

# تبیین رهبری سرپرستی، رهبری راهبردی و رهبری الهامبخش و رابطه آنها با رهبری تحول آفرین

نویسنده: John Nicholls

مترجم: حسن قالی باف اصل

## چکیده

در طول سالیانی که تئوریهای مدیریت و رهبری ارائه شده، بحثهای زیادی در باره رهبری و مدیریت انجام گرفته است. عده‌ای رهبری و مدیریت را یکی دانسته، در حالی که گروهی دیگر، این دو مفهوم را از دو گونه جدا فرض کرده‌اند. مقاله‌ای که پیش رو دارید، این دو مفهوم را بطور کامل مورد بررسی قرار داده و اداره‌کنندگان صرف را از مدیران جدا کرده، ثابت می‌کند که مدیران همان رهبران هستند اما سبکهای رهبری آنها تفاوت می‌کند.

در این مقاله ابتدا به سه نوع سبک رهبری اشاره می‌شود: رهبری سرپرستی، رهبری راهبردی و رهبری الهامبخش. پس از آن، خصوصیات این سه نوع سبک رهبری و تفاوت آنها با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. رهبری سرپرستی و راهبردی به عنوان دو سبک رهبری مدیریتی فقط در سازمان، کاربرد دارد، در حالی که نقش رهبری الهامبخش را در هر جایی، که یک گروه انسانی وجود دارد، می‌توان ایفا نمود.

در آخر نیز مدلی برای استفاده از رهبری الهامبخش در سازمان و واحدهای سازمانی و تبدیل اداره‌کنندگان و مدیران به رهبران الهامبخش ارائه می‌گردد.

رهبری زمانی تحول آفرین<sup>۱</sup> است که در آن از الهامبخشی<sup>۲</sup> قلب استفاده شود.

### رهبری: قلب، مغز و دستان

رهبری واژه‌ای غنی است که معانی مختلفی نزد افراد گوناگون دارد. همه ما آن را با روش خاص خود به کار می‌بریم و فکر می‌کنیم که روش ما صحیح است؛ برای مثال در جدول ۱ سه مکالمه مختلف از یک محیط کاری ثبت گردیده است که هر سه اینها در مورد رهبری بحث می‌کنند اما تفاوت آنها در چیست. "باب" به عنوان یک سرپرست جدید به خاطر روش برخورد خود با تک‌تک افراد مورد قدردانی قرار گرفته است. در حالی که "هری" (که در حال بازنشستگی از کار خود به عنوان مدیر عامل است) برای نجات شرکت خود از بحران، زحمت بسیار زیادی کشیده است. از سوی دیگر، "سو" - که مسئول یک بخش فرسوده از سازمان شده و به آن توانی مجدد بخشیده - با ایجاد شور و شوق<sup>۳</sup> در افراد از آنها کار می‌کشد.

آیا این سه فعالیت متفاوت می‌تواند رهبری باشد؟ افراد اشاره شده در مکالمه قطعاً این‌گونه فکر می‌کنند: اما چگونه یک واژه می‌تواند برای توصیف سه فعالیت متفاوت مورد استفاده قرار گیرد؟ از این سه برخورد متفاوت، در می‌یابیم که استفاده‌های مختلف از واژه رهبری شگفت‌انگیز نیست. این امر طبیعتاً از ماهیت پیچیده رهبری ناشی می‌شود. در اصل هر کدام از این سه برخورد بر یک جنبه از سه جنبه اصلی یک پدیده پیچیده تأکید دارند؛ اگرچه نقطه تمرکز آنها متفاوت است اما هر سه با هم مرتبط هستند. رهبری "باب" بر نظارت بر عملیات روزانه متصدیان ماشین تأکید دارد. "هری" به عنوان مدیر عامل بر رهبری راهبردی کل سازمان تأکید دارد. از سوی دیگر، رهبری "سو" در مقابل افرادش به گونه‌ای است که عقاید و احساسات آنها را می‌فهمد و در آنها شور و شوق ایجاد می‌کند. از این سه محور تأکید مختلف به عنوان سه جنبه رهبری

استفاده می‌کنیم. (رهبری سرپرستی، رهبری راهبردی و رهبری الهامبخش<sup>۱</sup>) فرق قائل شدن بین این سه جنبه بسیار مهم است و درکوشش برای فهم رهبری باید تعیین کنیم که کدام جنبه منظور نظر ماست.

رهبری سرپرستی "باب" به کار بردن "دستان"، برای کسب عملکرد کارآمد از متصدیان ماشین است در حالی که "هری" از "مغز" خود برای اتخاذ تصمیمات راهبردی پیچیده برای ایجاد یک سازمان اثربخش استفاده می‌کند. برعکس "سو" از "قلب" خود برای لمس عقاید و احساس افراد به منظور الهام بخشیدن شور و شوق به آنها استفاده می‌کند. اکنون روشن است که ما چرا در اول مقاله به قلب، مغز و دستان اشاره کردیم. آنها سه جنبه متفاوت از یک فعالیت بغرنج و پیچیده هستند؛ یعنی رهبری سرپرستی "دستان"، رهبری راهبردی "مغز" و رهبری الهامبخش "قلب".

جدول (۱) "باب"، "هری" و "سو": سه مکالمه در سه مکان مختلف در مورد رهبری بدون توجه خود افراد ضبط گردیده است.

### مکالمه اول

دو متصدی ماشین در طول ساعت قهوه خوری در رستوران کارخانه با هم صحبت می‌کنند.

#### صدای اول

خنده دار است، اما به نظر می‌رسد که باب به عنوان رئیس بخش، بسیار بهتر از تصور من عمل می‌کند

#### صدای دوم

چطور شما این ادعا را می‌کنید؟

#### صدای اول

خوب، وقتی او را به این کار گماردند، من شک داشتم. اما او بسیار خوب عمل کرد. او می‌تواند همه را اصلاح کند. اگر شما قادر باشید که یک کار را انجام دهید او به شما اجازه داده، شما را

1- Supervisory, strategic and inspirational Leadership

2- Hands - on

راهنمایی خواهد کرد.

### صدای دوم

اما اگر شما اشتباه کنید از مجازات او در امان نخواهید بود.

### صدای اول

کاملاً صحیح است. اما او همچنین بسیار انعطاف دارد. در کارهایی که من در آنها وارد هستم هیچ نظارت دقیق یا دخالتی نمی‌کند. اما در مورد ماشین جدید به من بسیار کمک می‌کند. من واقعاً کار کردن با آن را به تدریج یاد می‌گیرم.

### صدای دوم

همان مورد مشابه در مورد من اتفاق افتاد. اکثراً من تنها کار می‌کنم. اما او می‌داند که من در تنظیم گیره‌ها چیزی بلد نیستم و به من کمک می‌کند.

