

قدرت چشم انداز

ترجمه و آماده سازی: اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
و صلى الله على محمد و آله الطاهرين

قدرت چشم انداز

پیتر دراگر نویسنده‌ی مشهور مدیریت می‌گفت، "بهترین راه پیش‌بینی آینده، ساختن آن است." اکثر رهبران با نظر او کاملاً موافقت می‌کنند. رهبر می‌خواهد "تفاوت" ایجاد کند و می‌کوشد تا چیزی خلق کند که قبلاً وجود نداشته است. این تفاوت، یک چشم‌انداز می‌سازد.

مهم‌ترین وظیفه‌ی یک رهبر، ارائه‌ی تصویری شفاف و جذاب از آینده و تعهد قطعی و محکم نسبت به آن است. این تصویر، چشم‌انداز نامیده می‌شود. به جمله‌ی هنری فورد زمانی که چشم‌اندازش را درباره‌ی تولید اتومبیل توضیح می‌داد، دقت کنید: "اتومبیلی برای همه‌ی مردم خواهیم ساخت... از بهترین مواد اولیه و به دست بهترین مردان، با استفاده از ساده‌ترین طرح‌هایی که مهندسی مدرن بتواند تهیه کند... قیمت آن به قدری ارزان خواهد بود که هیچ‌کس با درآمد متوسط از داشتن آن محروم نماند و بتواند ساعات خوش و آرامش‌بخشی را در کنار خانواده‌اش بگذراند و از طبیعت زیبایی که خداوند آفریده، لذت ببرد."

موفقیت رهبری فورد با یک چشم‌انداز آغاز شد. او برای موفق شدن یک استراتژی هم به آن افزود. سه ایده‌ی بزرگی که به چشم‌اندازش حیات بخشیدند عبارتند از ۱. خط تولید متحرک؛ ۲. پرداخت حقوق ماهانه‌ی عادلانه، نه با کمترین حد ممکن بلکه با بیشترین مبلغ ممکن؛ و ۳. یکپارچه‌سازی عمودی^۱، که کارخانه‌ی ریور راج‌فورد را به اعجازی در دنیای صنعتی تبدیل کرد.

رهبر برای موفقیت علاوه بر تدوین چشم‌انداز و استراتژی باید شور و هیجان و توانایی انتقال چشم‌انداز خود به

1. Vertical integration

کارکنان را نیز داشته باشد. جیمز بروک، مدیر عامل شرکت جانسون اند جانسون تخمین زد که ۴۰ درصد از وقتش را صرف انتقال چشم‌انداز شرکت به کارکنان می‌کند. درباره‌ی چشم‌انداز رهبران و استراتژی‌های خلاقانه‌شان حرف‌های زیادی گفته‌اند. اما انرژی باور نکردنی را که رهبران در هنگام مواجهه با چالش‌های تکراری و حتی شکست‌ها از خود نشان می‌دهند، نباید نادیده گرفت. رهبران نوعاً نشاط ذاتی دارند، و انتقال این انرژی را به دیگران مدیریت می‌کنند. این نیرویی است که از اعتقاد عمیق و شور و اشتیاق شدید نسبت به کار یا هدف پدید می‌آید. این گونه رهبران روح زندگی را در کالبد سازمان‌شان می‌دمند؛ از این‌رو اصطلاح انیمیتور (پویایی‌آفرین)^۱ برای توصیف رهبر به کار می‌رود.

نمونه‌هایی از چشم‌اندازهای قدرتمند

به چشم‌انداز جامع و قدرتمند شرکت جانسون اند جانسون - تولیدکننده‌ی تجهیزات پزشکی - دقت کنید که به هزاران نفر از کارکنان شرکت در سراسر دنیا کمک کرده تا بفهمند که در وهله‌ی اول به مشتری تعهد دارند: "ما معتقدیم اولین تعهد ما نسبت به پزشکان، پرستاران و بیماران است؛ به مادران و همه‌ی کسانی که از محصولات و خدمات ما استفاده می‌کنند."

به چشم‌انداز برانگیزاننده‌ی کاليس هاینگتن، بنیان‌گذار شرکت کشتی‌سازی نیوپورت نیوز و شرکت درای داک در سال ۱۸۸۶ توجه کنید:

"ما در این‌جا کشتی‌های خوبی می‌سازیم.

