جای می‌دهند، به طوری که احساس عمیقی نسبت به آن پیدا می‌کنند. رهبری بصیر نیازمند افرادی است که از لحاظ معنوی، روحی، احساسی و فیزیکی متوازن باشند. رهبری بصیر نیازمند توجه به ارزش‌های بنیادی، چشم‌انداز جامع و اساسی، توانمندسازی پیروان و نوآوری است (نانوس، ۱۳۷۷، ص ۱۷).

تعهد به ارزش‌ها ویژگی برجسته رهبران بصیر است. آنها احساسی از صداقت و وفاداری را بروز می‌دهند، انرژی زایی می‌کنند، و احساس معنوی را در محیط کار به وجود می‌آورند. رهبران بصیر به جای درگیر شدن در بازی‌های سیاسی و فساد برانگیز قدرت، تعالی و کمال می‌یابند و تبدیل به رهبران اخلاقی می‌شوند (شاشکین و شاشکین، ۲۰۰۳، ص ۹۴). آنها تصاویری مثبت و جذاب از آینده را به وجود می‌آورند، به گونه‌ای که افراد احساس جهت‌مندی می‌کنند. چشم‌انداز رهبران انرژی‌زایی می‌کند. آنها با برقراری روابط مثبت با کارکنان چشم‌انداز را به آنها منتقل می‌کنند و با توانمندسازی پیروان به آنها کمک می‌کنند تا چشم‌انداز را به واقعیت تبدیل کنند (مک لوگین و دیویدسون^۱، ۲۰۰۶، ص ۲۵).

تعریف رهبری بصیر

شاشکین در تشریح تئوری رهبری بصیر^۲ آن را اینگونه تعریف می‌کند: رهبری بصیر اشاره دارد به توانایی رهبر در تعریف و بیان واضح و شفاف یک ایده درباره آینده (چشم‌انداز) برای سازمان، انتقال آن به پیروان و کمک به آنان در جهت تحقق آن (شاشکین و شاشکین^۳، ۲۰۰۳، ص ۷).

هم‌چنین در تعریفی دیگر رهبری بصیر اینگونه عنوان شده: توانایی رهبر برای ایجاد، عمل و هدایت یک چشم‌انداز بلندمدت برای سازمان که از نیازهای متغیر محیطی نشأت گرفته است. این عمل به وسیله بیان شفاف یک چشم‌انداز با نگرش بلندمدت، سبک مدیریت مربی‌گری، تغییر مشارکتی، توانمندسازی کارکنان و برنامه‌ریزی و اجرای تغییر سازمانی همراه است (اندرسون و دیگران^۴، ۱۹۹۴، صص ۵۳ و ۶۶).

تئوری رهبری بصیر

تئوری رهبری بصیر اولین بار توسط شاشکین عنوان شده است و یک رویکرد جامع و یکپارچه برای درک و ارزیابی رهبری است. رهبری بصیر آنگونه که شاشکین عنوان می‌کند، سه معنی دارد:

- 1- McLaughlin and Davidson
- 2- Visionary Leadership Theory
- 3- Sashkin and Sashkin
- 4- Anderson et al

۱) رهبر قادر است تا چشم‌اندازهای بلندمدت را ایجاد کند، از آنچه که سازمانش می‌تواند و باید بشود. این چشم‌اندازها معمولاً به صورت دوره‌های زمانی کوتاه‌جزی می‌شوند.

۲) رهبر اجزای کلیدی و اصلی یک چشم‌انداز و آنچه که یک چشم‌انداز به عنوان جهت دهنده سازمان باید دربرداشته باشد را درک می‌کند.

۳) رهبر می‌تواند چشم‌اندازش را به شیوه‌ای قانع‌کننده، قوی و محکم ایجاد نماید و به شیوه‌ای که پیروان صمیمانه و قلباً آن را بپذیرند، به آنها انتقال بدهد (ساشکین، ۱۹۸۸، صص ۱۶۰-۱۲۲).

وی در تئوری رهبری بصیر خود، یک رهبر اثربخش را کسی می‌داند که سازمان را از طریق ایجاد یک سینرژی در میان عوامل شخصی، رفتاری و وضعیتی متحول می‌کند. او عنوان می‌کند رهبری صرفاً دربرگیرنده چند رفتار خاص نیست و رفتارهای زیادی را در بر می‌گیرد. تئوری رهبری خدمتگذار در برگیرنده ویژگی‌های رهبر، رفتار رهبر و وضعیت است. رهبر بصیر کسی است که با استفاده از توانایی‌های شناختی و مهارت‌های ادراکی و همچنین با استفاده از قوای تفکر شهودی اقدام به ایجاد و خلق یک تصویری از آینده می‌نماید که آن را چشم‌انداز می‌نامند. رهبر بصیر با استفاده از مهارت‌های ارتباطی، برقراری پیوندهای عاطفی و احساسی با افراد این چشم‌انداز را به آنها انتقال می‌دهد به گونه‌ای که آنها آن را قلباً می‌پذیرند و به آن متعهد می‌شوند. رهبر بصیر با استفاده از توانمندسازی این قابلیت را در افراد به وجود می‌آورد که بتوانند چشم‌انداز را محقق کنند و آن را به واقعیت تبدیل نمایند (همان).