### صدای اول

بله، اکنون می‌بینم که چگونه این شغل باعث شد که استعدادهای رهبری او بروز کند. من هرگز آن را تصور نمی‌کردم.

### مکالمه دوم

دو نفر از مدیران همان شرکت در کنار کولر آبی در طبقه هفتم ستاد مرکزی با همدیگر صحبت می‌کنند.

### صدای اول

آیا شنیده‌اید که هری کولمن<sup>۱</sup> تصمیم گرفته است که سال بعد خود را بازنشسته کند. اینجا بدون او دیگر اینطور نخواهد بود.

### صدای دوم

من هم شنیده‌ام، قطعاً این باعث ایجاد یک خلأ خواهد شد. دیدی که چطور تعداد زیادی می‌خواستند در طول دو سال گذشته به ما ضربه بزنند، اگر او نبود شرکت ما اکنون نابود شده بود.

### صدای اول

کاملاً صحیح است. عجیب است که او چگونه توانست خرابکاریهای "فرد" ۱ پیر را رفع کند. به نظر می‌رسد که او یک آگاهی ذاتی از جایی که باید برسد و از چیزی که باید حفظ کند، دارد.

### صدای دوم

از نظر تو ایرادی داشت که او مقداری در فرایند تغییر ایجاد می‌کرد. او نمی‌توانست پروژه‌های جدید را به انجام برساند اگر آن تغییرات را ایجاد نمی‌کرد و به وسیله "جورج" ۲ بود که آن پروژه دارویی موفق شد.

### صدای اول

کل مطلب همین است. برای او فرق نمی‌کرد که چه کسی را کنار بگذارد. اگر او احساس می‌کرد یک‌کاری درست است حتماً آن را انجام می‌داد. وقتی او افراد بی‌کفایت را در اداره مرکزی پاکسازی کرد، دیگران سریعاً حساب کار دستشان آمد.

### صدای دوم

کاملاً صحیح است. بدون او ما نابود می‌شدیم. او ما را از نابودی نجات داد.

### مکالمه سوم

مدیر تولید کمپانی با مدیر پرسنلی، قبل از جلسه هیأت مدیره، با هم صحبت می‌کنند.

### مدیر تولید

"سوزان" ۳ با تحویل گرفتن ریاست بخش خدمات مدیریت ۴، کار بسیار مهمی را آغاز کرده است.

### مدیر پرسنلی

آنها واقعاً خود را پیدا کرده‌اند. به نظر می‌رسد اکنون برای آنها کاملاً روشن شده است که هدفشان چیست.

**مدیر تولید**

بله او بر کمک به دواير عملیاتی تأکید داشته تا این دواير بتوانند بهتر کار کنند و تصمیم بگیرند. او سیستم را به صورتی که قبلاً انجام می‌گرفت به آنها تحمیل نکرد.

**مدیر پرسنلی**

علاوه بر این به نظر می‌رسد که او همه را با هم متحد کرده است. او موفق شده که چشم و همچشمی پیشین بین طراحی و تولید را از بین ببرد. آنها اکنون با همدیگر به مذاکره می‌نشینند.

**مدیر تولید**

بله صحیح است. یک شوق و تمایل وجود دارد که قبلاً وجود نداشت. من چند روز پیش با "جو تامپسون" ۱، تحلیلگر ارشد سیستم ۲ دیدار کردم. او می‌گوید که کل افراد اکنون احساس می‌کنند که واقعاً می‌توانند به بهترین وجه خود را بروز دهند. بعضی وقتها آنها بر روی کارهایی وقت خود را صرف می‌کنند که او حتی برای یک بار نیز مورد استفاده قرار نخواهد داد.

**مدیر پرسنلی**

"سو" واقعاً می‌داند که چگونه افراد را تشویق کند. ما توانستیم با استفاده از نوع رهبری او به اینجا برسیم.

**رهبری: یک رشته مشترک ۳**

با شناخت این سه جنبه متفاوت رهبری، به طور طبیعی این سؤال پیش می‌آید که آیا یک رشته مشترک وجود دارد که آنها را به هم ارتباط دهد یا نه. برای پاسخ به این سؤال باید در این سه جنبه مطالعه بیشتری بکنیم. بعد از مطالعه بیشتر در این مقاله متوجه خواهیم شد که در هر سه مورد، رهبری، "نفوذ در دیگران در ارتباط با محیطشان بطور فردی یا دسته جمعی" است. رهبر باعث می‌شود حوادثی اتفاق بیفتند که در غیر این صورت اتفاق نمی‌افتاد.

اینکه چگونه رهبر این کار را انجام می‌دهد، می‌تواند در یک مدل مشترک ترسیم

1- Joe Thompson

2- Chief systems analyst

3- The Common thread

گردد. تفاوت تنها ناشی از نقطه تأکید است. رهبری الهامبخش بر عقاید شخصی افراد تأکید می‌کند در حالی که دو نوع دیگر به صورتی که از اسمشان پیداست به ترتیب بر سازمان و عملیات آن تأکید دارند. اگر به شکل (۱) توجه کنید، خواهید دید که سه بخش در مدل مشترک رهبری وجود دارد. به چگونگی تغییر در نقطه تأکید به علت ربط دادن افراد با محیطشان از طریق قلب، مغز و دستان از طرف رهبران توجه کنید.

### رهبری مدیریتی<sup>۱</sup> - مغز و دستان

تفاوت در نقطه تأکید، که سه جنبه رهبری را از هم متمایز می‌سازد، همچنین باعث می‌شود که ما بتوانیم تفاوت‌های دیگری نیز بین این سه نوع رهبری پیدا کنیم. دو نوع رهبری یعنی رهبری مغز و دستان فقط می‌تواند به ترتیب در یک سازمان و عملیات آن به کار برده شود؛ به طوری که از اسم این دو نوع رهبری بر می‌آید، این امر از مرکز توجه آنها ناشی می‌شود. هیچ کس نمی‌تواند یک سازمان را بطور راهبردی هدایت کند و یا عملیات آن را سرپرستی کند، اگر سازمانی برای هدایت و یا کاری برای سرپرستی وجود نداشته باشد.

به کاربردن رهبری راهبردی و سرپرستی نه تنها به سازمان بستگی دارد، بلکه به گونه‌ای که بعداً خواهیم دید، در اصل، آنها فعالیت‌های حیاتی هر مدیری هستند. وقتی ما می‌گوییم که یک سازمان رهبری ندارد، منظور ما این است که مدیران آن سازمان از مسئولیت رهبری خود سرباز می‌زنند. این رهبری است که وجود ندارد نه رهبران. اگر هر مدیری مسئولیت رهبری خود را بفهمد و آن را به کارگیرد، دیگر کمبود رهبری وجود نخواهد داشت. توجه و به کارگیری مسئولیت رهبری مدیریتی (راهبردی و سرپرستی) است که باعث می‌شود مدیران موفق به مدیران اثربخش تبدیل شوند.

