



مقدمه‌ای بر نظریه رهبری الهامبخش

ناصر باقری

گروه مدیریت

چکیده

این مقاله با اشاره به اهمیت و ضرورت رهبری و مروری بر نظریات ارائه شده از سوی محققان در این عرصه، شامل ویژگیهای شخصی رهبر، نظریه‌های مبتنی بر رفتار رهبری و نظریات اقتضایی به بررسی علل و زمینه‌های تحول در نظریات رهبری در دهه‌های اخیر پرداخته است و در پایان نظریه رهبری الهامبخش را به عنوان یکی از آخرین دستاوردهای نظری در زمینه رهبری معرفی می‌کند.

مقدمه

رهبری از جمله علائق مشترک حیطه‌های متعدد دانش بشری نظیر مدیریت، سیاست و جامعه‌شناسی است. محققان و صاحب‌نظران این علوم همواره سعی نموده‌اند تا با شناخت ویژگی‌های رهبری اثربخش و کارآمد، عوامل موفقیت آن را تعیین کنند.

از جمله نکات قابل توجه در ادبیات رهبری، کوششی است که در سالهای اخیر در جهت تفکیک دو مفهوم مدیریت و رهبری به کار رفته و در طی قرن بیستم دیدگاه‌های متفاوتی در این مورد ابراز شده است. از دیدگاه علمای مکتب کلاسیک مدیریت، حیطه وسیع‌تر از رهبری در نظر گرفته شده است؛ از جمله کونتز و وهریخ معتقدند که مدیریت چیزی بیش از رهبری است و رهبری یکی از وظایف مدیریت به حساب می‌آید.^۱

به نظر دسلر (۱۹۸۰م.) رهبری به عنوان جنبه رفتاری مدیریت تلقی می‌شود.^۲ در دیدگاه نظریه پردازان مکتب روابط انسانی قلمرو رهبری وسیع‌تر از مدیریت محسوب گردیده و مدیریت یکی از انواع رهبری به حساب می‌آید. به نظر هرسی و بلانچارد رهبری ماهیتاً مفهومی وسیع‌تر از مدیریت دارد.^۳ مدیریت نوع خاصی از رهبری تلقی می‌شود که در آن حصول و تحقق هدفهای سازمانی اهمیت دارد. بنابراین تفاوت اصلی دو مفهوم در کلمه سازمان نهفته است. از دهه ۸۰ به بعد دیدگاه سومی در این مورد عنوان گردیده است که تفاوت ماهیتی بین این دو مفهوم قائل شده‌اند؛ از جمله یوکل* (۱۹۸۹) می‌گوید مدیران صرفاً مسئولیتهای جایگاه شغل خویش را ایفا می‌نمایند یعنی اعمال اقتدار می‌کنند در حالی که رهبران القای تعهد می‌نمایند. بنیس و نینوس** (۱۹۸۶) تفاوت میان رهبران را چنین خلاصه کرده‌اند: مدیران کسانی هستند که کارها را درست انجام می‌دهند در حالی که رهبران کسانی هستند که کار درست را انجام می‌دهند.^۴

نیاز جامعه به رهبران و عملکرد آنان موضوعی است که انسان در طی دوران حیات خود بر اساس تجربه و ضرورت آن را درک کرده و دریافته که نبودن رهبر در هرکاری باعث گردیده است که آن امر سرانجام مطلوبی نداشته باشد. تأثیر رهبران اثربخش، بارها

و بارها در مقیاس ملی در تاریخ هر کشور و در مقیاس محلی در گذشته هر سازمان آشکارا نمایش داده می‌شود.

تفاوت بین سازمانهای موفق از سازمانهای ناموفق را می‌توان در رهبری پویا و مؤثر در سازمانهای موفق دانست. هرچه سازمانی از نظر رهبری نیرومندتر باشد موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود. اساساً سازمان بدون رهبری اثربخش با مشکل روبروست و از اینجاست که دلایل رهبری اثربخش همیشه مورد نظر بوده است؛ به عبارت دیگر این پرسش اساسی در تحقیقات رهبری همیشه مطرح است که رهبری اثربخش چیست و چگونه می‌توان رهبری اثربخش بود. اهمیت این مسأله باعث شده است که در طول چند دهه اخیر، بیش از هزاران تحقیق علمی درباره ابعاد گوناگون رهبری انجام گیرد.^۵

رهبران مسئولیت می‌پذیرند؛ امور را تحقق می‌بخشند؛ تصورات را به تخیل در می‌آورند و آنگاه آنها را به واقعیت تبدیل می‌کنند؛ رهبران مشارکت داوطلبانه پیروان را جذب می‌کنند و به آنان انرژی می‌بخشند؛ سازمانها را به موجودیهای نوینی با توان عظیمتر برای حیات و رشد و برتری متحول می‌کنند؛ رهبران اثربخش برای به حداکثر رساندن مشارکت در جهت رفاه اعضای سازمان و جامعه بزرگتری که خود بخشی از آن هستند، سازمان را توانمند می‌کنند. اگر مدیران به واسطه مهارتهایشان در حل مشکلات معروف شده‌اند، رهبران به عنوان استادان طراحی و بنای مؤسسات مشهور شده‌اند. آنان معماران سازمان هستند.^۶

به نظر عامه مردم رهبران کسانی هستند که مردم دیگر را به سوی خود جلب می‌کنند؛ یعنی کسی که دیگران را با یک نیروی خدادادی به سوی خود می‌کشد. رهبر در این مفهوم کسی است که دیگران داوطلبانه و بدون اعمال هرگونه فشاری می‌خواهند از او پیروی کنند و رهبر می‌تواند اعتماد، احترام و وفاداری آنان را جلب نماید.

رهبران ممکن است نه تنها در برابر انگیزه‌های زیردستان و اکتش نشان دهند بلکه آنها می‌توانند با پدید آوردن فضای ویژه سازمانی این انگیزه‌ها را فرو نشانند یا افزایش دهند. هر دوی این عاملها در رهبری مهم تلقی می‌شوند، ولی بیشتر کارهای دنیا توسط رهبرانی صورت می‌گیرد که به این سمت منصوب شده‌اند؛ همچون مدیران شرکتهای تجاری،

ایستگاه‌های خدماتی و رؤسای بخشها و مدیران عالی سازمانهای دولتی. با این وصف منظور از اصطلاح رهبر و رهبری چیست؟ برای روشن شدن موضوع، برخی از تعریفهای ارائه شده در این زمینه مرور می‌شود:^۷

- رهبری نفوذ بین افراد در جهت رسیدن به هدف یا اهداف معینی است که در یک موقعیت خاص و از طریق جریان ارتباطات هدایت می‌شود.^۸

- قوت اراده رهبر برای تحت تأثیر قراردادن رهروان و برانگیختن اطاعت، احترام، وفاداری و تعاون آنان.^۹

- رهبری مستقیم، فرایند تعاملی است که طی آن فردی معمولاً از طریق ابزار سخن‌گفتن بر رفتار دیگران در جهت هدفهای مشخص تأثیر می‌گذارد.^{۱۰}

- رهبری فرد مرکزی و کانونی گروه است که گروه را انسجام می‌بخشد.^{۱۱}

- رهبری، متقاعد ساختن دیگران به همکاری در جهت رسیدن به هدف مشترک است.^{۱۲}

دو نکته مهم در این تعریفها وجود دارد: اول اینکه رهبری رابطه‌ای بین رهبر و مردم است که در آن نفوذ و قدرت به طور نابرابر بر پایه مشروعیت توزیع شده است. قدرت ممکن است از طریق موافقت اعضای گروه توسط یک پیمان توافق کار یا قانون به رهبر تفویض شده باشد ولی به کار بردنش با اوست.

نکته دوم این است که رهبری به هیچ‌وجه نمی‌تواند در انزوا وجود داشته باشد شرط رهبری وجود پیروان است. رهبری ایجاب می‌کند که پیروان به سهم خودشان این رابطه تأثیرپذیری را به طور ضمنی یا صریح تأیید نمایند؛ به عبارت دیگر، داوطلبانه حق خود را درباره برخی تعلیمات مستقل به رهبر واگذار نمایند. بنابراین رابطه متقابل رهبر و پیروان، نوعی داد و ستد روانی یا اقتصادی را در خود دارد. رابطه عاطفی بین رهبر و پیروان یک سویه نیست همانطور که تأیید رهبر بر عزت نفس و بهزیستی پیروان تأثیر دارد، رهبر هم تحت تأثیر زبردستان خود است و برای او اهمیت دارد که مورد پذیرش آنان واقع شده یا نه، او را به چشم دادگر می‌نگرند یا ستمکار و بالاتر اینکه آیا از حمایت گروهش در انجام وظیفه محول شده برخوردار است یا نه؟

سیر تحول در نظریات رهبری

علاقه به موضوع رهبری تاریخ دیرینی دارد ولی مراحل مطالعه نظام یافته‌ای را که از اوایل قرن بیستم شروع شده است، می‌توان چنین برشمرد:

۱) نخستین پژوهش در باره رهبری در سال ۱۹۰۴م. منتشر شد لکن مهمترین حرکت‌های این جنبش در طول جنگ جهانی به وقوع پیوست. در آن زمان برای انتخاب و انتصاب افسران به طور گسترده از آزمونهای هوش استفاده می‌شد. بین دو جنگ جهانی بیشترین توجه به تشخیص صفات رهبری و راه‌هایی معطوف بود که افراد از آنها به مقام رهبری می‌رسیدند. این توجه اندک اندک جای خود را به پرسشهایی در این باره داد که رهبری اثربخش چیست، و رهبران اثربخش چه کسانی هستند.^{۱۳}

مطالعات درباره رهبری با تمرکز بر تشخیص رهبر آغاز شد و نخستین نظریه‌ای که در این باره ارائه شد، نظریه مردان بزرگ* یا رهبری ابرمرد است. پیروان این نظریه معتقدند که تاریخ با رهبری مردان بزرگ شکل می‌گیرد و مسیر آن را ویژگیهای این مردان بزرگ تعیین می‌کند. از نکات عمده این نظریه این است که رهبری امری ذاتی است نه اکتسابی؛ یعنی رهبران ساخته نمی‌شوند بلکه رهبران زاده می‌شوند. بدین ترتیب آموزش و تربیت افراد برای رهبری امری بی‌معنی خواهد بود.^{۱۴}

در ادامه اندیشه نظریه رهبری مردان بزرگ، نظریه‌هایی که به صفات رهبری توجه دارد مطرح شده است. بررسیهای مختلفی که در طی سالهای ۱۹۲۰ تا ۱۹۵۰ صورت گرفت، صفات و ویژگیهای گوناگونی را برای اثربخش بودن رهبر مشخص کرد. امکان اینکه بتوان رهبران را بر پایه صفات ویژه رهبری انتخاب کرد چقدر است؟ منظور از یک صفت به طور کلی یک عامل شخصیتی یا یک راه ارتباط متقابل با دیگران است که مستقل از شرایط باشد یعنی ویژگی شخصی و نه ویژگی شرایط و موقعیت.

استوگدیل با بررسی پژوهشهای انجام شده در زمینه صفات رهبری نتیجه می‌گیرد که شخص تنها با داشتن ترکیبی از ویژگیها به رهبری نمی‌رسد بلکه الگوی مشخصات شخصی فعالیتها و اهداف پیروان بر آن تأثیر دارند. بنابراین رهبری را باید بر حسب تأثیر

* Great Man Theories of leadership

متقابل عواملی که پیوسته در تغییر و تبدیل هستند مشاهده کرد.^{۱۵}

(۲) پس از بی نتیجه ماندن کوششها برای یافتن ویژگیهای خارق‌العاده شخصیتی، پژوهشگران به مطالعه رفتار رهبری روی آوردند. البته میل به جستجوی ویژگیهای شخصیتی همچنان به قوت خود باقی ماند لکن پس از مدتی این سؤال مطرح شد که اگر برای تشخیص رهبران و پیش بینی اثربخشی آنان صفت ویژه‌ای در دست نیست آیا سبک رهبری خاص وجود ندارد که بتواند گروه‌ها و سازمانها را اثربخش کند. منظور از سبک، مجموعه‌ای از رفتار و ویژگی فرد است که به موقعیت بستگی ندارد. از این رو اصطلاح سبک رهبری آن چنان که معمولاً به کار می‌رود از صفات رهبری جدایی‌ناپذیر است و در درجه نخست، تفاوت این است که تمرکز بر کاری واقع می‌شود که رهبر انجام می‌دهد نه خود رهبر، بنابراین روش رهبری برای کارکنان درون یک سازمان و پیروان رهبر اهمیت بسیاری دارد.^{۱۶}

در زمینه رفتار رهبری نیز تحقیقات و مطالعات فراوانی صورت گرفته است که از جمله می‌توان به مطالعات آیوا*، اوهایو** و میشیگان*** اشاره کرد که در اینجا مطالعات دانشگاه میشیگان، به عنوان نمونه، مورد بررسی قرار داده می‌شود.

مطالعات میشیگان: این مطالعات بر تحقیق علمی و نظام‌گرایی آثار شیوه رهبری بر کارآیی و بهره‌وری در رضایت کارکنان متمرکز شده است. کوشش انجام شده در زمینه رهبری با معلوم کردن دسته خصوصیات متمیزه‌ای که به نظر می‌رسید که به همدیگر و دیگر شاخصهای اثربخش مربوط می‌شود، ارتباط دارد. بطور خلاصه دو شیوه رهبری وجود دارد: رهبری مردمگرا که ملاحظه کار، مشارکت‌جو، کارمندگراست و رهبری وظیفه‌گرا که مستبد، تولیدگرا و تشکیلاتی است.^{۱۷} این تحقیقات، دو مفهوم را به نامهای مردمگرایی و تولیدگرایی مشخص کرد. رهبرانی که طرفدار کارمند توصیف شده‌اند بر جنبه مناسبات شغلی تأکید دارند. آنها عقیده دارند که هر کارمند مهم است و به هر کارمند علاقه نشان می‌دهند، در عین حال فردیت آنها و نیازهای آنان را هم می‌پذیرند.

* Iowa Studies

** Ohio State Leadership studies

*** Michigan leadership studies

تولیدگرایان بر جنبه فنی شغل و محصول تکیه دارند و به کارکنان همچون ابزاری برای رسیدن به اهداف سازمان می‌نگرند. بنابراین می‌توان گفت که بعضی از مطالعات مربوط به تأثیر رفتار رهبر بر عملکرد مدیریت و رضایت کارکنان است و نشان می‌دهند که رهبر ملاحظه کار که متمرکز بر کارکنان است، از رهبری اثربخش برخوردار است. در حالی که تمایل بسیاری وجود دارد که نتیجه گرفته شود چنین رفتاری از طرف رهبر، اثربخشی گروه یا سازمان را افزایش می‌دهد.

در مورد روشهای تحقیقات انجام شده چند سؤال باید در نظر گرفته شود: اول اینکه در بیشتر مطالعاتی که رابطه بین رفتار ملاحظه کار یا تمرکز بر کارکنان و عملکرد گروه را نشان می‌دهد، نمی‌توان تعیین کرد که آیا رفتار رهبری موجب اثربخشی گروه شده است یا گروه اثربخش باعث تمرکز رفتار رهبر بر کارکنان گردیده است. هر دو معیار را معمولاً در یک زمان به کار می‌برند. مطمئناً دلیلی ندارد باور شود یک گروه اثربخش، رضایت قابل ملاحظه‌ای برای رهبر ایجاد نمی‌کند و رهبر دارای رضایت ملاحظه کارتر نشده و نگران احساسات و رفاه زیردستانش نخواهد بود؛ به علاوه رهبری که گروهش اثربخشی زیادی داشته به احتمال زیاد مشارکت بیشتری را در تصمیم‌گیری طلب می‌کند اما کسی که گروهش غیراثربخش بوده و یا نسبت به او به عنوان رهبر، خصمانه رفتار کرده‌اند از مشارکت دوری می‌جوید. مهمتر اینکه شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که رفتار رهبران از موقعیتی به موقعیت دیگر تغییر می‌یابد. در موقعیتی خاص ممکن است یک رهبر بر کارکنانش متمرکز باشد و با تسلط کامل به رهبری ملاحظه کارانه ادامه دهد. همین رهبر در موقعیتی دیگر اگر تسلطش به گروه به حداقل برسد امکان دارد سبک رهبری خود را بر پایه وظیفه‌گرایی استوار کند. بنابراین در هر کوششی برای شناخت رهبری، موقعیت نقش بااهمیتی بر عهده دارد. اصطلاح موقعیت بطور کلی به عوامل محیطی که بر فرد تأثیر می‌گذارد مربوط می‌شود که منجر به ارائه نظریات اقتضایی گردید و بیان‌کننده این مطلب است که توفیق رهبری نه تنها به خصائص رهبر یا رفتار وی بستگی ندارد بلکه ناشی از تعامل میان رهبر و پیروان وی در یک موقعیت سازمانی ویژه است. بنابراین پس از تجزیه و تحلیل موقعیت کلی که متضمن رعایت حال مرئوسان و

هدفهای آنها نیز هست، رهبر در مورد روش رهبری خاص خود تصمیم می‌گیرد.^{۱۸}

۳- پیشرو نظریه پردازان اقتضایی فردفیدلر* است که در زمینه موفقیت رهبر در کار رهبری مؤثر، سه عامل را مطرح می‌نماید:

- ۱- رابطه مدیر با مافوقها که به قدرت ناشی از پست و مقام تعبیر می‌شود.
- ۲- ساختار کار که به لحاظ تنوع یا یکنواختی مورد نظر قرار می‌گیرد.
- ۳- رابطه موجود بین رهبر و اعضا که حاکی از میزان مقبولیت مدیر پیش کارکنان است.

به طور کلی فیدلر نتیجه گرفته است که در موقعیتهایی که رابطه رهبر و اعضا، ساختار کار و قدرت مقام رهبر همگی در سطح خیلی بالا یا پایین باشد، رهبری وظیفه گرا مؤثرتر است. اما در شرایط متوسط و در مواردی که موقعیت رهبری چندان روشن نباشد، شیوه رهبری فردگرایانه مناسبتر است.^{۱۹}

از دیگر نظریه پردازان مکتب اقتضایی می‌توان به رابرت هاوس و وروم - یتون** اشاره کرد. هاوس، مدل خود را بر اساس نظریه انگیزش-انتظار ارائه می‌کند. اساس نظریه او این است که یک رهبر باید بر میزان رضایت شغلی مرئوسان بیفزاید و موجباتی را فراهم آورد تا چگونگی انجام دادن کار با عملکرد آنان بهبود یابد، لذا انگیزش زیردستان نسبت به وسعت و میزانی که رهبر گروه، این اقدامات را انجام می‌دهد افزایش می‌یابد. هاوس در مدل مسیر هدف چهار نوع رفتار جداگانه رهبری را بیان می‌کند. رهبری حمایتی که شبیه رفتار رهبر مبتنی بر ملاحظه گر یا مردمگراست که به رفاه زیردستان و ایجاد نوعی فضای روانی دوستانه در محیط کار توجه دارد. رهبری هدایتی که به زیردستان نشان می‌دهد که انجام چه کارهایی را از آنها انتظار دارد. رهبری مبتنی بر همکاری که با زیردستان مشاوره می‌کند و نظریات و پیشنهادهای آنها را در تصمیم‌گیری مورد ارزیابی قرار می‌دهد. رهبری معطوف به پیشرفت یعنی هدفهایی را مشخص می‌سازد که افراد گروه باید برای رسیدن به آنها تلاش کنند تا به موفقیت برسند. به اعتقاد هاوس تا وقتی مرئوسان در رابطه با کاری که انجام می‌دهند نتوانند نسبت به

* F. Fidler

** R. House and U.V. Vroom - F. Yetton

سوالهایی نظیر چه چیز، چه موقع و چگونه، بینش پیداکنند، رهبری که متوجه پیشرفت است، اثر کمتری بر افزایش سطح تولید و رضایت آنان خواهد داشت. به هر حال شیوه رهبری مورد نیاز بر اساس موقعیتی که در آن قرار می‌گیرد در تغییر است.^{۲۰}

ویکتور وروم و فیلیپ یتون در نظریه خود چگونگی تصمیم‌گیری رهبر را با توجه به میزان مشارکت زیردستان مورد تحلیل قرار می‌دهند و فرض اساسی بر این است که هیچ شیوه رهبری برای تمام موقعیتها مناسب نیست. این نظریه شیوه‌های تصمیم‌گیری صحیح را بیان می‌کنند که بر پنج شیوه رهبری که بر روی یک پیوستار از رهبری آمرانه تا کاملاً مشارکتی مبتنی است.^{۲۱}

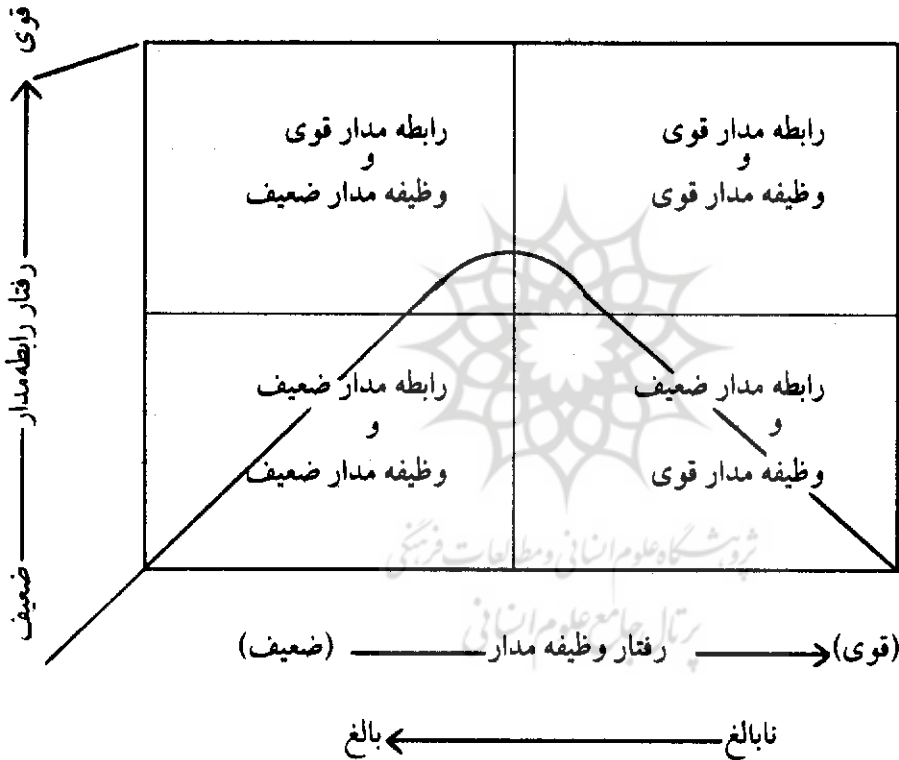
تئوریهای رهبری با بعد اثربخشی، که توسط هرسی و بلانچارد* به آن اضافه شد، توسعه پیدا کرد. از نظر این دو محقق در زمینه رفتار رهبر، توجه آنان به شخصیت رهبر جلب شد. چیزی که به نظر محققان دیگر سبک نام گرفته بود. از نظر هرسی و بلانچارد شخصیت یا سبک رهبری یک فرد الگوی رفتاری است که وی هنگام هدایت کردن فعالیتهای دیگر از خود نشان می‌دهد. این الگو عموماً شامل رفتار وظیفه‌مدار یا مردم‌مدار یا ترکیبی از این دو است.^{۲۲}

کرمن** پس از مرور و بررسی جامع مطالعاتی که مفاهیم ساخت‌دهی و مراعات را آزمایش و تحقیق کرده بود، نتیجه گرفت که آنچه در مطالعات آینده مورد نیاز است فقط شناسایی عوامل تعیین‌کننده وضعیتی نیست بلکه بیشتر دستیابی به یک قالب ادراکی یا مفهومی منظم از تغییرپذیری وضعیتی در رابطه با رفتار رهبری (ساخت‌دهی و مراعات) است. وی ضمن بحث درباره این نتیجه‌گیری امکان یک رابطه خط منحنی را به جای یک رابطه ساده خطی میان ساخت‌دهی و مراعات و سایر متغیرها پیشنهاد می‌کند. نظریه سیکل زندگی که منتج از مدل سه‌بعدی اثربخشی رهبر است بر یک رابطه خط منحنی، میان رفتار وظیفه‌مدار و رفتارمدار و بلوغ (رشدیافتگی) مبتنی است. بنابراین در نظریه سیکل زندگی بر رفتار رهبر در مورد زیردستان تأکید می‌شود. به موجب نظریه سیکل زندگی همچنان که سطح بلوغ زیردستان یک مدیر بالا می‌رود

* P. Hersey, and K. Blanchard

** R.K. Korman

رفتار رهبری مناسب ضمن افزودن بر مراعات نه فقط مستلزم ساخت (وظیفه) هرچه کمتری است بلکه کاهش حمایت اجتماعی، عاطفی را لازم می‌شمارد. این سیکل زندگی را می‌توان در چهار ربع قسمت سبکهای اصلی مدل سه بعدی اثربخشی رهبر نشان داد: ۲۳



علل و چوایی طرح نظریات جدید رهبری

با مرور بر نظریات ارائه شده در زمینه رهبری به روشنی می‌توان دریافت که سبکهای ارائه شده برای اعمال رهبری عموماً بر دو شیوه وظیفه‌گرایی* و مردم‌گرایی** یا

* Task Behavior

** Relationship Behavior

ترکیبی از این دو سبک دلالت دارد. علی‌رغم اینکه نظریات اقتضایی سعی کرده‌اند تا با دخالت دادن نقش پیروان و عوامل محیطی این دو سبک را گسترش دهند اما نتایج، بر روی این دو سبک تأکید مجدد دارد، ولی نظریات ارائه شده پاسخ جامع و کافی به سؤال دیرین را، که چگونه می‌توان رهبری موفق و اثربخش بود، به همراه نداشت؛ به عبارت دیگر عدم کارایی نظریات موجود برای تبیین رفتار رهبران موفقیتی همچون گاندی*، لوترلینگ** و ایاکوکا*** که در عرصه جوامع و سازمانها ظهور کرده‌اند و با رهبری خود جوامع و سازمانهای تحت امر خویش را از سرایشی سقوط و اضمحلال به اوج قدرت و افتخار رسانده‌اند، موجب طرح نظریات جدیدی در زمینه رهبری گردید.^{۲۴}

غالب نظریات ارائه شده در زمینه رهبری بیانگر نوعی رهبری است که می‌توان آن را رهبری مصالحه‌جو یا سوداگر**** نامید، هستند. رهبری سوداگر، که غالباً یکی از وظایف مدیریت در نظر گرفته می‌شود، آنچه را رهبران سازمانی در حال حاضر انجام می‌دهند اقداماتی در جهت ساخت‌دهی و روشن کردن وظیفه زیردستان، ایجاد پادشاهی مناسب برای زیردستان و در نظر گرفتن نیازهای اجتماعی آنان می‌دانند. آنها سخت‌کار می‌کنند؛ شکیب و منصف هستند. رهبران کارآفرین اغلب فشارهای روانی جنبه‌های غیر شخصی عملکرد، طرحها، برنامه‌ریزیهای عملیاتی و بودجه‌ها را دارند. آنها یک احساس تعهد به سازمان و تطبیق ناهنجاریها و ارزشهای سازمانی را دارند.^{۲۵} به نظر زلزنیک***** (۱۹۸۳) نیز رهبران سوداگر تمایل دارند به جستجو و تحقیق در مورد نیازهای پیروان و هدف‌گذاری بر اساس تلاش معقول و منطقی که از زیردستان انتظار دارند، بپردازند. رهبران کارآفرین اهداف سازمانی را مورد سؤال قرار نمی‌دهند و زیردستان را به حفظ انگیزه قوی در حمایت از برنامه‌های مدیران ترغیب می‌نمایند.^{۲۶} بررسی و مرور نظریات ارائه شده نشان می‌دهد که رهبران سوداگر انجام خوب

* M. Gandhi

** M. Loter king

*** L. Iacocca

**** Transactional

***** A. Zaleznik

اهداف سازمانی را در نظر دارند و شاخص موقعیت در دیدگاه آنان دستیابی به منافع بیشتر مورد نظر است و ابزار آنها در راستای کسب سود بیشتر و دستیابی به اهداف سازمانی، تکیه بر انگیزش عقلانی انسانی و حرکت در چهارچوب عقل و منطق است.

وجود رهبران موفق در عرصه سازمانها و جوامع همیشه مورد توجه محققان و اندیشمندان صاحب‌نظر در رهبری بوده که برای یافتن پاسخ سؤالات قدیمی طرح شده در زمینه رهبری، چگونه اثربخش شدن و چگونه اثربخش ماندن را مورد کاوش قرار می‌دادند. تحلیل و تبیین رابطه احساسی و عاطفی عمیق بین رهبرانی مانند گاندی، اپاکوکا و پیروان آنها و روح اعتماد به نفس که این رهبران در پیروان خود دمیده‌اند و از طریق ایجاد اعتماد به نفس در آنها، آنان را برای دستیابی به اهداف مورد نظر، قدرتمند نموده‌اند، همیشه مورد نظر نظریه پردازان بوده است. برای تبیین رفتار این رهبران غالباً از نظریه رهبری پرجاذبه* که در دهه‌های نخستین این قرن توسط وبر** ارائه گردیده است، استفاده می‌شود. رفتار این رهبران که با تدبیرات خود موفق به ایجاد تغییر و تحول در زیردستان و محیط اطراف خود گردیده‌اند موجب شد که به آنان رهبران تحول آفرین*** لقب داده شود که به نظر برخی از محققان این رهبران تحول آفرین همان رهبران پرجاذبه هستند^{۲۷}

وجود رهبران تحول آفرین خود منشأ طرح نظریات جدیدی در دهه ۸۰ گردید که رهبری تحول آفرین (اولیو، والدمن و یامارینو ۱۹۹۱) از آن جمله است.^{۲۸}

عامل تحول آفرینی از دیدگاه برخی از محققان، قدرت است. به نظر آنان قدرت، انرژی اولیه‌ای است که برای شروع کارها و ادامه آنها ضروری است؛ به بیان دیگر ظرفیت انتقال مقاصد به واقعیتها و استمرار آن را قدرت می‌نامند و رهبری تحول آفرین استفاده عاقلانه از این قدرت است.^{۲۹}

از دیدگاه مارشال ساشکین**** (۱۹۸۶) عامل تحول آفرینی بصیرت است.

* Charismatic Leadership

** M. Veber

*** Transformational Leaders

**** M. Saskin

محقق دیگری می‌گوید کلید موفقیت سازمانها، رهبری است و کلید رهبری اثربخش در بصیرت رهبران است.^{۳۰}

از دیدگاه جی. کانگر* می‌توان گفت عامل تحول و اثربخشی در توانایی رهبر به ایجاد یک ارتباط مؤثر و ثمربخش و بیان الهامبخشی رهبر نهفته است.

با توجه به اینکه نظریات مطرح شده تا دهه ۸۰ بیشتر بعد عقلانی انسان را مورد توجه قرار می‌دادند، وجه مشترک نظریات مطرح شده در دهه ۸۰ را شاید بتوان در توجه عمیق و اساسی به بعد احساسات و عواطف انسانها و احترام به عقاید و ارزشهای آنان دانست.

جایگاه نظریه رهبری الهامبخش در میان نسل جدید نظریات

گفته شد رفتار رهبران تحول آفرین سبب طرح نظریات جدیدی در دهه ۸۰ گردید که از جمله نظریات مطرح شده نظریه رهبری تحول آفرین (اوالیو، والدمن و یا مارینو ۱۹۹۱) است که اساس این نظریه بر ۴ عنصر مبتنی است. این عناصر عبارتند از:

- ۱- ملاحظات انسانی** ۲- ترغیب فکری*** ۳- انگیزش الهامبخش**** ۴- نفوذ آرمانی*****. از نظر برخی از اندیشمندان این رهبران تحول آفرین همان رهبران پرجاذبه هستند؛^{۳۱} لکن در مورد عناصر مطرح شده در رهبری تحول آفرین اتفاق نظر بین اندیشمندان رهبری وجود ندارد و از نظر محققان، عناصر مطرح شده وزن یکسانی ندارند. اهمیتی که برخی از صاحب نظران رهبری برای هر یک از عناصر ذکر شده قائل هستند، زمینه طرح نظریه جدیدی گردیده است. از جمله نظریات مطرح شده نظریه رهبری الهامبخش است که اهمیت اساسی را برای عنصر انگیزش الهامبخش متصور شده است. از دیدگاه برخی از محققان، رهبری الهامبخش، قسمتی از نظریه رهبری پرجاذبه***** است. به نظر آنان رهبری پرجاذبه شامل دو دسته عوامل است: یک

* J. Conger

*** Intellectual Stimulation

***** Influence ideal

** Individual Consideration

**** Inspiring Motivation

***** Charismatic Leadership

دسته که ناظر به انگیزش عقلانی و تجزیه و تحلیل منطقی باشد و دسته دوم عواملی که ناظر به احساسات* و بینش** رهبر است. دسته دوم عواملی که احساسات و بینش (اشراق) رهبر را در بر می‌گیرد، رهبری الهامبخش است.^{۳۲} به نظر برخی دیگر یکی از مهارت‌های اصلی رهبری انگیزش الهامبخش است.^{۳۳}

از دیدگاه برخی از محققان و صاحب‌نظران رهبران تحول‌آفرین خود نوعی از رهبران الهامبخش هستند.^{۳۴} بنابراین نظریه رهبری الهامبخش نظریه‌ای است که در دهه ۸۰ و در بستر نظریات مبتنی بر نظریه رهبران تحول‌آفرین شکل می‌گیرد.

الهامبخشی چیست؟

تا همین اواخر الهامبخشی به عنوان ویژگی که ریشه در جاذبه شخصی رهبر دارد مورد توجه قرار می‌گرفته و با آن برخورد می‌شده است؛ به عبارت دیگر الهامبخشی همچون رهبری پرجاذبه مورد بررسی واقع می‌شد. لکن تعریف لغت پرجاذبه*** عبارت از یک نبوغ است؛ یعنی چیزی که یک فرد دارد یا ندارد. لذا استعداد فردی برای الهام بخشیدن نمی‌توانست تغییر یا توسعه یابد. بنابراین گرایش در جهت سروکار داشتن با مشخصه‌های محسوستر رهبری مشارکتی بود ضمن اینکه چگونه الهام بخشیدن رهبران به پیروان نادیده گرفته می‌شد. به نظر محققان سوابقی نظیر موفقیت‌های شخصی گذشته، توسعه مهارت‌های ارتباطی، مدل‌سازی نقش سایر رهبران الهامبخش، استعداد (توان) الهامبخشی به دیگران را ایجاد می‌نماید. بخشی از این توان بالقوه زمانی که شخصی در نقش رهبری است به وسیله فعل و انفعالات بین ملاحظات انسانی و انگیزش عقلانی معنوی پی برده می‌شود. چنین رفتاری تقاضای الهامبخشی رهبری را تقویت می‌کند زیرا آن درخواست پیروان را وادار می‌سازد که احساس ارزش و اعتماد به نفس کنند و مطمئن باشند که رهبرشان می‌تواند بر موانع غلبه کند و به گروه برای رو بردن با فرصتها

* Sensation

** Intuition

*** Charisma

و چالش‌های جدید کمک کند.

در رهبری الهامبخش پیروان به سمت مقصود و هدف رهبری جهت پیدا می‌کنند و نسبت به آن اهداف متعهد می‌شوند نه خود رهبر؛ به عبارت دیگر در فلسفه اجتماعی با رهبر سهیم می‌شوند و رهبر الهامبخش سبلمهایی در راستای رسیدن به هدف برای پیروان ایجاد می‌نماید.^{۳۵} رهبران الهامبخش با تعیین اهداف مطلوب و تأمین وسایل رسیدن به آنها موجب می‌شوند که پیروان احساس قدرت بیشتری نمایند ضمن اینکه این اهداف رشد و تعالی پیروان را در بر دارد. اینگونه هدفگذاری مستلزم شناخت عمیق رهبر از پیروان و ادراک اهدافی را که برای آنها چالشی است، می‌باشد. این امر موجب احساس نزدیکی بین پیروان و رهبر می‌شود و تمایل درونی و انگیزه و اشتیاق پیروان را برای دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی رهبر به دنبال دارد. این اشتیاق، تلاش فوق‌العاده و ورای انتظار آنان را برای دستیابی به اهداف به دنبال دارد؛ به عبارت بهتر، رضایت خاطر پیروان را از دستیابی به اهداف دربر دارد به گونه‌ای که رهبری اعمال شده را با اثربخشی همراه می‌نماید.

به نظر برخی محققان دیگر مانند یوکل عامل اصلی در الهامبخشی جلب اعتماد و ایجاد اطمینان برای پیروان عامل تعیین کننده در الهامبخش بودن می‌دانند^{۳۶} و رهبران الهامبخش از طریق احترام قائل شدن و اعتماد به پیروان اعتماد آنها را جلب می‌نمایند.^{۳۷} آنها با ابراز حقائق در تبلیغات و دعوتهای خود قادرند که قدرت مرجعیت و نفوذ بر روی پیروان خود را توسعه دهند.

برخی دیگر بیان مؤثر رهبری را عامل رفتاری اصلی در الهامبخشی می‌دانند و معتقدند رهبر الهامبخش با بیانات خود شور و ذوق را در میان زیردستان برای کار گروهی ایجاد می‌کند و آنان را نسبت به توانایی و توفیق در انجام تکالیفشان و دستیابی به اهداف گروه مطمئن می‌سازند.^{۳۸}

رهبر الهامبخش قادر است با به کارگیری ارزشها و عقاید مورد احترام پیروان خود پیامی را خلق کند و به گونه‌ای آن را بیان کند که تعهد اعتماد پیروان را نسبت به اهداف و رسالت شرکت جلب کند و در آنان انگیزه فوق‌العاده‌ای در جهت دستیابی به آن اهداف

ایجاد نماید.^{۳۹} بنابراین نحوه و کیفیت ارتباط رهبر با پیروان خود و چگونگی بیان وی در الهامبخشی وی نقش آشکاری را به عهده دارد؛ به عبارت دیگر، مقدمه لازم برای ایجاد تعهد نسبت به اهداف در پیروان، جلب اعتماد و اطمینان پیروان، اثربخشی بیان و ... برقراری ارتباطی مؤثر با پیروان است.

نتیجه گیری

در عین حال که روح اومانیستی بر فرهنگ غرب حاکم است و اصل عقلایی بودن به عنوان یک اصل علمی تغییرناپذیر در تحریک افراد و هدایت آنان برای رفتارهای مورد نظر پذیرفته شده است، توجه به احساسات و عواطف انسانها و ارزشها و عقاید مورد قبول آنان به عنوان عوامل انگیزش پیروان در ارائه نظریات جدید رهبری را باید به عنوان یک تحول در دیدگاه محققان و صاحب نظران به حساب آورد.

بنابراین رهبری الهامبخش یک سبک رهبری است که مبتنی بر ارتباط شفاهی رهبر با پیروان است به گونه‌ای که رهبر در تبیین اهداف سازمان از ارزشها و اعتقادات مورد قبول پیروان آن چنان استفاده کند که ضمن جلب تعمد و اعتماد آنان نسبت به آن اهداف، انگیزه فوق العاده‌ای را در آنان برای دستیابی به آن اهداف ایجاد کند به گونه‌ای که تلاش فوق العاده آنان را برای رسیدن به آن اهداف به دنبال دارد ضمن اینکه توفیق در دستیابی به آن اهداف رضایت خاطر پیروان را نیز در بر دارد که این همان چیزی است که به آن رهبری اثربخش می‌گویند.

منابع

- 1- H. Koontz, and H. Wehrich, Management.(NewYork, McGraw - Hill:1988) P.437
- ۲- گری دسلر، مبانی مدیریت ترجمه داود مدنی، جلد دوم، تهران، انتشارات پیشبرد، ۱۳۶۸، ص ۷۷
- 3- P. Hersey, and K. Blanchard, Management of Organization Behavior, (N.J. Englewod, prentice Hall:1988) P.5-
- ۴- حسن، عابدی جعفری، رهبری و مدیریت: رابطه دو مفهوم، تهران، فصلنامه مصباح، شماره ۶، تابستان ۷۲، ص ۱۶
- 5- R.Stogdill, Hand book of leadership, (New York, Freepress: 1974) P.XL
- 6- B. Nanus, Visionery Leadersip, (U.S.A, Jossey Bass Publisher: 1992) P.10
- ۷- تعاریف بیان شده از مقاله پدیده رهبری، حسن عابدی جعفری که در فصلنامه مصباح شماره ۴-۳ گرفته شده است.
- 8- R. Tannenbaum, I. R. Weschler and Massarik, Leadrship and Organization (New York, McGrow Hill: 1961)
- 9- B.V.Moor, The May Conference on Leadership, Personnel Jouurnal 1927,6,P.124-128
- 10- F.S.Haiman, Group leadership and Democratic Action, (Boston, Houghton Mifflin:1951)
- 11- R.Stogdill, Handbook of Leadership, (New York, Freepress:1975)
- 12- H. Koontz, and C. Donnel, Principles of Management (New Yourk, McGraw: 1955
- ۱۳- فردفیدلر، مارتین شمیرز، رهبری اثربخش، ترجمه سهراب خلیلی، دانشگاه آزاد اسلامی، سال ۱۳۷۲، ص ۳۵
- ۱۴- حسن عابدی جعفری، نظریه رهبری ابرمرد، مصباح شماره ۷، سال ۱۳۷۲، ص ۳۷ الی ۵۷
- ۱۵- فردفیدلر و مارتین شمیرز، رهبری اثربخش، ص ۳۶
- ۱۶- همان، ص ۵۶
- 17- J.A. Stoner, Management, (N.J. Englewod,Prentice -Hall:1983) P.474
- ۱۸- فردفیدلر و مارتین شمیرز، ص ۷۴
- ۱۹- گری دسلر، مبانی مدیریت، ص ۸۷
- ۲۰- محمود ساعتچی، روانشناسی در کار، سازمان مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹، ص ۵۴۲-۵۳۷
- ۲۱- همان ص ۵۴۶-۵۴۴
- 22- P. Hersey, and K. Blanchard, Management of Organizational Behavior, (NewJersey, Prentice Hall:1988) P.116
- 23- P.Hersey and K.Blanchard, op.cit,P.15
- 24- R.Dafft, Management, (U.S.A. Dardenpress: 1991) PP.389 - 393
- 25- Ibid. PP 390 -391
- 26- B.M. Bass, Leadership and performance Beyond Expectations,(U.S.A. Freepress:1985) P.13
- 27- J. Stoner, and C. Wankei, Management,(U.S.A., PrenticeHall:1986) PP.436 - 439
- 28-B, Avallo, and D. Waldman, and F. Yammarino. Leadering in 1990s: the Four i's of

- transformational leadership, Journal of European Industrial Training: 1991,vol.15, No.4
- 29- W.G. Bennis, and B. Nanus, Leaders, (U.S.A. Harper Perennial: 1986) P.17
- 30- B. Nanus, Visionary Leadership, creating a compelling sense of direction for you organization, (U.S.A, Jossey Bass:1992) P.3
- 31- J. Stoners and C. Wankel, Management (U.S.A, Prentice Hall:1986) P.438
- 32- B.M. Bass, OP.cit., P.66
- 33- Koltz and wehrich (1988) Management P.438
- 34- R. Dafft, Op.cit .P.393
- 35-D.C. Mc Clelland, (1975) Power: the inner experience in stogdill and Bass, Handbook of Leadership (N.Y. freepress:1989) P.207
- 36- Yucl,C.in Bass,B.M.(1985) Leadership and performance Beyond expection. P.69
- 37- R. Dafft, Op.cit.p.391
- 38- Yucie and Vanfleet in Bass,B.M. op.cit.P.67
- 39- J.A. Conger, Inspiring others:The Language of leadership, Academy of Management Executive:1991,Vol.5, NO.1 ,P.32