بنابراین به عقیده وی رهبری بصیر مستلزم ۳ شرط اساسی است:

مهارت‌های شناختی و ویژگی‌های شخصیتی،

درک ابعاد محتوایی و کلیدی چشم‌انداز،

توانایی برای تدوین چشم‌انداز.

رهبر بصیر در درجه اول باید شایستگی‌های شخصیتی خاصی داشته باشد که او را

یک رهبر می‌سازد، برای مثال: نیاز به قدرت بالا، نیاز به موفقیت بالا و اعتماد به نفس بالا.

او هم‌چنین باید سطح مشخصی از هوش را دارا باشد تا بتواند آینده را مجسم و تصویرسازی کند و آن را در چشم‌انداز قرار دهد (همان، ص ۱۲۵). با این وجود، هر رهبری که خیال پردازی کند و آرمانی باشد به عنوان رهبر بصیر شناخته نمی‌شود. توانایی ایجاد یک چشم‌انداز، رهبر بصیر را از یک فرد خیال پرداز متمایز می‌کند: رهبر بصیر باید خصوصیات یک چشم‌اندازی که آن را از یک فرد خیال پرداز جدا می‌کند، درک کند. رهبر بصیر ساشکین نه تنها باید توانایی تجسم چشم‌اندازها را داشته باشد، بلکه او باید هم‌چنین مهارت‌های ارتباطی و کاریزماتیک نیز داشته باشد تا چشم‌انداز را تدوین کرده و آن را به پیروان منتقل نماید (ساشکین، ۱۹۸۸، صص ۱۳۵ و ۱۳۰). لذا ساشکین (۱۹۸۸، صص ۱۳۷ و ۱۲۵) رهبری بصیر را با توجه به ۳ عنصر مهم تشریح می‌کند:

رفتار رهبر بصیر، ویژگی‌های رهبر بصیر، فرهنگ سازی بصیرت بخش (وضعیت). او عنوان می‌کند که رهبران بصیر با توجه به ویژگی‌های آنها در تدوین و ابلاغ چشم‌انداز، رفتار آنها و هم‌چنین موقعیت و شرایط مشخص می‌شوند: در مورد رفتار رهبری بصیر او عوامل زیر را بیان می‌کند: هوش، اصرار و پافشاری، صبر، اعتماد به نفس، تحلیلگری، دوستی، انرژی‌زایی، استقلال، خلاقیت، صداقت، نیرومندی. در مورد ویژگی‌های رهبری بصیر: خوب گوش دادن، حمایت از کارکنان، ریسک‌پذیری، برقراری ارتباط، نظاره مندی بر دیگران، اعتباردهی به دیگران، سهیم شدن در احساسات دیگران، سازگاری سریع، بازخورددهی، مربی‌گری، تشریح کردن، تفویض را عنوان می‌نماید. در مورد فرهنگ سازی از ویژگی‌های زیر نام می‌برد: تیم سازی می‌کند، توجهات را جلب می‌کند، به اهداف متعهد است، چشم‌انداز دارد، از لحاظ سیاسی باهوش است، به دنبال اطلاعات است، به دنبال یک تصویر بزرگ است، از درک خوبی نسبت به محیط برخوردار است.

چشم‌انداز و رهبری بصیر

همان‌گونه که عنوان شد، اغلب چشم‌انداز به همراه مفهوم رهبری بصیر آورده می‌شود. چرا که چشم‌انداز توسط رهبر تعریف می‌شود و از طریق او به پیروان انتقال می‌یابد. نقش رهبر در شکل‌دهی و ارتباط‌دهی یک چشم‌انداز جامع که مورد قبول پیروان

قرار گرفته بسیار مهم است و همواره مورد تأکید قرار گرفته است. چشم‌انداز وسیله‌ای است که رهبر و پیروان را از جایگاه فعلی شان به ماورای آن انتقال می‌دهد. در مطالعه‌ای که توسط بنیس و نانوس در سال ۱۹۸۵ صورت گرفته، آنها دریافتند که همه رهبرانی که مورد مصاحبه قرار گرفتند، دارای چشم‌اندازی از آینده مطلوب و ممکن برای سازمانشان بودند. گاهی این چشم‌انداز تنها یک ایده مبهم بود و در برخی دیگر به صورت واقعی و در قالب یک بیان مأموریت و رسالت کتبی بود. رهبران بصیر، انرژی جمعی اعضای سازمان را برای تعقیب چشم‌انداز مشترک جمع می‌کنند. رهبران بصیر یک چشم‌انداز به اندازه کافی ساده را تدوین می‌کنند تا قابل درک باشد، به افراد انرژی ببخشند، ایجاد تعهد نماید و به قدر کافی اعتبار داشته باشد که به صورت واقعیت‌گرا و دست‌یافتنی پذیرفته شده باشد. بنابراین علاوه بر قابلیت‌های تحلیل‌گری و تکنیکی، توانایی‌های شهودی و خلاقیت نیز در رهبری بصیر مهم است (وستلی و مینزبرگ، ۲۰۰۵، ص ۲۲).