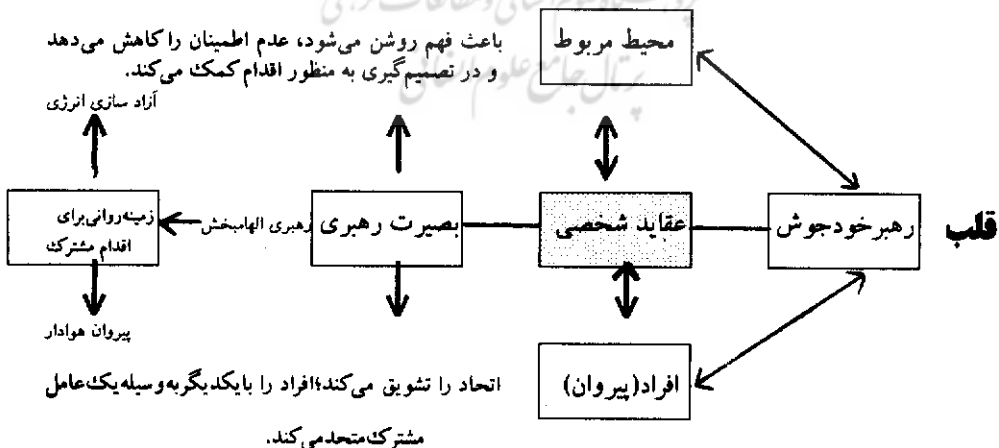
این نکته را نیز باید ذکر کرد که چنین تأکیدی بر رهبری مدیریتی تنها در سطح عالی سازمان مطرح نیست. یک سازمان موقعی به رهبری راهبردی بطور کامل دست می‌یابد

که تمام مدیران آن سازمان بدون توجه به پست خود، بطور فعال نقش رهبری مدیریتی خود را ایفا کنند. این بدین معنی نیست که هر کسی که در کمپانی وظیفه اداره کردن را ایفا می‌کند، باید در راهبردهای کلی شرکت و در تصمیمات خط و مشی‌گذاری حق رأی داشته باشد، بلکه آن بدین معنی است که مدیران - در داخل حوزه مسئولیت خود - از عملیات تخصصی روزمره خود فراتر رفته و برای آینده مدیریت کرده و به افراد خود الهام ببخشند به جای اینکه تنها کار "اداره کردن" را انجام دهند.

بر عکس، رهبری مدیریتی (مغز و دستان) که به ترتیب بر راهبردهای سازمان و سرپرستی عملیات آن تأکید دارد، رهبری الهامبخش (قلب) بر عقاید شخصی افراد تأکید دارد. این نوع رهبری در هر مکانی می‌تواند اتفاق بیفتد. رهبران الهامبخش به سازمانها محدود نیستند و در محدوده وسیعی از جوامع و گروه‌های سیاسی دیده می‌شوند. به همین دلیل رهبری الهامبخش، نقطه شروع خوبی برای بررسی دقیق ماهیت رهبری است.

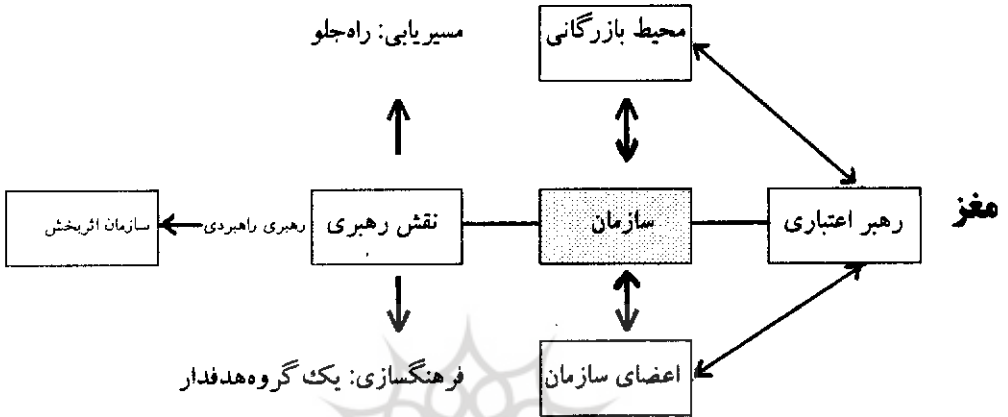
سه جنبه رهبری (قلب، مغز و دستان) در سه نمودار زیر نشان داده شده است:

رهبری الهامبخش (ماوراء): نفوذ هدفمند در رفتار

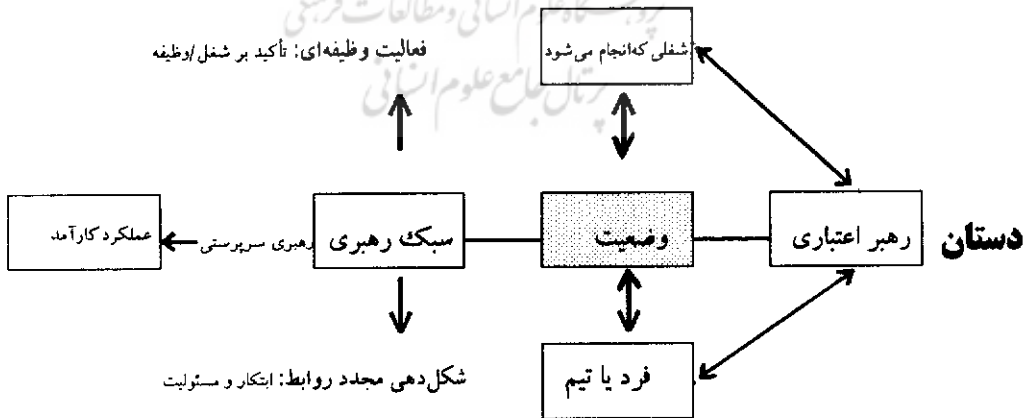




رهبری راهبردی (کلان): ایجاد یک سازمان اثربخش



رهبری سرپرستی (خرد): دستیابی به عملکرد کارآمد



## رهبری الهامبخش - قلب

مشهورترین جنبه جهانشمول رهبری، رهبری الهامبخش از طریق قلب است. این نوع رهبری در همه جا (چه در داخل سازمانها و چه در خارج از سازمانها) دیده می‌شود. مهمترین عامل تمایز رهبری الهامبخش این است که در آن هرگز از قدرت اجبار یا اقتدار<sup>۱</sup> استفاده نمی‌گردد، بر عکس با تأکید بر احساسات و عقاید شخصی افراد، رهبران الهامبخش می‌توانند زیردستان هوادار<sup>۲</sup> را با یک عامل مشترک تحت تأثیر قرار داده، تشویق کنند. آنها این کار را با ایجاد یک "بصیرت"<sup>۳</sup> محکم انجام می‌دهند که باعث می‌شود روش نگرستن افراد به جهان اطراف خود تغییر یابد. افراد با تحت تأثیر قرار گرفتن از طرف رهبران، جهان اطراف خود را در راستای این "بصیرت" تعبیر و تفسیر می‌کنند. این "بصیرت" مسیر جلوی افراد را روشن ساخته و چگونگی ارتباط آنها را با یکدیگر تغییر می‌دهد. به همان صورتی که یک آهن‌ربا براده‌های آهن را یک‌جا جمع می‌کند، "بصیرت" رهبران نیز، افراد را یک‌جا جمع کرده، آنها را به یک گروه هدفدار تبدیل می‌سازد.

"بصیرتی" که توسط رهبر الهامبخش ایجاد می‌شود بر عقاید شخصی افراد به دو روش تأثیر می‌گذارد؛ باعث فهم و ادراکات روشن می‌شود و اتحاد را تشویق می‌کند. از طریق تأثیر بر عقاید شخصی افراد، "بصیرت" رهبران به تدریج باعث ایجاد یک زمینه روانی برای اقدام مشترک می‌شود. این نتایج موجب متقاعد شدن انرژي از افرادی می‌شود که اکنون به یک عامل مشترک متقاعد هستند. پیروان هوادار یک نشان مطمئن از رهبری الهامبخش هستند.

رهبری الهامبخش قلبها و افکار افراد را طوری لمس می‌کند که بر عقاید شخصی آنها تأثیر می‌گذارد. بنابر این رهبری الهامبخش می‌تواند به عنوان فعالیتی تعریف شود که موجب تحریک فعالیت‌های هدفدار در دیگران به وسیله تغییر چگونگی نگرش آنها به جهان و نحوه ارتباط با یکدیگر می‌شود. به گونه‌ای که دیدیم، اگرچه رهبری الهامبخش

از قدرت اجبار و اقتدار استفاده نمی‌کند اما این نوع رهبری می‌تواند در هر جایی که مردم با یکدیگر تعامل دارند (چه سازمانهای رسمی باشند یا نباشند) شکل بگیرد. شکل گرفتن رهبری الهامبخش در همه جا بدین معنی نیست که این نوع رهبران نمی‌توانند مانند "سو" (به جدول ۱) توجه کنید) به عنوان مدیر در عمق ساختار سازمانی فعالیت کنند. در اصل به طوری که بعداً خواهیم دید، وقتی مدیران از الهامبخشی قلب برای رهبری مدیریتی مغز و دست‌ان استفاده می‌کنند، آنها در حال به کارگیری رهبری تحول‌آفرین خود هستند.

### رهبری راهبردی - مغز

همانگونه که گفته شد، رهبران الهامبخش بر روی عقاید شخصی افراد کار می‌کنند چه آنها عضو سازمان باشند یا نباشند. با توجه به موقعیت یک فردی بطور عملی با ایده‌های قوی و روشن و مصمم می‌تواند ظاهر شود و به عنوان یک رهبر الهامبخش پذیرفته شود. آنها نیازمند هیچگونه پست رسمی یا قدرت و اقتدار نیستند؛ بر عکس رهبری راهبردی مخصوص رؤسای "اعتباری" سازمان (یا واحد سازمانی) است و تأکید بر سازمان دارد. مسئولیت رهبری فرد در نقش رئیس "اعتباری" ایجاد یک سازمان اثربخش برای شرکتهایی نظیر خدمات عام‌المنفعه، بیمارستان یا سایر مؤسسات است. در یکی از مکالمات در جدول (۱) می‌بینیم که "هری" به علت موفقیت در انجام نقش رهبری مورد قدردانی قرار گرفت. او شرکت خود را از ورشکستگی نجات داد و آرامش را به آن بازگرداند. این حقیقت که او این کار را بسیار مستبدانه انجام داد، موضوع دیگری است.

اصول نقش رهبری راهبردی مسیریابی<sup>۲</sup> و فرهنگسازی<sup>۳</sup> است. رهبر از طریق مسیریابی، سازمان را با محیط بازرگانی آن مرتبط می‌سازد. در همان زمان، از طریق فرهنگسازی افراد را به طرف عضویت سازمان جذب می‌کند. نقش رهبری سازمان تعیین

این است که سازمان به کجا می‌رود و چه نوع سازمانی می‌خواهد باشد.

مهم است بدانیم که رهبری "مغز" مخصوص مدیر عامل نیست. تمام مدیران دارای نقش رهبری راهبردی برای ایفا کردن در حوزه مسئولیت خود هستند. این حوزه مسئولیت می‌تواند یک کمپانی، یک بخش، یک دپارتمان یا فقط یک گروه کاری باشد. فرقی نمی‌کند که آنها در چه سطحی از سازمان هستند. اصول نقش رهبری آنها همیشه مسیریابی و فرهنگسازی است. شاید این دو واژه بسیار کلی بوده، برای یک مدیر عامل مناسب باشد. وقتی این واژه‌ها برای رهبری راهبردی به وسیله یک مدیر مسئول یک زیرمجموعه کوچکی از یک سازمان است مورد استفاده قرار گیرند، واژه‌های مصطلحتر مورد نیاز است.

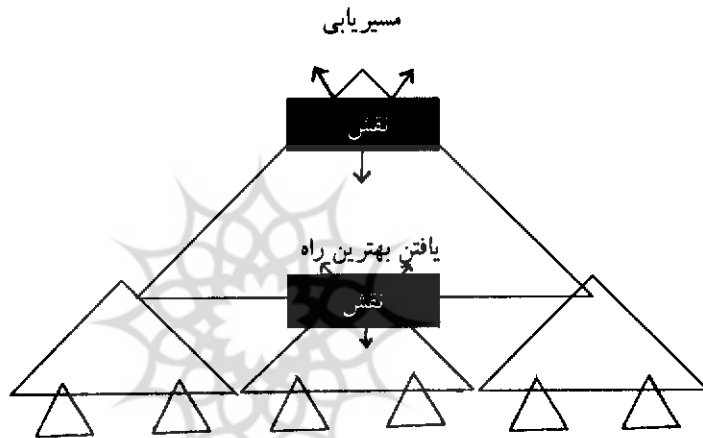
فرقی نمی‌کند که آنها در چه واحدهایی کار می‌کنند. مهم این است که آنها باید به ماوراء عملیات تکراری روزانه خود، به پیدا کردن بهترین روش (مسیریابی) و ایجاد جو انجام آن (فرهنگسازی) توجه داشته باشند (شکل ۲).