اگر بتوانیم - توأم با درآمد

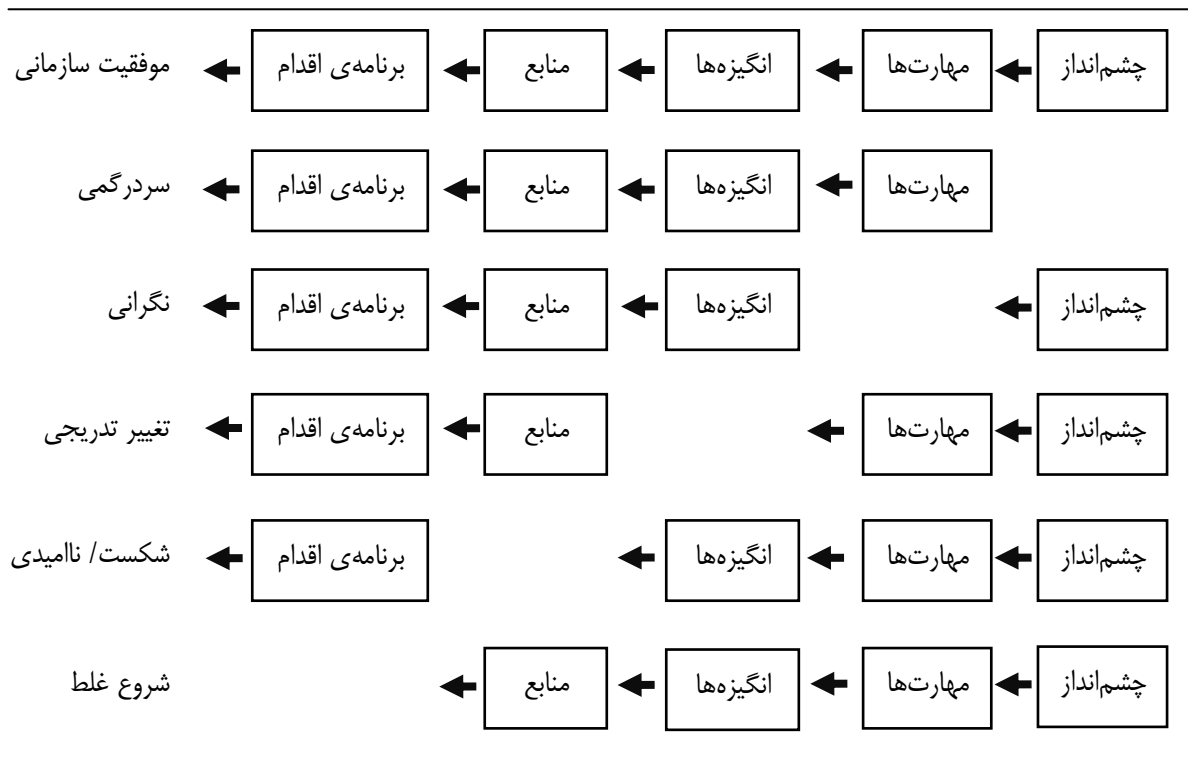
و اگر لازم باشد - به ضرر

اما همیشه کشتی‌های خوب می‌سازیم."

و چشم‌انداز جی. پاول گتی، چهره‌ی سرشناس نفتی را که چنین است: "زود از خواب بیدار شوید، سخت کار کنید، و نفت پیدا کنید."

نقش چشم‌انداز در کمک به موفقیت سازمان‌ها چیست؟ همان‌طور که در شکل ۱ می‌بینید، موفقیت با یک چشم‌انداز روشن و جذاب شروع می‌شود؛ تصویری در ذهن اعضای سازمان از این‌که کارها چگونه باید و می‌توانند باشند. بدون چشم‌انداز به سردرگمی دچار می‌شوم. عوامل مهم دیگری نیز ضروری‌اند: مهارت‌ها، انگیزه، منابع، و برنامه‌ی اقدام (برنامه‌ی اجرایی).

1. animator



شکل ۱. عوامل پنج‌گانه‌ی موثر بر موفقیت سازمان

بدون وجود هریک از این عوامل مشکلاتی پدید می‌آید.

چشم‌انداز به عنوان یک آرمان

واژه‌ی چشم‌انداز تصویرهایی را در ذهن زنده می‌کند؛ گویای یک جهت‌گیری به سوی آینده است؛ بر استاندارد برتر یا موقعیتی شرافتمندانه دلالت دارد و منحصر به فرد است. این‌ها مؤلفه‌هایی هستند که به چشم‌انداز حیات و دوام می‌بخشند. چشم‌انداز تصویر مطلوبی است از آن چه می‌تواند و باید باشد. رهبر باید سه سوال بپرسد تا چشم‌اندازش را بیازماید: (۱) آیا مسیرمان صحیح است؟ (۲) آیا هدف‌هایمان درست‌اند؟ ۳. آیا زمان مناسبی برای شروع است؟ سپس باید چشم‌اندازش را به مشورت بگذارد و تایید آن را از ذی‌نفعان بگیرد.

رهبر به عنوان فردی دوراندیش و برانگیزنده‌ی کارکنان

به عقیده‌ی وارن بنیس^۱، نویسنده‌ی مدیریت، رهبران باید کاملاً روی یک هدف یا چشم‌انداز آینده محور متمرکز شوند. روشنی هدف، راهنمای تصمیم‌گیری درباره‌ی زمان و منابع است. البته تلاش مستمر نیز لازم

1 . Warren Benis

است. شور و شوق و قدرت از آن رهبرانی است که آشکارا می‌دانند کجا می‌روند و برای رسیدن به موفقیت احساس تعهد دارند. اگر رهبران شور و شوق و قدرت داشته باشند، دیگران ترغیب می‌شوند که از آن‌ها پیروی کنند.

دو پژوهشگر، نوئل تیکی و ماری دی‌وانا^۱، توضیح می‌دهند که رهبران موفق چگونه به سازمان‌هایشان کمک می‌کنند تا با چالش تغییر روبه‌رو شوند. از متن مصاحبه‌های آن دو چنین بر می‌آید که آن‌ها از فرایندی با سه گام استفاده می‌کنند: گام ۱) درک نیاز به تغییر؛ گام ۲) ایجاد یک چشم‌انداز شفاف و مثبت از آینده؛ و گام ۳) اقدام در جهت تقویت ساختارها و فرایندها به منظور دستیابی به چشم‌انداز.

در مطالعه‌ی جامعی که پیرامون ویژگی‌های رهبران موفق در سطوح متوسط تا ارشد توسط فروم کورپوریشن^۲ انجام شد، همان نتایج سه‌گانه‌ی تیکی و دی‌وانا به دست آمد که برای هدایت سازمان‌ها در دوره‌ی تغییر مورد نیازند:

۱. پذیرفتن مسوولیت‌های فردی برای شروع تغییر. یکی از وظایف مهم رهبر مدیریت توجه است. رهبر باید شخصاً برای ایجاد یک تفاوت درگیر شود و خود را متعهد بداند.

۲. ایجاد چشم‌انداز و استراتژی برای سازمان. تدوین چشم‌انداز و استراتژی باید توسط رهبر شروع شود، و پیروان باید طرف مشورت قرار گرفته و آنها را تأیید کنند. علاوه بر این، چشم‌انداز و استراتژی باید به اندازه کافی جامع و مفصل بوده و از همه مهم‌تر ارزش عملیاتی شدن داشته باشند. رهبر باید چشم‌اندازی خلق کند که برای دیگران دلگرم‌کننده و انگیزه‌بخش باشد.

۳. اعتماد داشتن به دیگران و حمایت کردن از آنان. رفتار رهبر نسبت به دیگران باید احترام‌آمیز و با وقار باشد، از آنها بیشترین تلاش و مسوولیت فردی را انتظار داشته باشد، و برای کاری که انجام داده‌اند صمیمانه قدردانی کند. رهبر انگیزه‌ی فردی را با موفقیت گروهی به عنوان یک اصل مهم در تفویض اختیار ترکیب می‌کند.

چکیده‌ی یافته‌های مهم مطالعه‌ی فروم به قرار زیر است:

- رهبری، از اتاق هیات مدیره گرفته تا کف سازمان، اهمیت دارد. این بدان معناست که قدرت زنجیره‌ی رهبری به اندازه‌ی ضعیف‌ترین حلقه‌ی آن است. بدون رهبری تأثیرگذار در تمام سطوح مسوولیت، در وهله‌ی اول کارکنان و در نهایت مشتریان رنج می‌برند.

1. Noel Tichy and Mary DeVanna

2. Forum Corporation

- **موقعیت‌ها و عناوین سازمانی رهبران با عملکرد آن‌ها ارتباط ضعیفی دارند یا اصلاً ارتباطی ندارند.** کارکنان معمولاً نسبت به افراد قدرتمند مشکوکند. رهبران جدید مجبورند اعتماد و احترام افراد زیرمجموعه‌ی خود را جلب کنند؛ در غیر این صورت کارکنان در برابر آن‌ها مقاومت می‌کنند. در حقیقت، کارکنانی که از مهارت‌های کامل رهبری برخوردار باشند، می‌توانند مثل هر مدیر ارشدی الهام‌بخش همکارانشان باشند.
- **بدون رهبری، سازمان‌ها در دوران‌های تغییر به لغزش می‌افتند.** این موقعیت مانند راندن خودرو بدون موتور یا هدایت کشتی بدون سکان است. وقتی مسیر حرکت غلط باشد، سازمان دچار رکود می‌شود یا گروه در اثر حرکت در جهت نادرست، با بحران شدیدی مواجه می‌شود.
- **رهبری سازمان به ارتباطات متقابل بیش از فردگرایی نیاز دارد.** حرکات فردی برای کمک به سازمان مهم است، اما برای رهبری سازمان از آن مهم‌تر مهارت‌های رهبری است، مثلاً ابراز نگرانی برای اعضای گروه، درک نقش سایر کارکنان و ایجاد احساس علاقه و دلسوزی نسبت به پروژه‌ها و مأموریت‌ها.
- **رهبران دیگران را به پذیرفتن وظایف رهبری تشویق می‌کنند.** رهبر با تفویض اختیار و قدرت به دیگران و تشویق آنان به تصمیم‌گیری، از داشتن نقش ناظر فارغ می‌شود تا وقت و انرژی‌اش برای طراحی و شکل بخشیدن به آینده‌ی کلی سازمان آزاد گردد.
- **رهبری با شرایط محیطی سروکار دارد.** رهبری تاثیرگذار مستلزم شناخت نیروها و رویدادهایی است که باعث شکل‌گیری یک سازمان، شرکت یا یک کار گروهی شده‌اند؛ و نیز مستلزم ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و برنامه‌ریزی برای رویارویی با چالش‌های حال و آینده است. هر سازمان و فضای مربوط به آن، ویژگی‌های خاص خود را داراست.

مفهوم چشم‌اندازسازی

هنری دیوید تورو اهمیت داشتن چشم‌انداز و تلاش برای دستیابی به آن را این گونه وصف می‌کند: "انسان با اعتماد به نفس در مسیر رویاهایش گام بردارد و زندگی را آن گونه که تصور کرده است، زندگی می‌کند."^۱ مفهوم چشم‌اندازسازی به معنایی که امروزه در سازمان‌ها استفاده می‌شود، منسوب به رونالد لیبیت^۱ است که در اوایل دهه‌ی ۱۹۴۹، نقطه‌ی شروع تغییر را به جای "مشکلات"، "تصویر ظرفیت بالقوه"^۲ می‌دانست. استفان

1 . Ronald Lipitt
2 . Image of potentials

کاوی - نویسنده‌ی مدیریت - فرایند، محتوا و اصول کاربردی معینی را شناسایی کرد که در ایجاد یک چشم‌انداز موثر شناخته شده‌اند.

اصول فرایند چشم‌اندازسازی

۱. به عنوان رهبر برای ایجاد هوشیاری دائمی اقدام کنید. نقش اصلی رهبر آغاز فرایند، بحث و تبادل نظر درباره‌ی اساس تدوین چشم‌انداز، و اقدام برای تهیه‌ی مستندات است. این تلاش‌ها آغازگر بخش بالا به پایین فرایند چشم‌اندازسازی است.
۲. چالشگر و در عین حال واقع‌بین باشید. هدف‌های والایی در نظر بگیرید، اما ارتباط خود را با واقعیت از دست ندهید. چشم‌انداز باید توانایی‌های سازمان را گسترش دهد، اما نباید اعضای آن را نابود کند.
۳. در جست‌وجوی مشارکت معنادار و زود هنگام اعضای سازمان در فرایند چشم‌اندازسازی باشید. این جنبه شامل بحث و تبادل نظر، نگارش و بازنویسی چشم‌انداز است. در واقع رهبران به پیروان خود پیام می‌دهند که: "ما شروع کرده‌ایم، اما به نظرات شما احتیاج داریم. مشارکت شما برای ما بسیار مهم است."
۴. همه را به اظهار نظر درباره‌ی چشم‌انداز و بررسی آن تشویق کنید. این مرحله‌ی بازبینی که از پایین به بالاست، آغازگر تجزیه و تحلیل بسیار دقیق است. در این جا رهبران می‌گویند: "ما برای این چشم‌انداز جداً کار کرده‌ایم و آن را دوست داریم؛ اما شما چگونه فکر می‌کنید؟ نظر شما چیست؟ لطفاً به ما بگویید. ما می‌خواهیم این چشم‌انداز متعلق به همه باشد." سعی صدر داشته باشید و از پیشنهادها قدردانی کنید. پیشنهادها و افکار پاسخ‌دهندگان را مدنظر قرار دهید. مشارکت کارکنان برای آن‌ها تعهدآور است.
۵. جریان ارتباط را حفظ کنید. تصور نکنید همه می‌دانند که قرار است چه اتفاقی بیفتد. پیشرفت تدوین چشم‌انداز را گزارش دهید. در مورد پذیرش مولفه‌های چشم‌انداز توسط همکاران اطلاع‌رسانی و اظهار تشکر و قدردانی کنید - توافق در مورد ماموریت، اهداف کلی، ارزش‌های اصلی، ذی‌نفعان، برنامه‌های استراتژیک و غیره. از موفقیت‌های به دست آمده در جهت دستیابی به اهداف بازخورد بدهید.
۶. اجازه دهید فرایند پیش برود. کارکنان برای اندیشیدن به تحول و حتی سازگار شدن با تغییرات مثبت، به زمان نیاز دارند. تدوین یک چشم‌انداز ممکن است بیش از انتظار کارکنان زمان ببرد. رهبران ارشد ممکن است هفته‌ها وقت صرف تهیه‌ی پیش‌نویس، ماه‌ها صرف فرایند درگیری و بازخورد، و یک سال یا بیشتر برای نهایی‌سازی چشم‌انداز وقت بگذارند.
۷. تعهد، پی‌گیری و اقدامات فعلی رهبر را به نمایش بگذارید. رهبران باید انطباق واقعیت با چشم‌انداز

مکتوب را برقرار نگه دارند. هر اقدام مخلصانه‌ای برای تبدیل کلمات به اقدامات، برای چشم‌انداز اعتبار ایجاد می‌کند و دستیابی به چشم‌انداز در واقعیت را تقویت می‌کند.

۸. بین بخش‌ها هماهنگی برقرار کنید. محتوای بیانیه‌های چشم‌انداز برای بخش‌های مختلف سازمان (دپارتمان‌ها، کارخانه‌ها، و تیم‌های کاری) باید با چشم‌انداز کلی سازمان هماهنگ باشد.

اصول محتوایی چشم‌انداز

مؤلفه‌های کلیدی چشم‌انداز یا برنامه‌ی استراتژیک نوعاً عبارتند از:

۱. مقصود یا ماموریت اصلی (فلسفه‌ی وجودی) سازمان. بیانی روشن و متقاعدکننده از ماموریت سازمان باعث ایجاد تمرکز و تعیین مسیر می‌شود. ماموریت سازمان در واقع پاسخ به این سوال است که "ما چرا وجود داریم؟".

۲. هدف‌های گسترده برای دستیابی به ماموریت سازمان. برای رسیدن به ماموریت باید به موفقیت‌های فرایندی یا عملکردی دست یابید.

۳. ارزش‌های اساسی به عنوان معیارهای درستی یا نادرستی رفتار (چیزهایی که ارزش از خود گذشتگی داشته باشند). بعضی وقت‌ها ارزش‌های اساسی مثل حقیقت، اعتماد، و احترام را اصول عملیاتی می‌نامند که حال و هوای اخلاقی و شخصیت سازمان را تعریف می‌کنند.

۴. ذی‌نفعان و برداشت آن‌ها از دستیابی به چشم‌انداز (مؤلفه‌ی انسانی). این کارکنان هستند که از آنچه سازمان انجام دهد یا ندهد، تاثیر می‌پذیرند.

۵. تجزیه و تحلیل سازمان و محیط آن از جمله نقاط قوت و ضعف داخلی، و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی. ارزیابی SWOT از شرایط موجود باید دقیق و عینی باشد. اطلاعات نامعلوم و واقعیت‌هایی که انکار می‌شوند مزاحمند و می‌توانند سازمان را نابود کنند.

۶. طرح‌های استراتژیک (گاه آن‌ها را عوامل کلیدی موفقیت می‌نامند). این‌ها هدف‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدتی هستند که برای دستیابی به ماموریت ضروری‌اند. این هدف‌ها ممکن است مختص فرد یا گروهی باشند و شاید همه‌ی اعضای سازمان را شامل شوند. این هدف‌ها استراتژیک، قابل اندازه‌گیری، عمل‌گرایانه، واقع‌بینانه و دارای زمانبندی، با تاریخ یا عدد برای اندازه‌گیری موفقیت هستند.

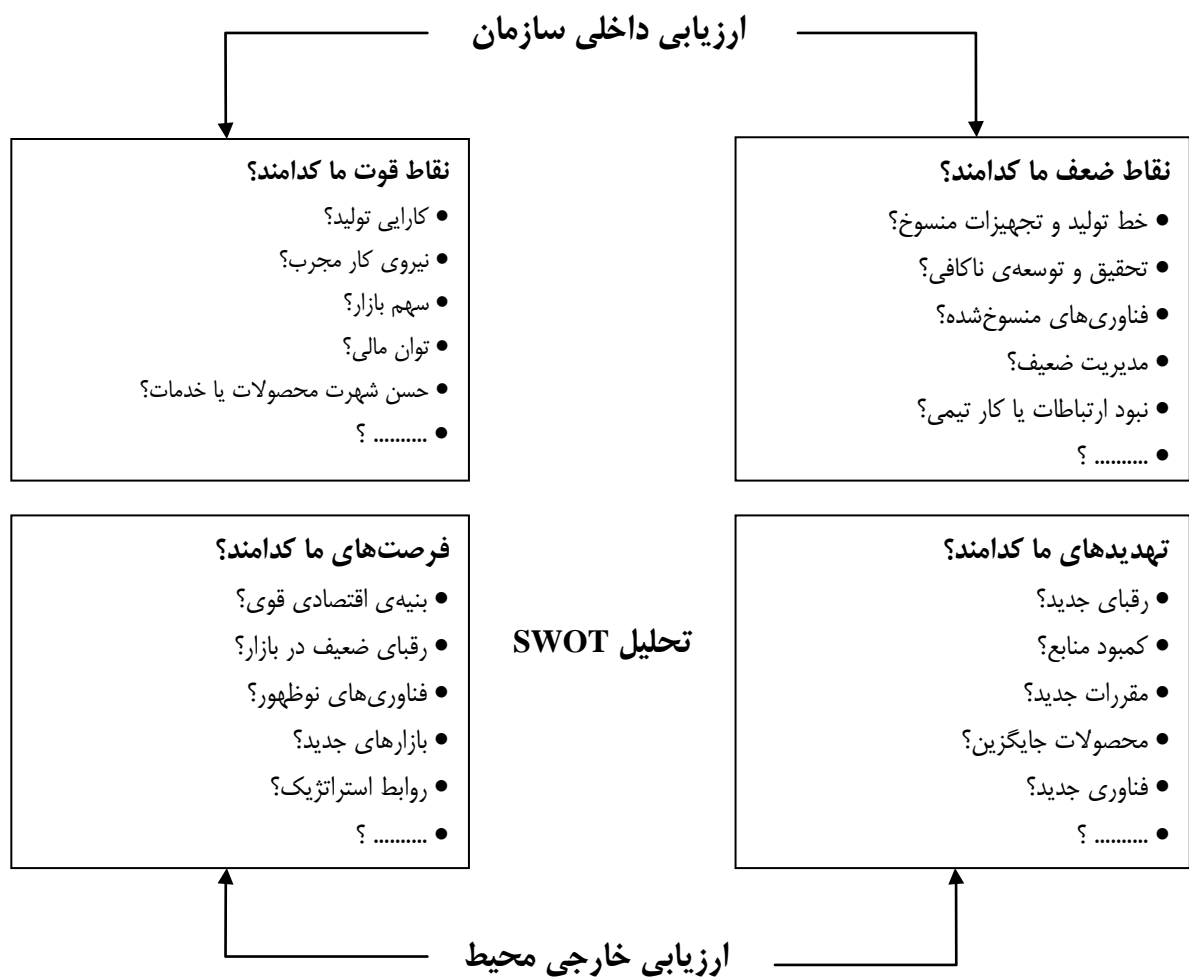
۷. برنامه‌های تاکتیکی و ماموریت‌های خاص (پروژه‌ها و فعالیت‌ها) برای پشتیبانی از طرح‌های استراتژیک، اهداف بزرگ و دستیابی به ماموریت. این پروژه‌ها و فعالیت‌ها نقش راهنما را در برنامه‌ریزی عملکردی برای بخش‌ها و اعضای سازمان و تهیه‌ی برنامه‌ی کار ایفا می‌کنند.

مؤلفه‌های ۱ تا ۴ مسیرهای کلی سازمان را تعیین می‌کنند. مؤلفه‌های ۵ و ۶ برنامه‌ریزی استراتژیک را شامل می‌شوند که تعریفی از چشم‌انداز به دست می‌دهند و کارکنان و منابع را روی هدف‌های خاص قابل اندازه‌گیری، متمرکز می‌کند. مؤلفه‌ی ۷، (برنامه‌ریزی تاکتیکی) به پروژه‌ها و فعالیت‌هایی اشاره دارد که برای پیاده‌سازی استراتژی طراحی شده‌اند و حرکت‌هایی را شامل می‌شوند که بازی را به سمت موفقیت سوق می‌دهند. برنامه‌ریزی تاکتیکی به وظایف خاص فرد یا گروه و اقدامات معین منتهی می‌شود.

یک هدف مهم در تحلیل SWOT شناسایی شایستگی‌های اصلی سازمان است، یعنی نقاط قوتی که سازمان آن‌ها را بهتر از دیگران انجام می‌دهد یا به بهترین شکل در اختیار دارد. این‌ها می‌توانند منشا برتری رقابتی باشند. شایستگی‌های محوری سازمان می‌توانند در فناوری‌های کارای تولید، دانش یا تخصص محصولات خاص، یا سیستم‌های منحصربه‌فرد توزیع، و از این قبیل یافت شوند. هدف دیگر، شناسایی فرصت‌هایی در محیط است که سازمان می‌تواند از آن‌ها استفاده کند. نمونه‌هایی مثل فناوری‌های جدید، روابط استراتژیک، و بازارهای جدید برای محصولات و خدمات. شکل ۲ را ببینید.

اصول پیاده‌سازی چشم‌انداز

۱. چشم‌انداز را به مثابه قانون اساسی سازمان محترم بشمارید و به آن پایبند باشید. اصول و ارزش‌های بیان‌شده در چشم‌انداز باید بر رفتار و فرهنگ سازمان حکم‌فرما باشد، نه سلیقه‌ی شخصی افراد.
۲. هر عضو جدید را از لحظه‌ی ورود به درک چشم‌انداز و تعهد نسبت به آن تشویق کنید. کسانی را که در فرایند تحقق چشم‌انداز مشارکت نمی‌کنند، می‌توان در اولین ارتباط با چشم‌انداز شناسایی کرد: "ما همه به این خاطر جمع شده‌ایم؛ اگر شما هم می‌توانید این مأموریت و این ارزش‌ها را از آن خود بدانید، می‌توانیم با هم باشیم." چشم‌انداز برای همه‌ی اعضای جدید باید گل سر سبد برنامه‌ی آشنایی و معرفی باشد.
۳. چشم‌انداز را همیشه در معرض دید بگذارید. پایداری مأموریت را با بیانیه‌ی مکتوب بیان کنید. چشم‌انداز باید برای همه‌ی مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، ذینفعان و تمام کسانی که به نوعی با آن درگیرند، تبلیغ شود.
۴. از طریق همسویی و انطباق، وحدت ایجاد کنید. از چشم‌انداز به عنوان یک ابزار رهبری و راهنمای تصمیم‌گیری استفاده کنید؛ هم‌چنین آن را به عنوان محکی برای آزمون انطباق استراتژی، ساختارها، سیستم‌ها، و رفتار اعضا و وسیله‌ای برای ردیابی پیشرفت استفاده کنید.



شکل ۲. تحلیل SWOT از نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی

۵. رفتارهایی را که پشتیبان چشم‌اندازند، تقویت کنید. این کار باعث ترویج رفتار مشابهی می‌شود که به دستیابی چشم‌انداز کمک می‌کند.

۶. چشم‌انداز را به طور مرتب به منظور پاسخ‌گویی به شرایط متغیر بازنگری کنید. حتی قانون اساسی ایالات متحده هم در بلندمدت اصلاح شده است. چشم‌انداز را به مثابه یک برنامه و کارکنان را به دیده‌ی برنامه‌ریزان نگاه کنید.

فرایند ایجاد چشم‌انداز باید به قامت هر سازمان دوخته شود تا بیشترین کارایی را داشته باشد. فرایند، محتوا، و اصول

پیاپیاده‌سازی، دستورالعمل‌هایی برای رسیدن به هدف مورد نظر - هم‌سویی با مسیر و متعهد نسبت به موفقیت - هستند.

اهمیت همسویی

چشم‌انداز بااهمیت و امور اجرایی حیاتی است. هر دوی این‌ها برای موفقیت سازمان بسیار مهم‌اند. حکایت چشم‌انداز و امور اجرایی در سازمان‌های بسیار موفق، حکایت همسویی است. سم والتون همه‌ی منابع وال‌مارت را به‌منظور پشتیبانی از شعبه‌های این فروشگاه زنجیره‌ای هماهنگ می‌کرد. ری کروک تمام فرایندها را هم‌جهت کرد تا مک‌دونالد بتواند در ارایه‌ی خدمات، کیفیت، ارزش و پاکیزگی موفق باشد. والت دیزنی همه‌ی شیوه‌های کار شرکتش را در راستای تامین تفریحات سالم برای کودکان و خانواده‌شان قرار داد. فرد اسمیت همه‌ی ساختارها و سیستم‌های فدکس را برای تحویل به‌موقع بسته همسو و هماهنگ کرد. این رهبران بزرگ می‌دانستند که دستیابی به چشم‌اندازشان مستلزم یکپارچگی از طریق همسویی و انطباق است. عملاً همسویی به معنای آن است که اطمینان حاصل کنیم که ساختار سازمانی و رفتار کارکنان، حامی اهداف و ارزش‌های سازمان هستند.

لزوم ایجاد چشم‌انداز

پیتر دراگر اهمیت داشتن چشم‌انداز را این‌گونه بیان می‌کند:

از آن‌جا که سازمان‌های مدرن متشکل از متخصصانی هستند که هریک در زمینه‌ی محدودی تخصص دارند، ماموریت آن‌ها باید کاملاً روشن باشد. سازمان باید ذهنیت واحدی داشته باشد وگرنه اعضای آن سر در گم می‌شوند. آن‌ها دنباله‌ی تخصص خودشان را می‌گیرند، به‌جای آن‌که از آن برای دستیابی به وظایف مشترک استفاده کنند. هریک از آن‌ها "نتایج مثبت" را برحسب تخصص خود تعریف می‌کند و ارزش‌های خود را بر سازمان تحمیل می‌کند. تنها یک چشم‌انداز مشترک است که همه‌ی سازمان را حفظ می‌کند و به آن توانایی تولید می‌دهد. اگر در مورد ماموریت و ارزش‌ها توافق وجود نداشته باشد، اعتبار سازمان خیلی زود مخدوش می‌شود و در پی آن توانایی جذب کسانی را که برای انجام وظایف خود به آن‌ها نیاز دارد، از دست می‌دهد.

جیمز کالینز و جری پوراس^۱، نویسندگان مدیریت، مزایای چشم‌انداز در شرکت‌ها را بیان می‌کنند. آن‌ها از تعدادی از مدیران ۱۰۰ شرکت برتر آی‌سی‌ان و ۵۰۰ شرکت برتر فورچون می‌خواهند که سازمان‌های "چشم‌اندازمحور" را

1 . James Collins and Jerry Porras

شناسایی کنند. آنها در ۲۰ شرکتی که مدیران بیش از همه انتخاب کرده بودند و همچنین در اولین شرکت انتخابی هر مدیر، به طور فرضی در سال ۱۹۲۶ یک دلار سرمایه‌گذاری کردند و سهم خریدند و دریافتند که عملکرد این شرکت‌های چشم‌اندازمحور ۵۵ بار بهتر از کل بازار است. آنها همچنین شرکت‌های چشم‌اندازمحور را با هم‌تایان فاقد چشم‌اندازشان - شرکت‌هایی که همزمان آغاز کرده بودند - مقایسه کردند، مثلاً موتورولا را با زیت، و دیزنی را با کلمبیا. باز هم شرکت‌های چشم‌اندازمحور موفق‌تر بودند، و عملکردشان ۸ برابر بهتر از رقبایشان بود.

ژول بارکر، نویسنده و آینده‌پژوه، در توضیح اهمیت چشم‌انداز جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است.^۱ ایده‌های بارکر اساساً از سه نفر گرفته شده است: فردریک پولاک، بنیامین سینگر، و ویکتور فرانکل.

فردریک پولاک مورخ این سوال را مطرح می‌کند: آیا تصور مثبت یک ملت از آینده ناشی از موفقیت‌اش است یا موفقیت یک ملت نتیجه‌ی تصور مثبت‌اش از آینده است؟ وی نتیجه می‌گیرد که سرنوشت ملت‌ها و تمدن‌ها عمدتاً به چشم‌اندازشان از آینده بستگی دارد. او برای اثبات نظریه‌اش مثال‌های فراوانی از تاریخ یونان باستان، روم، اسپانیا، انگلستان و آمریکا نقل می‌کند. او به سه نکته‌ی بسیار مهم می‌رسد: (۱) چشم‌انداز معنادار بر موفقیت معنادار مقدم است؛ (۲) رهبران طرفداران خود را در تصویری جذاب از آینده سهیم می‌کنند و همه با هم برای تحقق این تصویر تلاش می‌کنند؛ و (۳) ملت دارای چشم‌انداز توانمند است و ملت بدون چشم‌انداز در معرض خطر قرار دارد.

بنیامین سینگر، روانشناس، به همین ترتیب ثابت کرد که زندگی کودکان چگونه با خودپنداره‌ها و توقعات مثبت آنها از آینده شکل می‌گیرد. کودکان بدون چشم‌انداز، چون احساس می‌کنند هیچ کنترلی بر آینده‌ی خود ندارند، تضعیف می‌شوند. کودکان دارای چشم‌انداز حواسشان جمع می‌شود و در آنها شور و شوق فراوانی شکل می‌گیرد، و این‌ها عوامل مثبت و قوی در پیشگویی کام‌بخش^۲ هستند. بزرگسالان نیز باید همیشه به طور جدی از آنچه می‌خواهند باشند، یک رویای کودکانه داشته باشند. به قدرت چشم‌انداز برای کودکی که چشم‌انداز تا حدی توسط پدرش به وی منتقل شده بود توجه کنید:

شبی که پدرم مرد، چهارده سالم بود. آنچه از او به‌جا ماند یک جفت کفش پاره و دو فرزند بود که یکی در دانشگاه و دیگری در مدرسه‌ی الهیات مشغول تحصیل بودند و چشم‌اندازی که موفق شد در لحظه‌ی مرگش در آمبولانس به من منتقل کند و آن این بود که من، یک دختر نوجوان سیاه‌پوست، می‌توانم هرچه بخواهم باشم و هر کاری بخواهم انجام دهم؛ این که نژاد و جنسیت هیچ اهمیتی ندارند؛ و این که شخصیت، خویشن‌داری، عزم راسخ، طرز فکر و دعا اساس زندگی‌اند.

۱. این نویسنده فیلمی به نام "قدرت چشم‌انداز" دارد که به فارسی ترجمه شده است. م

۲. Self – fulfilling prophecy (نوعی پیشگویی کام‌بخش که به صرف تبعات ناشی از گفتن آن به وقوع خواهد پیوست)

بارکر معتقد است که آنچه در مورد ملتها و کودکان صدق می‌کند، در مورد سازمان‌ها نیز مصداق دارد زیرا سازمان‌ها از پیچیدگی و اندازه‌ی مطلوب برای به نمایش گذاشتن قدرت چشم‌انداز برخوردارند. سومین اندیشمندی که بارکر را تحت تاثیر قرار داد، ویکتور فرانکل نویسنده‌ی کتاب "انسان در جست‌وجوی معنا" بر اساس تجربیاتش در اردوگاه مرگ نازی‌ها در جنگ جهانی دوم بود. فرانکل عقیده داشت که همه‌ی انسان‌ها در زندگی به یک هدف یا معنا نیاز دارند، چیزی که اهمیت دارد و باید برای آن بمانند و آن را به انجام برسانند. فرانکل همچنین عقیده داشت که هرکاری که انجام می‌دهیم در تاریخ جریان می‌یابد و این اجتناب‌ناپذیر است. از دیدگاه فرانکل، معانی‌ای که فراتر از یک شخص باشند و به انسان‌های دیگر سرایت کنند، والاترین و انسانی‌ترین حد معنایند. همان‌طور که هواپیما را که وقتی می‌توان گفت هواپیماست که از باند پرواز بلند شود و پرواز کند، ما نیز وقتی بیش از هر چیز انسانیم که در زندگی مان معنایی را جست‌وجو کنیم و متعهد به هدف یا ماموریتی فراسوی خود باشیم.

الزامات یک چشم‌انداز اثربخش

الزامات یک چشم‌انداز اثربخش به قرار زیرند:

- نخست، چشم‌انداز باید توسط رهبران یا کسانی که از نفوذ و قدرت لازم برای تعیین مسیر و بسیج سازمان برخوردارند، تدوین شود. رهبری، رویایی را در عالم رویا می‌بیند و سپس آن را تحقق می‌بخشد. رهبران تصاویر کاملاً روشن و ارزشمندی خلق می‌کنند که سازمان را برمی‌انگیزد و سپس فضایی ایجاد می‌کنند که ایده‌ها به عمل در می‌آیند. رهبری در تمام مدت نسبت به هدف و تداوم آن متعهد است. چارلز گارفیلد^۱، نویسنده‌ی مدیریت، شش ویژگی مشترک را برای رهبرانی که به اوج رسیده‌اند برمی‌شمارد و مهم‌ترین آن‌ها را تعهد به یک ماموریت برانگیزاننده می‌داند.
- دوم، چشم‌انداز باید به پیروان منتقل شده و از جانب آن‌ها مورد حمایت قرار گیرد. رهبران باید به دیگران اجازه دهند که چشم‌اندازشان را ببینند، بشنوند، بچشند، لمس کنند و تصور کنند. آنچه در ذهن یک ژنرال می‌گذرد صرفاً یک تصویر است مگر آن که سربازان آن را با فکر خودشان بفهمند و با قلبشان بپذیرند. تنها در این صورت است که با تمام وجود به حرکت درمی‌آیند و چشم‌انداز تحقق می‌یابد. ممکن است تبیین کردن و وجهه‌ی قانونی دادن به چشم‌انداز وظیفه‌ی رهبر باشد، اما برای اجرای آن به نیروی کارکنان توانمند نیاز است. از این لحاظ، چشم‌انداز رهبران باید با خلق‌وخو و نیاز

1 . Charles Garfield

کارکنان سازگار باشد.

- سوم، چشم‌انداز باید جامع و مشروح باشد، طوری که همه‌ی اعضای سازمان بتوانند نقش خود را در کل بفهمند. اگر قرار است چشم‌انداز به ثمر برسد، باید نقش‌ها و مسوولیت‌ها کاملاً تفهیم شوند. همه باید بدانند که وقتی چشم‌انداز محقق شود، باید منتظر چه چیز باشند و پاداش آن، چه خواهد بود. خودتان را به جای سربازی بگذارید که شنیدن چشم‌انداز از زبان فرمانده و دیدن نقشه‌ی جنگ، به سرگردانی او کمکی نمی‌کند. بسیار خوب، به من چه مربوط است؟ ترسیم یک خط مستقیم بین تلاش و پاداش شخصی، عامل بسیار مهمی در به ثمر رسیدن نهایی چشم‌انداز است.
- چهارم، چشم‌انداز باید دلگرم‌کننده و الهام‌بخش باشد. باید ارزش تلاش کردن را داشته باشد و به اندازه‌ی کافی بزرگ باشد. همان‌طور که فرانکل گفته، هرکس در زندگی به یک معنا و کار مهمی که هنوز باید انجام دهد، نیاز دارد، چشم‌انداز سازمان باید برای اعضای آن معنادار و انجام آن مهم باشد. آبراهام مازلو، روانشناس، می‌گفت: "اگر برای کاری کمتر از آنکه می‌توانید باشید، انتخاب شوید، مسلماً دچار یأس خواهید شد." در مورد سازمان‌ها نیز همین‌طور است؛ اعضای سازمان باید در جست‌وجوی رسیدن به غنی‌ترین ظرفیت‌های سازمان باشند.