لازم به ذکر است که رهبران بصیر نیز در انتخاب سبک رهبری و محتوای چشم‌اندازهایشان با یکدیگر متفاوتند و این به دلیل شرایط متفاوت محیطی است که در آن حضور دارند. بنابراین وظیفه کلیدی و اساسی رهبران بصیر ایجاد و ارتباط دهی یک چشم‌انداز جامع و کامل یا یک تصویر از آنجایی است که سازمان قصد دارد برود. با داشتن یک تصویر واضح و جذاب از آینده، افراد تفکر را به واقعیت تبدیل می‌کنند و نیت را به عمل مبدل می‌سازند. به آنها انرژی داده می‌شود و توانمند می‌شوند به این دلیل که احساس داشتن مقصد می‌کنند که با باور متریقی توانایی رسیدن به مقصد، ترکیب شده است (مانینگ و رابرتسون^۱، ۲۰۰۲، ص ۷۰).

جدول (۱) عوامل مشترک در رهبری از دیدگاه محققان مختلف را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، مفهوم چشم‌انداز از نظر تمامی محققان جزو الزامات رهبری است و نقش اساسی و محوری را داراست.

هاوس (۱۹۹۵)	بنیس و نانوس (۱۹۸۵)	باس (۱۹۸۵)	جاکوس (۱۹۸۶) استریفورت (۱۹۹۱)	کانگر و کانونگو (۱۹۹۸)	کوزس و پوسنر (۱۹۸۷)	کاستر و هاسکت (۱۹۹۲)
*	*	*		*	*	*
	*	*		*	*	
	*			*	*	*
	*				*	
*	*				*	*
*	*	*	*	*	*	*
*						*

جدول ۱: عناصر مشترک در رویکردهای مختلف رهبری منبع: (ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳)

رهبری بصیر و ارتباط آن با رهبری کارزماتیک و تحول آفرین

همان‌طور که عنوان شد، طی دو دهه اخیر تئوری‌های رهبری کارزماتیک، تحول آفرین و بصیر در حوزه رهبری شکل گرفته‌اند و از این تئوری‌ها در مجموع با نام نئوکارزماتیک و هم‌چنین رویکردهای الهام بخش در رهبری شناخته می‌شوند. در مورد روابط این تئوری‌ها دیدگاه‌های متفاوتی ابراز شده است. از آنجا که موضوع محوری این مقاله رهبری بصیر می‌باشد، بنابراین، سعی می‌شود تا به برخی از دیدگاه‌ها در مورد رابطه این مفهوم با رهبری کارزماتیک و تحول آفرین اشاره شود. همان‌طور که عنوان شد عامل اصلی در رهبری بصیر چشم‌انداز است. اگر چه در تئوری‌های رهبری کارزماتیک و تحول آفرین نیز چشم‌انداز به عنوان یکی از ویژگی‌های رهبر عنوان شده، اما در رهبری بصیر این مفهوم به عنوان نقطه مرکزی در رهبری دیده می‌شود. اما در دیدگاه دیگر، رهبری بصیر جزئی از رهبری کارزماتیک دیده می‌شود و معتقد است که رهبری کارزماتیک در بسیاری از موارد همراه با چشم‌انداز عنوان شده است و بسیاری از رهبران

کاریزماتیک چشم اندازهای قوی داشته‌اند. بنابراین همواره چشم انداز با رهبر کاریزماتیک عنوان شده است. برخی از محققان حتی عنوان می‌کنند که این چشم انداز است که موجب اختصاص صفت کاریزما به رهبر می‌شود (هاول، ۱۹۸۸، ص ۲۱۴؛ هوس و هاول، ۱۹۹۲، ص ۸۳؛ استرنگ و مامفورد، ۲۰۰۲، ص ۳۴۸).