وقتی مدیران با "مغز" خود هدایت می‌کنند، آنها تلاش دارند که بر تغییر و عدم اطمینان موجود در حوزه مسئولیت خود فایز آیند. تنها انجام خوب کارهای روزمره و ارائه دادن اعداد و ارقام کافی نیست. هر "اداره کننده" شایسته‌ای می‌تواند این کار را انجام دهد. مدیران باید با مغز خود فکر کنند که چرا یک کار انجام می‌شود؛ مزایای آن چیست؟ به چه شکلی می‌تواند بهتر انجام گردد؟ یا به بیان دیگر نقش رهبری آنها پیدا کردن بهترین روش و انجام آن است. "هری" مدیر عاملی است که مسئولیت هدایت کل سازمان را به عهده دارد اما مدیرانی که در مورد او صحبت می‌کنند به نوبه خود نقش رهبری راهبردی را در واحد سازمانی خودشان ایفا می‌کنند. افراد آنها برای حمایت از "هری" چه کار باید بکنند؛ چه نوع بخشی باید ایجاد کنند؟ آنها چگونه می‌توانند بهترین روش و انجام آن را پیدا کنند؟

مدیران در ایفای نقش رهبری راهبردی خود فرقی نمی‌کند که در چه سطحی از سازمان قرار دارند. در هر جا که باشند از "مغز" خود برای کسب اثربخشی در واحد

سازمانی خود در انجام دادن کارهای درست استفاده می‌کنند.

شکل ۱ - نقش رهبری راهبردی در تمام سطوح سازمانی وجود دارد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### رهبری سرپرستی - داستان

اگرچه مدیران برای ایفای نقش رهبری راهبردی از مغز خود استفاده می‌کنند، اما آنها هنوز هم نیاز دارند که از داستان خود برای به کارگیری رهبری سرپرستی بر عملیاتشان استفاده کنند. این نوع رهبری برای همه مدیران در وضعیت خاص خودشان آشناست. یک وضعیت، ترکیبی از یک شغل مشخص است که انجام می‌شود و افرادی که آن شغل را انجام می‌دهند.

مدیران بطور غریزی "سبک" رهبری خود را با ظرفیت زیردستانشان<sup>۱</sup> انطباق داده یا همشکل می‌سازند. ظرفیت زیردستان دو جزء اصلی دارد که عبارتند از شایستگی (توانایی) و تعهد (تمایل). در کل مدل‌های "وضعیتی" (هرسی و بلانچارد، ۱۹۶۹)، سبک رهبری با تغییر سطح و نسبت تأکید بر کار و شکل دهی مجدد<sup>۲</sup> روابط تغییر می‌یابد.

به گونه‌ای که بیان شد، "باب" به علت مهارت در تعدیل سبک رهبری سرپرستی خود به منظور انطباق با ظرفیت متصدیان ماشین مورد قدردانی قرار گرفت. پس مسئولیت دستان مدیر، انطباق سبک رهبری سرپرستی با وضعیت به منظور تأمین کارایی در انجام درست کارهاست.

### رهبری - قلب، مغز و دستان

با جستجو در نوع رهبری "باب"، "هری" و "سو" دیدیم که این مفهوم چقدر پیچیده است و چطور می‌تواند به روشهای کاملاً متفاوت ظاهر گردد. با دقت بیشتر در شکل (۱) (که در آن سه جنبه رهبری با هم مقایسه شده‌اند - قلب، مغز و دستان) می‌توان دید که در هر سه مورد، رهبری یک فرایند نفوذ است که افراد را با محیطشان و با همدیگر ارتباط می‌دهد. یک تعریف از رهبری که مناسب هر سه جنبه است، آن فعالیت است که کوششهای هدفمند را در افراد چه به صورت دسته جمعی و چه به صورت فردی از طریق تغییر نگرش آنها به جهان پیرامون خود و چگونگی ارتباط با همدیگر، تحریک می‌کند. تفاوت سه نوع برداشت از یک پدیده مشترک بدین دلیل است که هر کدام از آنها نقطه تأکید متفاوتی دارند. رهبر "خودجوش"<sup>۳</sup> (که از هیچگونه قدرت اجبار و اقتداری برخوردار نیست) عقاید شخصی افراد را از طریق ایجاد یک بصیرت خاص تغییر می‌دهد. در سوی دیگر، دو جنبه دیگر رهبری یعنی رهبر "اعتباری"<sup>۴</sup> به ترتیب بر سازمان و موقعیت تمرکز می‌کنند.

تأکید ویژه بر سازمان و موقعیت است که باعث می‌شود رهبری راهبردی و سرپرستی، مدیریتی باشند و همچنین دلیل مدیریتی بودن آنها این حقیقت نیز می‌تواند باشد که این نوع رهبری بیشتر توسط رهبران "اعتباری" اعمال می‌گردد تا رهبران "خودجوش".

علی‌رغم این توضیحات، رهبری مدیریتی یک واژه جنجال‌برانگیز است. بر عکس نظر ما، که این دو جنبه رهبری بخش غیر قابل تفکیک مدیریت هستند، بیشتر نویسندگان اعلام می‌کنند که رهبری از یک نسل دیگر است. اغلب گفته می‌شود که در شرکتها به علت وجود مدیران بسیار زیاد و رهبران بسیار کم، مدیریت زیاد و رهبری کم می‌شود (کاتر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). برای حل این مشکل، خوب است از خود پیرسیم که منظور ما از مدیریت چیست تا ببینیم آیا آن با مفهوم رهبری مدیریتی انطباق دارد یا نه، به طوری که بعداً مشاهده خواهیم کرد این امر به ما کمک می‌کند تا یک مدل مفید طراحی کنیم.

## مدل رهبری مدیریتی

همان‌گونه که گفته شد، اگرچه رهبری الهامبخش در همه جا دیده می‌شود، اما دو نوع دیگر رهبری مخصوص سازمانهاست. برعکس رهبر "خودجوش" که دارای قدرت اجبار و اقتدار نیست، دو نوع دیگر رهبری یعنی رهبران "اعتباری" مسئول یک واحد سازمانی یا موقعیت معینی هستند. رهبری سرپرستی و راهبردی آن جنبه از رهبری مدیریتی است که در ذات پست اعتباری مدیران وجود دارد. مدیرانی که نقش رهبری راهبردی خود را در واحد سازمانی خود ایفا نمی‌کنند یا در انطباق سبک رهبری سرپرستی خود با افرادشان شکست می‌خورند، اداره کنندگانی بیش نیستند. این مفهوم در مدل اول شکل (۳) نشان داده شده است. در این مدل سه خانه کوچک که خطوط مرزی آنها پررنگ نشان داده شده است "L" بزرگ رهبری مدیریتی را تشکیل می‌دهند. فقط با اضافه کردن رهبری راهبردی و سرپرستی است که یک اداره کننده شایستگی این را پیدا

می‌کند که یک مدیر نامیده شود. در بی نهایت یک اداره کننده‌ای که هیچ علامتی از دونوع رهبری مدیریتی را از خود نشان نمی‌دهد، به عنوان یک بورکرات<sup>۱</sup> نامیده می‌شود.