کانگر (۱۹۸۹، صص ۸۹-۴۳) از رهبران کاریزماتیک به نام معنا سازان^۱ نام می‌برد و اشاره می‌کند که میزان کاریزماتیک بودن یک رهبر به وسیله چشم اندازی که تدوین نموده مشخص می‌شود. بنابراین چشم انداز نقطه مرکزی کاریزماست و اینکه کاریزما دربرگیرنده توانایی برای ایجاد یک چشم انداز جامع است. بسیاری از ویژگی‌های رهبران بصیر در مورد رهبران کاریزماتیک و تحول آفرین نیز عنوان شده است. حتی برخی از اندیشمندان معتقدند که هیچ تفاوتی میان این تئوری‌ها وجود ندارد و همه به یک چیز اشاره می‌کنند و آن هم داشتن چشم انداز و توانایی ترغیب، برانگیختن و الهام بخشی به پیروان تا در جهت تحقق این چشم انداز گام بردارند. اما در مقابل دیدگاه فوق عده‌ای دیگر از محققان عنوان می‌کنند که کاریزما و چشم انداز دو مقوله متمایز از هم هستند و یک رهبر ممکن است کاریزماتیک باشد اما بصیر نباشد، بصیر باشد اما کاریزماتیک نباشد، هم کاریزماتیک باشد و هم بصیر و یا هیچ کدام از این دو نباشد (ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳، صص ۶۵-۴۸).

به عقیده محققان در همه تئوری‌های نئوکاریزماتیک رهبری، کاریزما مفهوم اصلی و مرکزی است چه به صورت صریح بیان شده باشد و چه ضمنی. اما آنها عنوان می‌کنند که ابهامی که در شناخت این تئوری‌ها وجود دارد تلفیق کاریزما و چشم انداز است. هر چند که این ۳ نوع رهبری در یک چارچوب به عنوان نئوکاریزماتیک قرار دارند اما از هم متمایز هستند. به عنوان مثال تمرکز رهبر کاریزماتیک باید بر روی کاریزما باشد و نه چشم انداز، به همین ترتیب رهبری بصیر باید بر روی چشم انداز تمرکز کند. بنابراین فردی که بصیر است لزوماً کاریزما نیست. رهبری تحول آفرین نیز یک مورد خاص و ویژه است که یک رهبر هم چشم انداز قوی دارد و هم کاریزمای بالایی دارد یعنی هم بصیر است و هم کاریزماتیک. بنابراین رهبران کاریزماتیک افرادی هستند که دارای ویژگی‌های خارق العاده‌ای هستند که

1- Meaning makers

از طرف پیروان به عنوان کاریزما شناخته می‌شوند اما رهبران بصیر تأکید بر چشم‌انداز دارند (هاوس و هاوِل، ۱۹۹۲، صص ۱۰۸-۸۱؛ ساشکین و ساشکین، ۲۰۰۳، ص ۵۶؛ یوکل^۱، ۲۰۰۱، ص ۱۳۸).

فرایند رهبری بصیر (فرایند بصیرت دهی)

رهبری بصیر دربرگیرنده ۳ فرایند اصلی زیر است (شاسکین و شاسکین، ۲۰۰۳، ۱۴۵-۱۲۷؛ وستلی و مینزبرگ، ۲۰۰۵؛ ۲۴-۱۹):

ایجاد یک چشم‌انداز از طریق ترسیم یک تصویر جذاب و دلپذیر از آینده: در این مرحله رهبران بصیر اقدام به خلق و ایجاد یک چشم‌انداز درباره آنچه سازمان در آینده قصد دارد بشود، می‌نمایند. این مرحله نیازمند قابلیت‌هایی از قبیل خلاقیت، تفکر شهودی و الهامی، نگاه آینده‌گرا و بلندمدت می‌باشد. مینزبرگ و وستلی (۲۰۰۵) از این مرحله با عنوان ایده‌پردازی و ایجاد تصاویر مطلوب از آینده نام می‌برند و عنوان می‌کنند که موفقیت یک رهبر بصیر در ترسیم یک چشم‌انداز جامع و قابل تحقق بستگی به تجربه، تمرین و تکرار این مرحله توسط او دارد. بنابراین رهبری بصیر مستلزم کسب تجربه و مهارت‌های شناختی مربوط به ایده‌پردازی و تصویرپردازی از آینده است. مهم این است که تصویرپردازی بصیرت بخش از آینده باید با در نظر گرفتن خواسته‌ها و نیازهای واقعی و امکانات موجود و تأکید بر رعایت چارچوب منطقی و عقلایی باشد.

ارتباط دهی (انتقال) چشم‌انداز به پیروان: در این مرحله رهبران بصیر، چشم‌انداز خلق شده را باید به پیروان انتقال و ارتباط دهند. به گونه‌ای که آن را درک کنند و خود را در چشم‌انداز سهیم بدانند و در تحقق آن تلاش نمایند. بنابراین رهبری بصیر صرفاً مربوط به ایده پردازی و ترسیم چشم‌انداز از آینده مطلوب نیست بلکه ارتباط دادن این چشم‌انداز با دیگران بسیار مهم است چرا که موفقیت سازمان و تحقق چشم‌انداز در گرو تلاش پیروان است. در اینجا است که مهارت‌های گوناگون رهبران ظهور می‌کند. توانایی‌های کلامی و غیر کلامی، تحریک عاطفی کارکنان و روحیه بخشی به آنها، نقش مهمی در سهیم نمودن آنها در چشم‌انداز و پذیرش آن توسط پیروان دارد. یکی از مهم‌ترین ابزارها در این مرحله استفاده از زبان است. زبان موجب تحریک و انگیزش افراد می‌شود و نه تنها با استفاده از دلایل عقلایی و منطقی، بلکه با استفاده از درخواست‌های عاطفی و شورانگیز می‌توان پیروان را در پذیرش

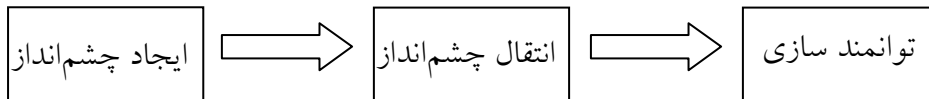
1- Yukl

چشم‌انداز تشویق نمود. استفاده از تمثیل‌ها و استعاره‌ها و تصاویر و سخنان هیجان‌انگیز که همگی مستلزم کسب مهارت‌های کلامی قوی است کمک بسیار فراوانی به ارتباط دهی چشم‌انداز به پیروان می‌کند و تعهد احساسی و عاطفی آنها را به آن تضمین می‌کند. مهارت‌های غیر کلامی نیز در این مرحله بسیار مهم هستند. حالت‌های چهره رهبران، طرز نگاه آنان، پر جنب و جوش بودن و انرژی‌افزایی نیز نقش مهمی در ارتباط دهی چشم‌انداز به پیروان دارد (وستلی و مینزبرگ، ۲۰۰۵، ص ۲۱). چشم‌انداز تا زمانی که به طور گسترده همه گیر و مورد پذیرش عام قرار نگرفته، بیش از یک رویای محض نیست و تنها در این صورت است که نیروی لازم برای تغییر سازمان و حرکت دادن آن در جهت دلخواه را فراهم می‌سازد. کلید پذیرش چشم‌انداز در ایجاد ارتباط آن با کارکنان به طریقی معنادار و معقول به منظور ترغیب آنان به تغییر ادراکاتشان درباره چیزهایی است که برای خود و سازمان حایز اهمیت است. این امر از طریق به کارگیری واژه‌ها و تصاویر شوق برانگیز و رغبت آمیز صورت می‌گیرد. بنابراین رمز جلب تعهد گسترده نسبت به یک چشم‌انداز، ارایه آن چشم‌انداز به گونه‌ای است که افراد مایل به مشارکت در آن باشند (نانوس، ۱۳۷۷، ص ۹۸).

توانمند سازی پیروان به منظور تحقق چشم‌انداز: به طور کلی توانمندسازی یک فرد یا گروه به معنی اعطاء حق و توانایی برای فعالیت در یک حوزه مشخص می‌باشد. توانمندسازی اعطای حق تصمیم‌گیری یا قدرت تصویب به کارکنان است توانمندسازی به عنوان برنامه سازمانی شامل فراهم نمودن چارچوبی است که تمام نیروی انسانی اجازه داشته باشد مهارت و دانش خود را در جهت منافع سازمانی و نیز خودشان توسعه دهند و به کار ببرند. به زعم نانوس (۱۳۷۷، ص ۹۹) تمام نیروهایی که با چشم‌انداز صحیح آزاد می‌شوند، می‌توان در یک کلمه - که موضوع رهبری در دو دهه اخیر بوده است - یعنی توانمندسازی خلاصه کرد. چشم‌انداز، سرنوشت مشترک افرادی است که بیش‌ترین نگرانی را نسبت به آینده سازمان دارند. زمانی که افراد در چشم‌انداز غرق می‌شوند، صاحب اقتدار می‌گردند، یعنی توانمند می‌شوند تا اقداماتی را انجام دهند که چشم‌انداز را به پیش برد و می‌دانند که چنین اقداماتی در حد بالایی ارزشمند خواهند بود.

زمانی که چشم‌انداز توسط رهبر به پیروان انتقال می‌یابد و آنها قلباً آن را می‌پذیرند، مرحله سوم ظهور می‌کند. در این مرحله رهبران بصیر می‌باید در پیروانشان این قابلیت را

به وجود آورند که بتوانند چشم‌انداز را اجرا نمایند و به آن واقعیت ببخشند. همان‌طور که قبلاً عنوان شد صاحب‌نظران معتقدند تدوین و انتقال چشم‌انداز تنها ۱۰ درصد است و ۹۰ درصد باقیمانده مربوط به اجرا و تحقق آن است. بنابراین مرحله سوم بسیار مهم است چرا که این پیروان هستند که نقش وسیعی در اجرای چشم‌انداز دارند و اگر آنها حتی با وجود پذیرش قلبی و تعهد عاطفی به چشم‌انداز، توان و قابلیت لازم برای اجرای آن را نداشته باشند چشم‌انداز سازمان محقق نخواهد شد (وستلی و مینزبرگ، ۱۹۸۹، ص ۲۰).