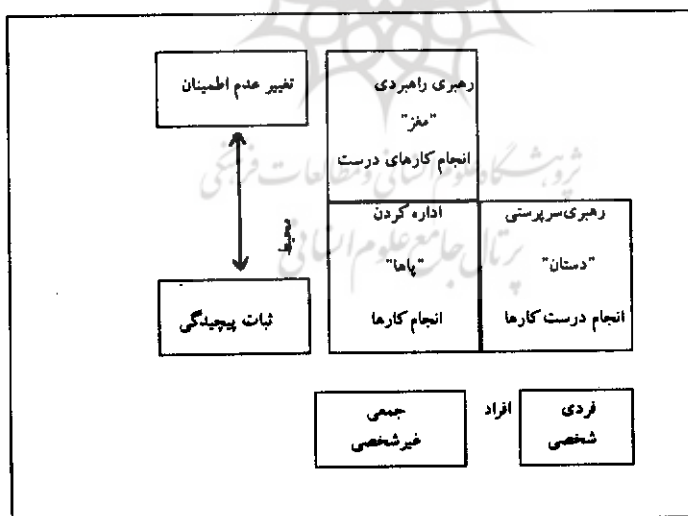
مدل رهبری مدیریتی از این تعریف کوتاه مشهور ناشی می‌شود که مدیریت را به عنوان انجام کارها از طریق دیگران می‌داند. به این علت که در عصر حاضر، تغییرات بسیار سریع و عدم اطمینان شدید است؛ تعریف فوق به این صورت تغییر می‌یابد: مدیریت، انجام کارها از طریق دیگران است برای رویارویی با چالشهای محیط بازرگانی متغیر و پیچیدگی آن. این تعریف باعث به وجود آمدن دو محور اصلی در مدل می‌شود. محور افقی که در آن افراد نشان داده می‌شوند و محور عمودی که در آن محیط بازرگانی نشان داده می‌شود. دو نگرش کاملاً متفاوت به این دو مفهوم می‌توان داشت. زمانی که کارها از طریق دیگران انجام می‌شود، افراد از طرف "اداره کنندگان" به صورت دسته‌جمعی و غیر شخصی در نظر گرفته شده اما از طرف مدیران به صورت فردی و شخصی در نظر گرفته می‌شوند. بطور مشابه، در برآورد چالشهای محیط بازرگانی "اداره کنندگان" فقط به پیچیدگی محیط توجه می‌کنند و فرض می‌کنند که محیط ثابت است. مدیران ماوراء این نگرش رفته و نه تنها محیط را پیچیده فرض می‌کنند بلکه همچنین فرض می‌کنند که پدیده‌ها اغلب متغیر هستند و نامطمئن، بنابراین به طوری که در مدل می‌بینیم، "اداره کنندگان" از افراد بطور دسته‌جمعی و غیر شخصی (بدون اینکه به تفاوت افراد توجه کنند) برای انجام کارها در یک محیط پیچیده و ثابت استفاده می‌کنند. آنها سعی می‌کنند پای خود را روی زمین نگه داشته تا بتوانند برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل کنند تا سازمان بتواند به عملیات خود ادامه دهد و کارها انجام گردد. به خودی خود این مفهوم اشتباه نیست، زیرا بالاتر از همه چیز اصل واجد شرایط بودن برای مدیریت، داشتن فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی<sup>۲</sup> است. با این همه، به گونه‌ای که در مدل نشان داده می‌شود، مدیران شایستگی آن را دارند که ماوراء اداره کردن تنها در هر دو بُعد برسند. در بعد افراد، مدیران باید زیردستانشان را به عنوان اشخاص حقیقی



بشناسند و رهبری سرپرستی خود را برای انطباق با ظرفیت پرسنل خود تعدیل کنند؛ یعنی کارها را درست انجام دهند. در مورد محیط بازرگانی، مدیران باید نیاز به انطباق و همگامی را با تغییر و عدم اطمینان بشناسند و نقش رهبری خود را برای پیدا کردن بهترین راه و انجام آن ایفا کنند؛ یعنی کارهای درست را انجام دهند.

بطور خلاصه، می‌توان گفت که مدیران می‌توانند "پای" خود را روی زمین نگاه دارند، در حالی که با "سر" و "دستانشان" رهبری می‌کنند. به این روش نه تنها کارها انجام شده، بلکه کارهای درست با روش درست انجام می‌شوند. در این حالت آنها یک مدیر کامل هستند نه تنها یک اداره کننده.

### شکل ۲- رهبری تحول آفرین: به کارگیری قلب برای مغز و دستان



رهبری مدیریتی

"L" بزرگ

اداره کنندگان برای انجام کارها، پاهای خود را روی زمین محکم کرده، برنامه‌ریزی

سازماندهی و کنترل می‌کنند.

مدیران به وسیله اعمال دو مفهوم رهبری فراتر می‌روند: ۱- سرپرستی: دستان، انجام درست کارها. ۲- راهبردی: مغز، انجام کارهای درست.

تحول آفرین

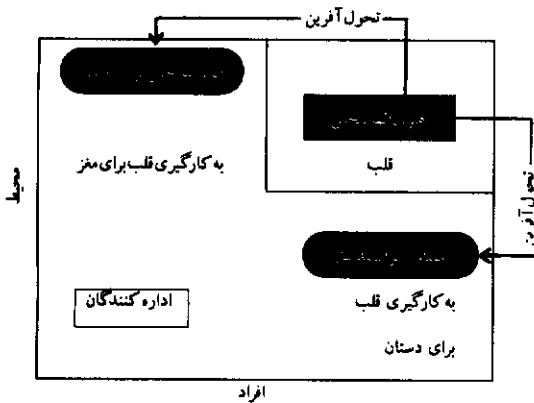
رهبری راهبردی "مغز" انجام کارهای درست	رهبری الهامبخش "قلب" الهام کارها
اداره کردن "پاها" انجام کارها	رهبری سرپرستی "دستان" انجام درست کارها

افراد

### رهبری تحول آفرین

رهبری الهامبخش قلب کارها را الهام می‌کند. وقتی مدیران از الهام برای رهبری سرپرستی و راهبردی خود استفاده می‌کنند آنها آن را به رهبری تحول آفرین تبدیل می‌کنند.