شکل ۱: فرایند رهبری بصیر

نقش‌های رهبری بصیر

نانوس (۱۳۷۷، ص ۷۷-۸۰) نقش‌های رهبران بصیر را شامل موارد زیر می‌داند:

جهت دهنده: در این نقش رهبر هدف را در محیط بیرونی آینده به سمتی که سازمان باید انرژی‌های خود را در آن راستا جهت دهد، انتخاب و تبیین می‌کند. رهبر بصیر برای اینکه جهت دهنده خوبی باشد باید بتواند در راستای سرنوشتی که دیگران به عنوان پیشرفت واقعی سازمان تشخیص خواهند داد مسیری را تنظیم کند. پیشرفت می‌تواند به مفهوم گامی روشن به پیش در کارایی یا اثربخشی باشد و یا این که می‌تواند به مفهوم افزایش توانایی خدمت به مجموعه جدیدی از مشتریان تلقی شود، یا به عنوان پیشروی در یک فن‌آوری نوین یا زمینه تولیدی باشد. اگر رهبر در مقام جهت دهنده موفق شود و چشم‌انداز جذابی را بنا نهد، همه افراد سازمان میل پیدا خواهند کرد که در تحقق آن به او کمک کنند.

عامل تغییر: رهبر در محیط داخلی سازمان نسبت به تغییرات سریع مسئول است تا بتواند چشم‌انداز را در آینده قابل حصول سازد. برای اینکه رهبر عامل تغییر خوبی باشد، باید بتواند تحولات جهان بیرون را پیش‌بینی کند، کاربردهای آنها را در سازمان مورد ارزیابی قرار دهد و احساس ضرورت و اولویتی را که چشم‌انداز در راستای رویارویی با

این تحولات به آن نیاز دارد، به وجود آورد؛ اکتشاف را تشویق کند و افراد را برای اعمال تغییرات ضروری توانمند سازد. همچنین باید بتواند در داخل سازمان خود انعطاف پذیری را بنا نهد و خطرپذیری‌های سنجیده را ترغیب کند.

سخنگو: رهبر به عنوان سخنرانی ماهر، شنونده‌ای علاقه مند و مظهر کامل چشم‌انداز سازمان و مدافع اصلی آن و طرف مذاکره در راستای منافع سازمان و چشم‌انداز آن با طرف‌های خارجی است. رهبر برای اینکه اثربخش باشد، باید مذاکره کننده اصلی با دیگر سازمان‌ها باشد و ایجاد کننده شبکه‌های ارتباطات خارجی شود تا ایده‌های مفید، منابع، حمایت و یا اطلاعات لازم را برای سازمان خود فراهم کند. رهبر و چشم‌انداز او باید هم رسانه پیام و هم خود پیامی شود که آنچه را نسبت به آینده سازمان ارزشمند، جذاب و هیجان‌آور است، بیان کند.

مربی: رهبر، سازنده تیمی است که افراد را در سازمان توانمند می‌سازد و چشم‌انداز را در قالب نوعی احساس عاطفی زنده می‌کند و از این راه به عنوان مشاور و الگویی برای همه آنهایی که کوشش‌هایشان در محقق ساختن چشم‌انداز ضروری است، انجام وظیفه می‌کند. رهبر باید به افراد امکان دهد تا بدانند که او در چه وضعیتی قرار دارد؛ چشم‌انداز در نزد او چه مفهومی دارد و برای این که آن را محقق سازد، چه می‌خواهد بکند. همچنین رهبر باید نسبت به موفقیت تک تک افراد سازمان خود متعهد باشد، به آنان احترام بگذارد، ایجاد اعتماد کند، به آنها کمک کند تا یاد بگیرند و رشد کنند و به آنان بیاموزد که برای نایل شدن به چشم‌انداز چگونه توانایی‌هایشان را به طور پیوسته رشد دهند.



کارکردهای رهبری بصیر

برای رهبری بصیر کارکردهای زیادی عنوان شده که به شماری از آنها اشاره می‌شود (نانوس، ۱۳۷۷، صص ۸۳-۹۰):

رهبری بصیر به عنوان عامل تعیین کننده موفقیت و شکست یک سازمان: رهبری بصیر نقش مهمی در موفقیت یا شکست یک سازمان دارد. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری بصیر با استفاده از تدوین و انتقال چشم‌انداز به پیروان و همچنین با توانمندسازی آنان برای تحقق این چشم‌انداز تأثیر بسیار زیادی بر بهبود عملکرد و کسب نتایج دارد. برخی شش سبک رهبری را در این مورد عنوان می‌کنند که عبارتند از: هدایتی، بصیر، رابطه مدار، مشارکتی، آرامش بخشی و مربی‌گری. آنها عنوان می‌کنند که از این میان سبک‌های مرتبط با عملکرد بالا و ایجاد جو سازمانی مثبت و پر انرژی شامل (به ترتیب اهمیت): بصیر، رابطه مدار، مشارکتی و مربی‌گری هستند (اسپریر و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۷۲).