بهترین مدیران با اضافه کردن رهبری الهامبخش قلب به رهبری مدیریتی مغز و دستان خود به صورت رهبری تحول آفرین عمل می‌کنند.



### مدیران به عنوان رهبران تحول آفرین

رهبران تحول آفرین بدون استفاده از اقتدار و قدرت اجبار به مردم الهام می‌کنند. آنها قادر سازندگانی هستند که با مردم در می‌آمیزند و به آنها فرصت عمل کردن می‌دهند. بابه کارگیری الهامبخشی "قلب" برای رهبری راهبردی "مغز"، مدیران به "بصیرت‌بخش توانمندساز" تبدیل می‌شوند و با به کارگیری الهامبخشی "قلب" برای رهبری سرپرستی "دستان" مدیران به "مشاور توانمندساز" تبدیل می‌شوند.

### رهبری تحول آفرین: به کارگیری قلب برای مغز و دستان

در مدل دوم در شکل (۳) رهبری الهامبخش به رهبری مدیریتی اضافه گردیده است. در رهبری الهامبخش با افراد بطور شخصی برخورد می‌شود و به آنها کمک می‌شود تا خود را با تغییرات و عدم اطمینان انطباق دهند. همانطور که در مدل نشان داده شده است، این به کارگیری رهبری الهامبخش قلب است که طبیعت رهبری مدیریتی مغز و دستان را به تحول آفرینی تغییر می‌دهد. همین ایده است که یک برداشت عملیاتی به مفهوم اولیه برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) در مورد رهبری تحول آفرین بخشیده است. رهبری تحول آفرین در دهه ۱۹۸۰ وارد واژه‌نامه مدیریت گردید، زمانی که برای اولین بار در کتاب پرفروش در جستجوی کمال (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲) به آن اشاره گردید. در ارتباط با رهبری سیاسی رئیس جمهور آمریکا، رهبری تحول آفرین "ممزوج شدن" با مردم و تشویق آنها بدون استفاده از قدرت اجبار و اقتدار است. اگرچه این مفهوم در همه‌جا یادآور مدیران است اما فهم اینکه آن چگونه در یک سازمان (که به عنوان ساختاری از قدرت و اقتدار تعریف می‌گردد) کاربرد دارد، مشکل است. کلید این مشکل این است که رهبری الهامبخش قلب با رهبری مدیریتی مغز و دستان یک‌جا مورد استفاده قرار گیرد.

به عنوان رهبر تحول آفرین، مدیران با یک بینش قوی با زیردستان خود ممزوج

می‌شوند که باعث به وجود آمدن انرژی در آنها و دلگرم شدن آنها می‌شود و سپس به وسیله دادن "فرصت"<sup>۱</sup> کافی به آنها این قدرت را به آنها می‌دهند تا کار خود را خودشان انجام دهند (عبارت جان هاروی - جونز<sup>۲</sup> ۱۹۸۸). بنابراین مدیرانی که رهبری الهامبخش "قلبی" خود را برای ایفا کردن نقش رهبری راهبردی "مغز" مورد استفاده قرار می‌دهند رهبران بصیرت‌بخش توانمندساز<sup>۳</sup> هستند. آنها به افراد خود بصیرتی می‌دهند تا این بصیرت به آنها این الهام را بدهد که بهترین واکنش را از خود نشان بدهند؛ بر عکس، تعدادی از مدیران به جای الهام دادن به افراد از قدرت و اقتدار موقعیت خود برای ایجاد رفتار استفاده می‌کنند. آنها به جای تحول آفرین بودن - بصیرت‌بخش توانمندساز بودن - نقش رهبری "مغز" خود را با کنترل شدید و بازیچه قرار دادن دیگران ایفا می‌کنند؛ یعنی به عنوان "بازرسان سوء استفاده‌گر"<sup>۴</sup> عمل کنند.

مدیرانی که سبک رهبری انطباقی را قبول کرده‌اند یعنی سبک رهبری خود را با ظرفیت زیردستان خود منطبق می‌کنند نیز "توانمند سازند".<sup>۵</sup> زمانی که آنها تا حد امکان به زیردستان خود تفویض اختیار می‌کنند و صمیمانه به آنها قدرت می‌بخشند، از تأثیر جمعی برای رشد افراد فراتر از ظرفیتهای فعلی آنها استفاده می‌کنند؛ در این حالت اینگونه رهبران به رهبران تحول آفرین یعنی "مشاوران توانمندساز"<sup>۶</sup> تبدیل می‌گردند (نیکولز<sup>۷</sup> ۱۹۹۳). این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که آنها رهبری الهامبخش قلب خود را به سبک رهبری دستهایشان اضافه می‌کنند؛ بر عکس، بعضی از مدیران به جای استفاده از تأثیر جمعی برای بهبود و افزایش توانایی و ظرفیت زیردستان به تفویض قدرت تمایلی ندارند و به هرگونه تفویض قدرتی بدگمان هستند. اینگونه مدیران به جای تحول آفرینی یعنی مشاور توانمندساز بودن در به کارگیری سبک رهبری "دستان" خود به صورت خودمخوران بدگمان<sup>۸</sup> رفتار می‌کنند.

1- Head room

2- John Harvey - Jones

3- Visionary enablevs

4- Controller manipulator

5- enablevs

6- coaching enablers

7- Nicholls

8- Mistrustful meddlers

بنابراین می‌بینیم مدیرانی که رهبری خود را با الهامبخشی قلب ترکیب می‌کنند، رهبری خود را به تحول آفرینی تبدیل می‌کنند. آنها با مردم به عنوان توانمندساز ممزوج شده، زیردستانشان را تشویق کرده، به آنها شور و شوق و احساس هواداری می‌دهند. در همان زمان آنها زیردستان خود را پرورش می‌دهند و آنها را در ماوراء ظرفیت فعلی خود توسعه می‌دهند. این حالت در مدل سوم در شکل (۳) نشان داده شده است. رهبری الهامبخش به مدیران کمک می‌کند تا نقش رهبری راهبردی خود را به صورت تحول آفرینی یعنی بصیرت‌بخشی و توانمندساز و نقش رهبری نظارتی خود را به صورت تحول آفرینی یعنی مشاوران توانمندساز ایفا کنند.