رهبری بصیر به عنوان یک ابزار استراتژیک قدرتمند: بزرگ‌ترین کیفیت و ویژگی ممتاز رهبران بصیر این است که آنها تدوین می‌کنند، بیان می‌کنند و از طریق بیانیه چشم‌انداز محسوس، ساده و قابل فهم در اهداف و مأموریت‌های سازمانی سهیم می‌شوند. هدف اصلی بیانیه چشم‌انداز و مأموریت کمک به مدیریت عالی و رهبران سازمان است تا در تعیین ماهیت و حیطه فعالیت‌های تجاریشان برای سازمان‌هایشان شفافیت، تمرکز و انعطاف پذیری را ایجاد نمایند. بنابراین اگر چشم‌انداز رهبران به طور وسیعی تسهیم شده و الهام بخش باشد، می‌تواند ابزار استراتژیک قدرتمندی برای انگیزش افراد و موفقیت و به اوج رسانیدن سازمان باشد (وستلی و مینزبرگ، ۲۰۰۵، ص ۳۰).

رهبری بصیر به عنوان فراهم کننده معنا، جهت و انسجام: چشم‌اندازها مستلزم این است که هم در ذهن و هم در قلب افراد ایجاد شوند. فرایند خلاق ایجاد یک چشم‌انداز غالباً دربرگیرنده یک بعد شهودی و انگیزشی است. آنها ایجاد می‌کنند یک شرایطی که موجب معنابخشی، جهت دهی و انسجام بخشی به فعالیت‌های سازمان می‌شوند. چشم‌اندازها و رهبران موجب تشویق مشارکت‌ها و الهام بخشی و شفافیت سازی جهت می‌شود.

رهبری بصیر برای خودشکوفایی و رشد بالفعل افراد: رهبران بصیر به وسیله معنویت راهنمایی می‌شوند و می‌توانند افراد را با بالاترین جایگاه‌های ممکن و واقعی انسانی هدایت کنند. آنها به بیدار شدن و برانگیختن کمک می‌کنند و نقاط قوت درونی پیروان را، به منظور تقویت و الهام بخشیدن برای تبدیل استعدادها بالقوه به بالفعل پیروان، تحریک می‌کنند تا در عرصه عمل نمود پیدا کند. رهبران بصیر بذرها چشم‌انداز را، در حالی که ممکن است ریشه در افراد و واقعیت داشته باشند، انتشار می‌دهند و گسترده می‌سازند.

رهبری بصیر برای تحریک نوآوری: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که چشم‌انداز رهبران تأثیر مهمی بر سطح نوآوری دارد. سازمان‌های امروزی غالباً به وسیله بصیرهای اجتماعی، که تمایل دارند شیوه‌های کاملاً جدیدی از سازماندهی تلاش‌های انسانی را ابداع کنند، ساخته می‌شوند. در برخی شرکت‌ها رهبران بصیر عملکرد مطلوب را به وسیله انتقال مسئولیت به سطوح پایین سازمان مورد تأکید قرار می‌دهند. مدیریت به وسیله اعتماد به توانایی‌های پیروان، افرادی با فرصت‌های کافی برای توسعه سطح مهارت‌های تصمیم‌گیری فراهم می‌کند.

رهبری بصیر برای کاهش مقاومت در برابر تغییر: یکی از ویژگی‌های رهبران بصیر این است که آنها فاصله و شکاف بین چشم‌انداز و واقعیت کنونی را از طریق تأکید بر پیشروی به سمت چشم‌انداز حذف می‌کنند. شکاف میان چشم‌انداز و شرایط کنونی یک منبع ایجاد تنش است و بسیاری از افراد از به هم خوردن شرایط فعلی ناراضی هستند و مقاومت می‌کنند. بنابراین رهبران بصیر می‌توانند کمک زیادی به غلبه بر این مقاومت‌ها کنند (از طریق الهام بخشی و ارتباط دهی چشم‌انداز در قلب افراد).

رهبری بصیر برای کاهش تحلیل رفتگی افراد: تحلیل رفتگی احساس از دست دادن نیروهاست. هنگامی که به کسی استرس بیش از حد وارد می‌شود، چنین احساسی در او شکل می‌گیرد. رهبران بصیر تأثیر زیادی در کاهش تحلیل رفتگی کارکنان دارند. آنها از طریق ایجاد انگیزش، الهام بخشی و ارتباط با افراد کمک زیادی به جلوگیری از تحلیل رفتگی کارکنان می‌کنند (دوایدی، ۲۰۰۶، ص ۱۷).

نتیجه

در این مقاله تلاش گردید تا مفهوم رهبری بصیر که به عنوان یکی از رویکردهای نوین در عرصه رهبری بیان شده است، مورد بحث قرار گیرد. عنوان شد که عامل چشم‌انداز نقش اساسی در رهبری بصیر دارد. بدین معنی که ایجاد تصاویری واقعی، تحقق‌پذیر، جذاب و دلپذیر از آینده سازمان و انتقال آن به پیروان و همچنین توانمندسازی آنها در جهت تحقق آن، نقش اساسی در موفقیت و بقای سازمان‌ها در محیط‌های پرتلاطم و دائم‌التغییر امروزی دارد. چشم‌انداز عاملی است که به واسطه آن افراد احساس می‌کنند که هم خود و هم سازمانشان بیهوده نبوده و دارای هدف و مقصد مهمی هستند و از این رو تحریک و ترغیب می‌شوند تا به صورت فعالانه و با انرژی زیادی در سازمان همکاری نمایند. رهبران بصیر نیز نقش مهمی در همگام نمودن افراد در سازمان و منسجم کردن تلاش‌های آنان در جهت تحقق چشم‌انداز دارند. اشاره شد که فرایند رهبری بصیر دربرگیرنده ایجاد چشم‌انداز، انتقال آن به پیروان و توانمندسازی آنها در جهت تحقق چشم‌انداز است. بنابراین، مهم‌ترین وظیفه در جهت تحقق چشم‌انداز سازمانی به عهده رهبران بصیر است. از این رو تأکید می‌شود که مدیران عالی و رهبران سازمان‌های دولتی و بازرگانی به سمت کسب مهارت‌ها و توانایی‌های بصیرت‌دهی گام بردارند تا بتوانند آینده‌ای محقق‌الوقوع برای سازمانشان و محیطی جذاب برای کارکنانشان ایجاد نمایند.

منابع و مأخذ

۱. نانوس، برت (۱۳۷۷). رهبری بصیر: ایجاد مفهومی جذاب از هدایت برای سازمان شما. ترجمه محمد ازگلی، برزو فرهی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین.
2. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehman, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
4. Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
5. Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: a phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baligia, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*, pp.11-28. Lexington, MA: Lexington Books.
6. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1989). Making impossible dreams come true. *Stanford Business School Magazine*, 57(1), 12-19.
7. ————— (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
8. Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Beyond the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
10. Dwivedi, R. S. (2006). Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr. A.P.J. Abdul Kalam at DRDL. *The Journal of Business Perspective*, 10(3), July-September.
11. Foster, R. D., & Akdere, M. (2007). Effective organizational vision: Implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 100-111.
12. Holpp, L., & Kelly, M. (1988). Realizing the possibilities. *Training and Development*, 42(9), 48-55.
13. House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.

14. Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, pp.213-236. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Jick, T. D. (2001). Vision is 10%, implementation the rest. *Business Strategy Review*, 12(4), 8-36.
16. Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: An empirical investigation. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(3), 209-229.
17. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, pp.213-236, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
19. Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-69.
20. Levin, I. M. (2000). Vision revisited. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 91-107.
21. Manning, T., & Robertson, B. (2002). The dynamic leader? leadership development beyond the visionary leader. *Industrial and Commercial Training*, 34(4).
22. Margolis, S. L., & Hansen, C. D. (2003). Visions to guide performance: a typology of multiple future organizational images. *Performance Improvement Quarterly*, 16(4), 40-58.
23. Margolis, S. L., & Hansen, C. D. (2003). Visions to guide performance: a typology of multiple future organizational images. *Performance Improvement Quarterly*, 16(4), 40-58.
24. McLaughlin, C., & Davidson, G. (2006). *Visionary leadership, center for visionary leadership*.
25. Mumford, M. D., & Strange, J. M. (2002). Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, pp.109-142.
26. Peters, T. J., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.
27. Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in peoples lives & organizations success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

28. Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. Conger, & B. Kanungo (Eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, pp.60-122, San Francisco: Jossey-Bass.
29. Senge, P. M. (1990b). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
30. Spreier, S. W., Fontaine, M. H., & Malloy, R. L. (2006). Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers. *Harvard Business Review*, June, 72-82.
31. Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 343-378.
32. Watkins, K., & Marsick, V. (1992). Building the learning organization: a new role for human resource developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 29-115.
33. Westley, F., & Mintzberg, H. (2005). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
34. ————— (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
35. Yukl, G. J. (2001). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: NJ7 Prentice-Hall.