به این علت که رهبری الهامبخش مخصوص سازمانها نیست، فرد می‌تواند بدون سازمان نیز مدیر باشد. بهترین مدیران از رهبری الهامبخش برای آمیختن با مردم و به کارگیری آن اعمال رهبری مدیریتی تحول آفرین خود استفاده می‌کنند. بنابراین بطور خلاصه ما در ابتدا دیدیم که برای مدیر بودن فرد باید پاهای خود را بر روی زمین نگه داشته، با مغز و دستان خود رهبری کند، اما اکنون می‌بینیم که بهترین مدیران فراتر رفته و رهبری تحول آفرین خود را با الهام دادن به مردم با قلب خود به کار می‌برند، بطور خلاصه رهبری مدیریتی بهترین مدیران، به جای نگه داشتن پاهای خود بر روی زمین، تحول آفرینی است، زیرا آنها به مردم الهام می‌کنند تا به بهترین وجه، خود را در انجام کارهای درست به روش درست به کمال برسانند.

### نتیجه

بدین ترتیب ما به چارچوب منسجمی دست می‌یابیم که معانی مختلف و غنی نسبت داده شده به واژه رهبری را با یکدیگر تلفیق می‌کند. از یک طرف "باب" و "هری" به ما نشان دادند که دو مفهوم رهبری (راهبردی و سرپرستی) مخصوص سازمانهاست به علاوه مشاهده گردید که این دو جنبه رهبری (راهبردی و سرپرستی) بخش غیرقابل تفکیک از شغل مدیران بوده و فراتر از اداره کردن تنهاست. همراه با نگه داشتن پاهای خود بر روی زمین، مدیران باید با مغز و دستان خود هدایت کنند.

بر عکس "باب"، "هری"، "سو" رهبری الهامبخش را از خود نشان می‌دهد. در این نوع رهبری از قدرت اجبار و اقتدار استفاده نمی‌گردد. بنابراین در همه جا می‌تواند به کار گرفته شود. "سو" به ما نشان داد که از الهامبخشی به عنوان یک مدیر می‌توان استفاده نمود. در اینجا رهبری او با به کارگیری الهامبخشی قلب برای رهبری اعتباری مغز و دستان به رهبری تحول آفرین تبدیل گردید.

فصل مشترک بین سه جنبه رهبری در این است که آنها به روش یکسان یا مختلف باعث تغییر ارتباط مردم با یکدیگر و محیطشان می‌شوند و تفاوت آنها از تفاوت نقطه تأکید آنها حاصل می‌شود. رهبری الهامبخش "قلب" بر عقاید شخصی افراد برای ایجاد پیروان هوادار تأکید می‌کند و رهبری راهبردی "مغز" بر واحد سازمانی برای ایجاد یک مجموعه اثربخش تأکید می‌کند و رهبری سرپرستی "دستان" بر یک موفقیت خاص برای ایجاد عملکرد کارآمد تأکید می‌کند. رهبری اعتباری مغز و دستان ویژه سازمان است و یک بخش تفکیک ناپذیر از شغل هر مدیری است. از طریق اضافه کردن رهبری الهامبخش قلب به این نوع رهبری می‌توان آن را به رهبری تحول آفرین تبدیل کرد. بنابراین همان‌گونه که قبلاً بیان گردید، بهترین مدیران تحول آفرین هستند زیرا آنها به جای نگاه داشتن پاهای خود بر روی زمین به مردم الهام می‌کنند تا خود را به بهترین وجه با انجام کارهای درست به روش درست به کمال برسانند.

ما دیدیم که رهبری الهامبخش مغز و دستان، توانمندساز است. این رهبری با زیردستان به صورتی ممزوج می‌شود که روابط آنها را متحول می‌سازد. دیگر مفهوم رهبری و هدایت به مفهوم اقتدار و قدرت اجبار وجود ندارد. رهبر و زیردستان به صورت شرکایی در می‌آیند که در پی هدف مشترک هستند. و هر کدام به تناسب خود در رسیدن به این هدف کمک می‌کنند و به تدریج ظرفیت عملکردی خود را افزایش می‌دهند. رهبری راهبردی با رفتار کردن به صورت بصیرت‌بخش توانمندساز به رهبری تحول آفرین تبدیل می‌شود. این امر از طریق تریق یک بصیرت الهامی، که افراد را تشویق می‌کند، بهترین ظرفیت خود را ارائه دهند، صورت می‌گیرد. رهبری سرپرستی با رفتار کردن به صورت مشاور توانمندساز به رهبری تحول آفرین تبدیل می‌گردد. این امر

از طریق واگذاری قدرت به افراد و کمک به آنها برای توسعه در ماوراء ظرفیت فعلی خود صورت می‌گیرد. این چارچوب یک تصویر روشن از مسئولیت‌های رهبری مدیر ارائه می‌دهد. مدیران به صورت اداره‌کنندگان تنها باقی می‌مانند مگر اینکه آنها نقش رهبری سرپرستی دستان و در همان زمان نقش رهبری راهبردی خود را ایفا کنند.

با داشتن چنین مفهومی در ذهن، برنامه‌های آموزشی رهبری انطباقی می‌تواند طراحی گردد تا مدیران را در تعدیل سبک رهبری سرپرستی خود با اشخاصی که در شایستگی و تعهد متفاوت هستند، کمک کند. برنامه‌های بهبود مدیریت به مدیران کمک خواهد کرد تا نقش رهبری راهبردی خود را در مسیریابی و فرهنگ‌سازی پیدا کنند. همچنین باعث خواهد شد تا تمام مدیران از مسئولیت خود در ایجاد تعدیلات لازم به منظور تغییر به وسیله کمک به زیردستان در پیدا کردن بهترین روش و انجام آن، آگاه باشند؛ یعنی نقش رهبری راهبردی خود را متناسب با سطح مسئولیت خود ایفا کنند.

بر اساس این برنامه‌ها، مدیران می‌توانند برای کاربرد رهبری الهامبخش قلب برای رهبری مدیریتی مغز و دستان آموزش دیده و به مشاوران و بصیرت‌بخشان توانمندساز تبدیل گردند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

## منابع

- Burns, J.M. (1978), Leadership, Harper and Row, New York, NY. Harvey - Jones, J. (1988), Making it happen, collins, London.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969), Management of Organisational Behaviour: Utilising Human sources, prentice - Hall, Englewood cliffs, NJ.
- Kotter, J.R. (1990), "what Leaders really do" Harvard business review, May - June.
- Nicholls, J.R. (1990), "Rescuing Leadership from Humpty dumoty", Journal of General Management, Vol.16 No.2, Winter, P.76.
- Nicholls, J.R. (1993a), "The paradox of managerial Leadership", Journal of General management, Vol.18 No.4, Summer, P.2.
- Nicholls, J.R. (1993b), "The Development of Transforming Leaders", Empowerment

Organizations. Vol.1 No.3, P.15.

Peters, T. and waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence, Harper and Row, New York, NY.



شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی