



رهبری تحول آفرین

محمد رضا زالی

چکیده

امروزه سازمانها در محیطهای پویا و پراز تغییر و تحول فعالیت می‌کنند. لازمه حفظ حیات در چنین وضعیتی، ایجاد تغییرات و تحولات مستمر سازمانی، چه از بعد رفتاری و چه از بعد ساختاری، است. در این تغییر و تحولات سازمانی، رهبری و مدیریت، نقش تعیین کننده‌ای دارد. بنابراین وجود رهبران بصیر، راهبردی یا به عبارت روشتر رهبران تحول آفرین ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود. رهبر تحول آفرین با توجه به آمادگی تغییر و تحول سازمانی در کارکنان سازمان خود از سبکها یا راهبرد مناسب برای ایجاد تحول در سازمان استفاده می‌کند تا بدین وسیله به سازمان پویایی ببخشد و آن را در برابر تغییرات محیطی حفظ کند.

مقدمه

یکی از مهمترین وظایف عام مدیران، هدایت و رهبری کارکنان است. همه مدیران، خواه در سازمانهای تحقیقاتی، آموزشی و خواه در مؤسسات تولیدی، خدماتی و یا اداری به رهبری و سرپرستی کارکنان خود می‌پردازند. در واقع لازمه مدیریت بر دیگران، رهبری کردن آنهاست.

یکی از مهمترین وجه تمایز سازمانهای موفق و ناموفق در رهبری اثر بخش و پویاست. پیروراگر خاطر نشان می‌سازد که مدیران و رهبران کمیابترین منبع اساسی همه سازمانها هستند. سازمانها بطور مستمر در جستجوی رهبران اثر بخش هستند ولی به آسانی یافت نمی‌شوند. بنابراین هنگامی که از کمبود استعداد رهبری سخن رانده می‌شود به معنی نبودن افرادی نیست که بتوانند مشاغل مدیریتی را پرکنند، بلکه به معنی کمبود یا نبودن کسانی است که بخواهند نقشهای رهبری مهم را در سازمان ایفا کنند و بتوانند وظایف خود را بطور اثر بخش انجام دهند.

به هر حال نکته مهم این است که رهبری برای حفظ حیات و اداره امور اجتناب‌ناپذیر است.

بسیاری از ناکامیها و شکستهای سازمانها، شرکتها و حتی پروژه‌های تحقیقاتی ناشی از ضعف رهبری بوده است، (هرسی، بلتچارد و دوی، ۱۹۹۶، صص ۹۰ و ۹۴).

تعریف رهبری

تقریباً عقیده همه دانشمندان مدیریت این است که رهبری شامل فرایند نفوذ است؛ به عبارت دیگر رهبری توانایی نفوذ در دیگران (فرد یا گروه) برای رسیدن به اهداف است (هرسی، بلتچارد، دوی، ۱۹۹۶، ص ۹۱). این منبع نفوذ می‌تواند رسمی باشد مانند نفوذی که شخص به خاطر بر خورداری از مقام و مسئولیت مدیریتی به دست می‌آورد.

اما از آنجا که مشاغل مدیریتی همراه با مقداری اختیارات رسمی است، لذا ممکن است چنین تصور شود که نقش رهبری ساده است به دلیل شغلی که او در

سازمان دارد. اما نه همه رهبران، مدیر هستند و نه اینکه همه مدیران، رهبر هستند؛ زیرا سازمان به مدیرانش فقط اختیارات معینی را می‌دهد، اما تضمین نمی‌کند که آنها می‌توانند بطور اثر بخش رهبری کنند. ما می‌توانیم رهبرانی را پیدا کنیم که توانایی نفوذشان ناشی از ساختارهای غیر رسمی است؛ به عبارت دیگر، رهبران به همان اندازه ساختارهای رسمی، می‌توانند در داخل گروه‌ها (غیر رسمی) ظاهر شوند (رایبزر، ۱۹۹۶، ص ۴۱۳).

تکامل نظریه‌های رهبری

تقریباً پیش از سالهای ۱۹۵۰ میلادی تا کنون نظریه‌های رهبری فراز و نشیبهای متعددی را پشت سر گذاشته است. در واقع تکامل نظریه‌های رهبری شامل چهار دسته نظریه است: (ریبزر، ۱۹۹۶، ص ۲۷۱)

۱- نظریه صفات مشخصه رهبری

۲- نظریه سبکهای رفتاری

۳- نظریه وضعیتی (اقتضایی) رهبری

۴- نظریه رهبری تحول آفرین

بر اساس نظریه صفات مشخصه، رهبران بطور مادرزادی رهبر متولد می‌شوند؛ بنابراین رهبری قابل آموزش نیست. در واقع، رهبران برخی صفات مشخص یا ویژگیهای شخصیتی مشخص دارند که آنها را از غیر رهبران متمایز می‌سازد. برخی از این صفات مشخصه رهبران عبارت از هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و نظایر اینها است (مرس، بلاتچارد و دوی، ۱۹۹۶ ص ۱۰۲).

اما پس از مدتی محدودیتهای این نظریه برای صاحب نظران رفتار سازمانی آشکار شد؛ به عنوان نمونه، جنینگز به این نتیجه رسید که «۵۰ سال تحقیق و مطالعه برای یافتن ویژگیهای شخصیتی یا برخی شایستگیها که بتوان برای تمییز رهبران از غیر رهبران به کار برد، ناکام مانده است». همچنین یوکل نشان داد که ویژگیهای

شخصیتی منفی نیز هست که مانع از رسیدن شخص به استعداد رهبری می‌شوند (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۱۰۳). تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که رهبری فرایندی پویاست و از یک موقعیت به موقعیت دیگر همراه با تغییر رهبر و پیرو و وضعیت تغییر می‌یابد. به هر حال، گرچه ویژگیهای شخصیتی معینی ممکن است در موقعیتی معین مفید باشد، اما هیچ‌گونه ویژگیهای جهانشمولی نیست که بتواند موفقیت رهبری را تضمین کند. نبودن روایی و اعتبار نظریه‌های صفات مشخصه رهبری به تحقیقات رهبری دیگری منجر شد. این تحقیقات در قالب رویکردهای گرایشی یا نظریه سبکهای رفتاری رهبری مطرح شد. (ریتر، ۱۹۹۶، ص ۴۷۲)

در طی دوران جنگ جهانی دوم، توجه پژوهشگران به الگوهای سبکهای رفتاری رهبری معطوف گردید، به عبارت روشنتر، توجه محققان از شخص رهبر به رفتار رهبر تغییر یافت. در این رویکرد، عقیده بر این است که رهبر ساخته می‌شود نه اینکه رهبر بطور مادرزادی رهبر می‌شود. بنابراین، این نظریه مخالف مفروضات نظریه صفات مشخصه رهبری است.

نظریه‌های رفتاری رهبری شامل تحقیقات زیر است:

- ۱- مطالعات ایالتی اوهایو
- ۲- مطالعات رهبری میشیگان
- ۳- مطالعات پویایی گروه
- ۴- سیستمهای چهارگانه مدیریت
- ۵- شبکه مدیریت (رهبری)

پژوهشگران نظریه‌های رفتاری به دنبال بهترین رفتار یا سبک رهبری بودند. در مطالعات ایالت اوهایو عقیده بر این بود که بهترین رفتار رهبری حداکثر ساختار گرایی و حداکثر ملاحظات انسانی است. در نظریه شبکه مدیریت نیز عقیده بر این است که بهترین رفتار رهبری توجه زیاد به تولید و توجه فراوان به انسان است.

اما مطالعات و تحقیقات بعدی نشان داد که هیچ بهترین سبک رفتاری رهبری وجود ندارد. برای نمونه لیکرت نشان داد که بهترین سبک رفتاری رهبری در ایالات

متحده، سبک رابطه مدار است. اما بر اساس تحقیقی که پاول هرسی انجام داد به این نتیجه رسید که سبک کار مدار با راندمان بیشتری همراه بوده است و این نتیجه گیری بر خلاف تحقیقات لیکرت بود. بنابراین صاحب نظران به این نتیجه رسیدند که بهترین سبک رهبری که در همه حالاتها اثربخش باشد وجود ندارد.

بدین وسیله عامل وضعیت و موقعیتها به عنوان متغیری وارد مباحث رهبری گردید. به آن دسته از نظریه‌هایی که به وضعیت و موقعیت‌های رهبری تأکید می‌کنند، نظریه‌های وضعی یا اقتضایی گویند. امروزه جهتگیری بسیاری از نظریه‌های رهبری در قالب اقتضایی یا وضعی مطرح می‌شود. همه این نظریه‌ها یک فرض اساسی مشترکی دارند: رهبری موفق هنگامی اتفاق می‌افتد که سبک رهبر با موقعیت (یا وضعیت) - منطبق باشد. این نظریه‌ها بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند. برخی از محققان نظریه‌های وضعیتی رهبری را شامل نظریه‌های زیر می‌دانند (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۵۲۱).

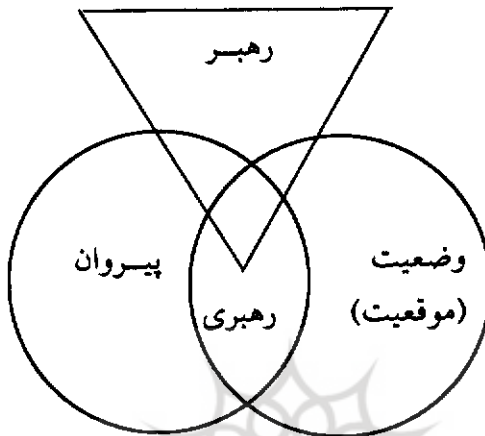
۱ - نظریه اقتضایی فیدلر

۲ - نظریه مسیر-هدف

۳ - نظریه یا مدل تصمیم‌گیری (نظریه رهبری مشارکتی) وروم ویتون

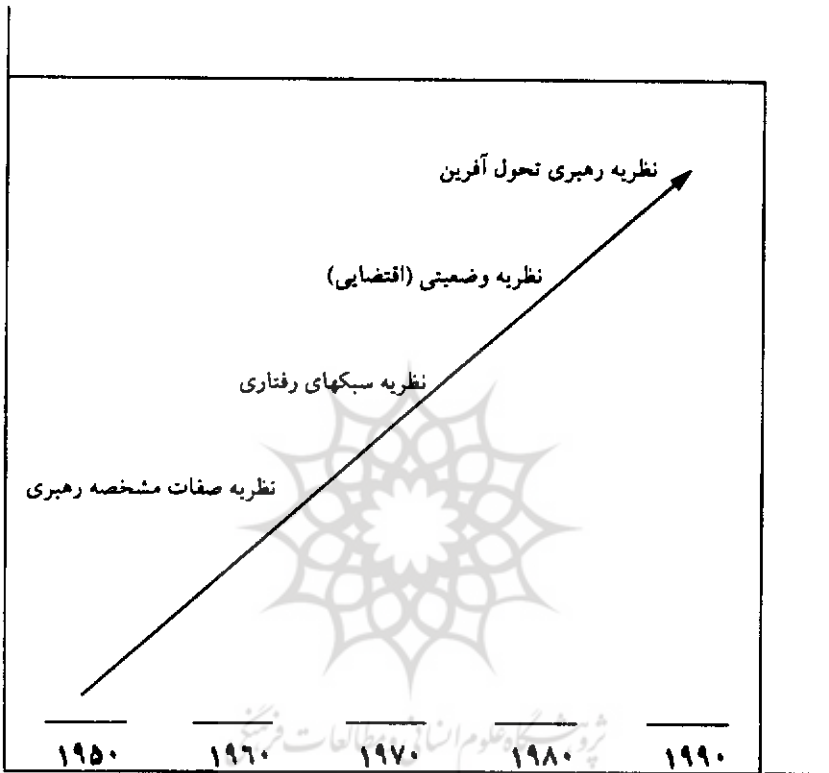
۴ - نظریه رهبری وضعی هرسی و بلانچارد

نظریه‌های وضعی یا اقتضایی از نظریه‌های صفات مشخصه و رفتاری متفاوت هستند. این نظریه‌های وضعی پیشنهاد می‌کنند که مدیران باید سبکی را انتخاب کنند که با موقعیت در زمان معینی بهترین سازگاری را داشته باشد. مدیران اثر بخش باید موقعیت رهبری خود را تشخیص دهند و سبک رهبری اثر بخش را شناسایی، و سپس سبک رهبری مورد نیاز را اجرا کنند (گوردن، ۱۹۹۶، ص ۳۱۶). بر اساس نظریه‌های وضعی، فرایند رهبری تابع رهبر، پیرو و سایر متغیرهای وضعی است. به نظریه‌های وضعی مدل رهبری تعاملی گفته می‌شود. این مدل را می‌توان در شکل (۱) مشاهده کرد (واگنر و ملن بک، ۱۹۹۵، ص ۳۸۱).



نمودار شماره (۱) مدل تعاملی رهبری

به رغم هم مسیر شدن بسیاری از تحقیقات و مطالعات مربوط به رهبری، امروزه صاحب‌نظران رشته مدیریت شاهد پیدایش جریان فکری جدیدی در این زمینه هستند. این جریان فکری غالباً تحت عنوان نظریه رهبری تحول آفرین مطرح شده است. نمودار شماره (۲) تکامل نظریه‌های رهبری را در طی سالهای ۱۹۵۰ تاکنون نشان می‌دهد. نکته ضروری این است که خط سیر زمانی نظریه‌ها در نمودار شماره (۲) تقریبی است (رینتر، ۱۹۹۶، ص ۴۷۱).



نمودار شماره (۲): تکامل نظریه‌های رهبری

نظریه رهبری تحولی

در برابر نظریه رهبری مرادده‌ای جمیز مک گریگور برنز در کتاب خود تحت عنوان «رهبری» بین رهبری مرادده‌ای و تحول آفرین تمایزی قائل شد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین، کسانی هستند که صاحب بینش هستند و دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به چالش و تلاش و می‌دارند. برنز در ادامه بحث خود چنین بیان می‌کند: تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری نوین برای سازمانهای جدید هستند؛ برای اینکه آنها منشأ تغییرات

هستند؛ به عبارت دیگر رهبران تحول آفرین بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و به موج تغییرات سوارند. این نوع رهبری می‌تواند تصویر بهتر و روشنتری از آینده ارائه دهد؛ بینش خود را بطور اثر بخش برای کارکنان تبیین کند و آنها نیز راغبانه آن بینش را به عنوان واقعیت بپذیرند (ریتر، ۱۹۹۶، ص ۴۸۴).

در واقع چنین به نظر می‌رسد که ظهور نظریه رهبری تحول آفرین، رویکرد دوباره‌ای است به نظریه صفات مشخصه رهبری همراه با توجه به شرایط اقتضایی؛ به عبارت دیگر نظریه صفات مشخصه رهبری به نوع دیگری تبیین و مطرح شده است.

همچنین نکته مهم دیگر این است که رهبری تحول آفرین در برابر رهبری مراوده‌ای قرار دارد. رهبری سنتی مراوده‌ای عمدتاً بر پایه رابطه متقابل بین رهبر و پیرو است اما رهبری تحول آفرین بطور عمده مبتنی بر رهبر و تغییر دادن ارزشها، باورها، و نیازهای پیروان است (لوتانز، ۱۹۹۵، ص ۳۵۷).

به هر حال، پس از برنز، صاحب‌نظر دیگری که در زمینه رهبری تحول آفرین تلاش کرده است، «برنارد بس» می‌باشد. جدول شماره (۱) نتایج تحقیقات و مشاهدات موردی «بس» را در خصوص تمایزات بین رهبری تحول آفرین و مراوده‌ای را نشان می‌دهد (استیرز، پورتر، بیگلی، ۱۹۹۶، ص ۶۳۰).

رهبری تحول آفرین		رهبری مرادده‌ای (تعاملی)	
بصیرت و رسالت را تعیین و ارائه می‌کند. افتخار و سربلندی را القا می‌کند. احترام و اعتماد دیگران را به خود جلب می‌کند.	پرجاذبه	به مبادله پاداشها در برابر عملکرد می‌پردازد، برای عملکرد خوب وعده پاداش می‌دهد. میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کند.	پاداش اقتصادی
انتظارات سطح بالایی را تعیین، و برای تأکید و تمرکز بر تلاشها از نمادها استفاده، و به روشهای ساده بر اهداف مهم تأکید می‌کند.	توانایی الفاکردن (الهامبخشی)	انحراف از مقررات و معیارها را جستجو و کنترل می‌کند و اقدام اصلاحی انجام می‌دهد.	مدیریت بر مبنای استثنا (بطور فعال)
هوشیاری، عقلانیت و حل دقیق مسأله را ارتقا می‌بخشد.	محرک ذهنی	تنها هنگامی که استانداردها تأمین نشود، وارد عمل می‌شود.	مدیریت بر مبنای استثنا (بطور منفعل)
به تفاوت‌های فردی توجه می‌کند. با تک‌تک کارکنان ارتباط برقرار می‌کند. به هدایت، سرپرستی و راهنمایی اقدام می‌کند.	ملاحظات فردی	مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند.	عدم مداخله

جدول شماره (۱) تفاوت‌های رهبر تحول آفرین و رهبر مرادده‌ای

برنارد بس در مقاله ارزشمند خود تحت عنوان «از رهبری مرادده‌ای تا رهبری تحول آفرین: یادگیری برای ایجاد بینش و بصیرت مشترک» درباره تفاوت این دو نوع رهبری چنین بیان می‌کند: «رهبر تحول آفرین برای دستیابی به نتایج مورد نظر از یک

یا چند روش زیر استفاده می‌کند:

۱- رهبران تحول آفرین ممکن است از نظر پیروانشان پر جاذبه باشد و به آنها الهام ببخشند.

۲- آنها ممکن است نیازهای روحی هر یک از کارکنان را تأمین کنند.

۳- آنها ممکن است از نظر ذهنی کارکنان خود را تحریک کنند.

پر جاذبه بودن از دیدگاه کارکنان، عامل اصلی برای رهبر تحول آفرین شدن است (استیرز، پورتر و بیگلی، ۱۹۹۶ ص ۶۲۹).

رهبران پر جاذبه از قدرت و نفوذ زیادی برخوردار هستند. این نوع رهبران در رابطه با کارکنانشان نقش الهامبخش ایفا، و همراه ارائه ایده در آنها شور و شوق خاصی ایجاد می‌کنند تا به نتایج فوق‌العاده همراه با تلاشهای برجسته دست یابند. بطور کلی رهبران پر جاذبه سه نوع رفتار از خود نشان می‌دهند:

۱- بینش و بصیرت ایجاد می‌کنند.

۲- انتظارات و عملکرد بالایی را ایجاد می‌کنند.

۳- اعتماد به نفس و اطمینان نسبت به توانایی جمع (کارکنان) برای دستیابی به آن بینش از خود نشان می‌دهند (ریتنر و کینیک، ۱۹۹۵، ص ۴۴۲).

در مقابل ویژگی «پر جاذبه بودن» رهبران تحول آفرین، رهبران مرادده‌ای از قدرت پاداشی اقتضایی برخوردار هستند. این رهبران تنها به مبادله پاداش در برابر عملکرد خوب می‌پردازند و میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کنند. بنا بر این رهبران مرادده‌ای پیروانشان را به وسیله تبیین الزامات نقش و کار در جهت دستیابی به هدفها، راهنمایی می‌کنند یا بر می‌انگیزانند (رابینز، ۱۹۹۶، ص ۴۳۸).

تفاوت دیگر بین رهبری مرادده‌ای و رهبری تحول آفرین در این است که رهبران مرادده‌ای از مدیریت بر مبنای استثنا (بطور فعال) استفاده می‌کنند؛ یعنی انحراف از معیارها، قوانین و مقررات را جستجو و کنترل می‌کنند و بر این اساس اقدام اصلاحی انجام می‌دهند. اما رهبران تحول آفرین از توانایی الهامبخشی از کارکنان خود انتظارات بالایی دارند. مطالعات و تحقیقات نشانگر این است که بین انتظارات رهبر

سطح بالا و عملکرد بالا مثبت وجود دارد. هر چقدر انتظارات رهبر از پیرو در سطح بالایی باشد، پیرو این انتظارات رهبر را با عملکرد سطح بالا پاسخ می دهد (هرسی، بلانچارد و دوی، ۱۹۹۶، ص ۲۶۰).

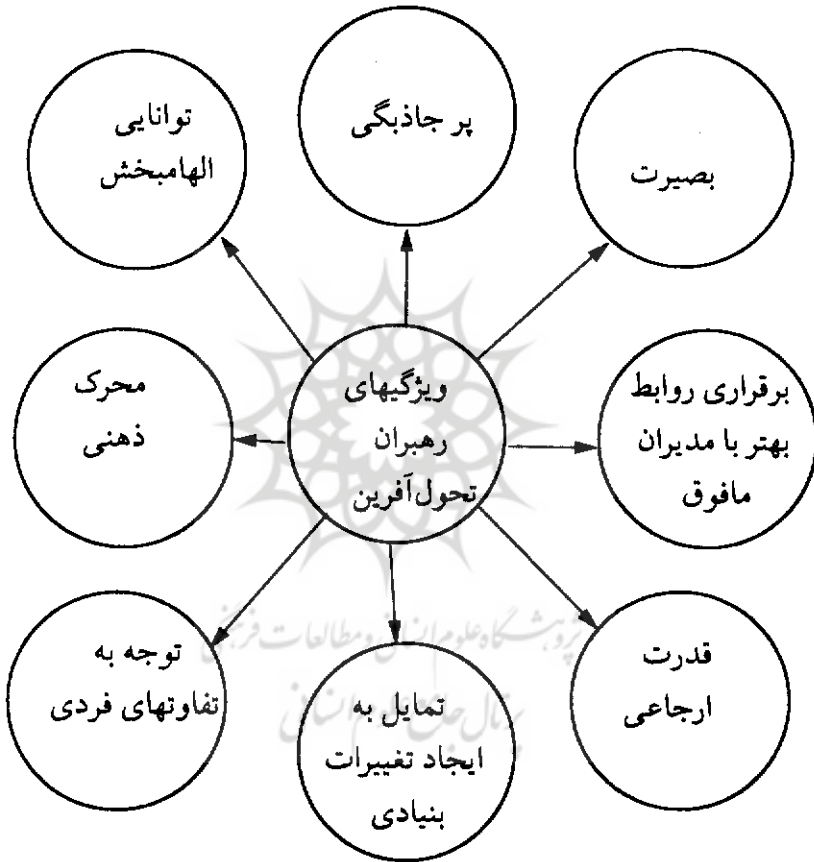
همچنین رهبران مروده‌ای شیوه مدیریت بر مبنای استثنا را بطور منفعل نیز به کار می گیرند. این رهبران تنها هنگامی اقدامات اصلاحی را اعمال می کنند که زیر دستان در رسیدن به اهداف سازمانی موفق نگردند (ریتر و کینکی ۱۹۹۵، ص ۵۳۸). به عبارت دیگر رهبران مروده‌ای تنها هنگامی وارد عمل می شوند که معیارها و قانون و روشها تأمین و رعایت نشوند. در حالی که رهبران تحول آفرین از نظر ذهنی و فکری کارکنان خود را تحریک می کنند. بنابراین آنها سبب می شوند که کارکنان به مسائل با چهارچوبدهی مجدد بنگرند و برای حل آنها راه حلهای عقلایی به کار گیرند. لذا از این جهت رهبران تحول آفرین باعث افزایش خلاقیت و نوآوری و حل دقیق مسائل می گردند.

بر اساس دیدگاه برنارد بس، چهارمین تفاوت بین رهبری تحول آفرین و رهبری مروده‌ای در این است که رهبران مروده‌ای مسئولیتها را واگذار، و در بسیاری از موارد از اتخاذ تصمیم اجتناب می کنند. بنابراین از این نظر به کار و رابطه با کارکنان توجه اندکی می کنند؛ در حالی که رهبران تحول آفرین حتی به تفاوتهای فردی توجه می کنند. این نوع رهبران با تک تک کارکنان خود ارتباط برقرار می کنند و اقدام به هدایت و سرپرستی و راهنمایی آنها می کنند.

البته علاوه بر این تفاوتها، می توان تمایزات دیگری نیز بین این دو نوع رهبری شناسایی کرد؛ برای مثال «پاول هرسی» و «کنت بلانچارد» و «جانسون دویی» چنین بیان می کنند: در رهبری تحول آفرین، چون کارکنان و رهبر دارای بینش مشترک هستند، لذا به رهبرشان عشق می ورزند. رهبران تحول آفرین چون اهل مخاطره پذیری هستند از دیدگاه طرفدارانشان بسیار قابل اعتمادند. هنر این نوع رهبران در به کارگیری خلاقیت و نوآوری برای تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب است. رهبران مروده‌ای، تغییرات بنیادی ایجاد نمی کنند بلکه بیشتر اقدامات صوری

و ظاهری را انجام می‌دهند. در حالی که رهبران تحول آفرین سرور و آقای تغییر هستند، لذا در جامعه یا سازمان منشأ یا مبدأ تحولات و تغییرات اساسی اند. پایگاه قدرت رهبران تحول آفرین، قدرت شخصی از نوع قدرت ارجاعی است. قدرت ارجاعی ناشی از ارجاع و نسبت دادن برخی ویژگیهای شخصیتی به رهبر یا مدیر از طرف کارکنانش است؛ در حالی که رهبران مراوده‌ای از قدرت پست و مقام برخوردار هستند. قدرت پست و مقام نیز شامل دو نوع قدرت تنبیه و قدرت پاداش است. اما قدرت پست و مقام ذاتی در شغل نیست بلکه به رابطه مدیر با مدیران مافوقش بستگی دارد؛ برای اینکه واقعیت این است که قدرت پست و مقام به رابطه مدیر با مدیر مافوقش بستگی دارد. اگر رابطه خوبی بین مدیر و مافوقش حاکم باشد، می‌تواند از قدرت پست و مقام خود به اندازه کافی برخوردار باشد (هرسی، بلانچارد و دوی، ۱۹۹۶، ص ۲۳۱).

ادامه در صفحه بعد



نمودار شماره (۳) ویژگیهای رهبران تحول آفرین

براساس نظر برنز و برنارد بس و سایر نوشته‌های مربوط، ویژگیهای رهبر تحول آفرین را در ۸ مورد، همچنانکه نمودار شماره (۳) نشان می‌دهد، می‌توان خلاصه کرد.

بطور کلی، تفکر جدید در باره رهبری اثر بخش، رویکرد رهبری اقتضایی را با بازنگری مجدد به نظریه صفات مشخصه رهبری که تأکیدش بر اهمیت نیروی

پرجاذبگی رهبر و توانایش در جهت تسهیل رشد و توسعه فردی است، تکمیل و تلفیق کرده است (گردن، ۱۹۹۶، ص ۳۳۲).

تعریف رهبری تحول آفرین

مدلهای رهبری مراددهای توافقی بر این ندارند که چگونه رهبران به بهترین صورت می‌توانند در پیروان خود نفوذ کنند. تأکید رویکردهای اولیه رهبری بر ویژگیهای شخصیتی رهبر بود. سپس توجه صاحب‌نظران به رفتارهای رهبر و عوامل اقتضایی معطوف شد. در سالهای اخیر بسیاری از رهبران به این واقعیت پی برده‌اند که نمی‌توانند تغییرات عمده‌ای را در شیوه‌های انجام کار در سازمانشان برای حفظ بقا انجام دهند. این امر به نگرشی نوین نسبت به نظریه‌های رهبری منجر شد. (هرسی، بلنچارد و دوی، ۱۹۹۶، ص ۵۱۹).

امروزه چنین به نظر می‌رسد که نوع رهبری مورد نیاز برای مدیران عالی سازمانهای فعلی و آینده، رهبری تحول آفرین است. این نوع رهبری بمراتب از رهبری پر جاذبه و اقتضایی فراتر است.

«پاول هرسی» و «کنت بلنچارد» و «جانسون دویی»، رهبری تحول آفرین را چنین تعریف می‌کنند: فواید نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه برای ایجاد تغییر و تحول ناپیوسته در موقعیت فعلی (وضع موجود) و کارکردهای سازمان به عنوان یک کل (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۵۲۰). تغییر ناشی از بینش مبتنی بر برخی باورها و ارزشهایی است که اعضای سازمان برای انجام اقدامات و نقشهای جدید سازمانی تشویق می‌کنند؛ به عبارت دیگر بینش، روش کنترلی مناسبی برای اطمینان یافتن از نوع فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موقعیت آینده (وضع مطلوب) است (ملریگل و اسلوکام، ۱۹۹۶، ص ۴۷۰).

رهبران تحول آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزشهای اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. رهبران تحول آفرین از طریق گفتار و کردارشان، کل

جامعه را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین مبتنی بر تواناییهایشان برای الهامبخشی به دیگران از طریق کلمات، گفتگو، بینش و اقدامات آنهاست (ملریگل و اسلوکام، ۱۹۹۶، ص ۴۷۰). برناردام چنین مطرح می‌کند که «رهبری تحول آفرین هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبران علائق کارکنانشان را نسبت به خود افزایش دهند، و همچنین هنگامی که رهبران آگاهی از اهداف و مأموریت گروه و پذیرش نسبت به آنها را ایجاد می‌کنند و نیز زمانی که رهبران کارکنانشان را برای جستجوی فراتر از منابع فردی شان در گروه تحریک و تشویق می‌کنند.» (استیز، پورتر و بیگلی، ۱۹۹۶، ص ۶۳۱).

رهبران تحول آفرین با سرپرستانشان روابط بهتری برقرار می‌کنند و در مقایسه با رهبران مرادده‌ای، کمک و مساعدت بیشتری به سازمان دارند. کارکنانی که دارای رهبر تحول آفرین هستند در مقایسه با کارکنانی که چنین رهبری ندارند، تلاش و کوشش بیشتری از خود نشان می‌دهند. سازمانهایی که رهبران تحول آفرین دارند در مقایسه با سازمانهایی که از رهبران تعاملی برخوردار هستند، اثر بخشی بیشتری دارند، بویژه هنگامی رهبران تعاملی بر مبنای استثنا را به شکل منفعل آن (یعنی تنها در وضعیتی که استانداردهای مورد نظر تأمین نگردد مداخله می‌کنند) به کار می‌برند. (استیز، پورتر و بیگلی، ۱۹۹۶، ص ۶۳۱). با همه اینها هنوز این سؤال مطرح است که رهبران تحول آفرین برای نفوذ در پیروان خود از چه شیوه‌هایی استفاده می‌کنند.

مدل رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین برای نفوذ در دیگران، الگوهای رفتاری مشخص را از خود نشان می‌دهند. بر اساس دیدگاه دو تن از صاحب‌نظران، این الگوهای رفتاری عبارتند از بینش و بصیرت بخشی، چارچوب دهی و مدیریت اثرگذاری. نمودار شماره (۴) مدل رهبری تحول آفرین را نشان می‌دهد. (ملریگل، اسلوکام، ۱۹۹۶، ص ۴۷۰). همانطور که شکل ۴ نشان می‌دهد رهبری تحول آفرین، حاصل برابری رفتارهای

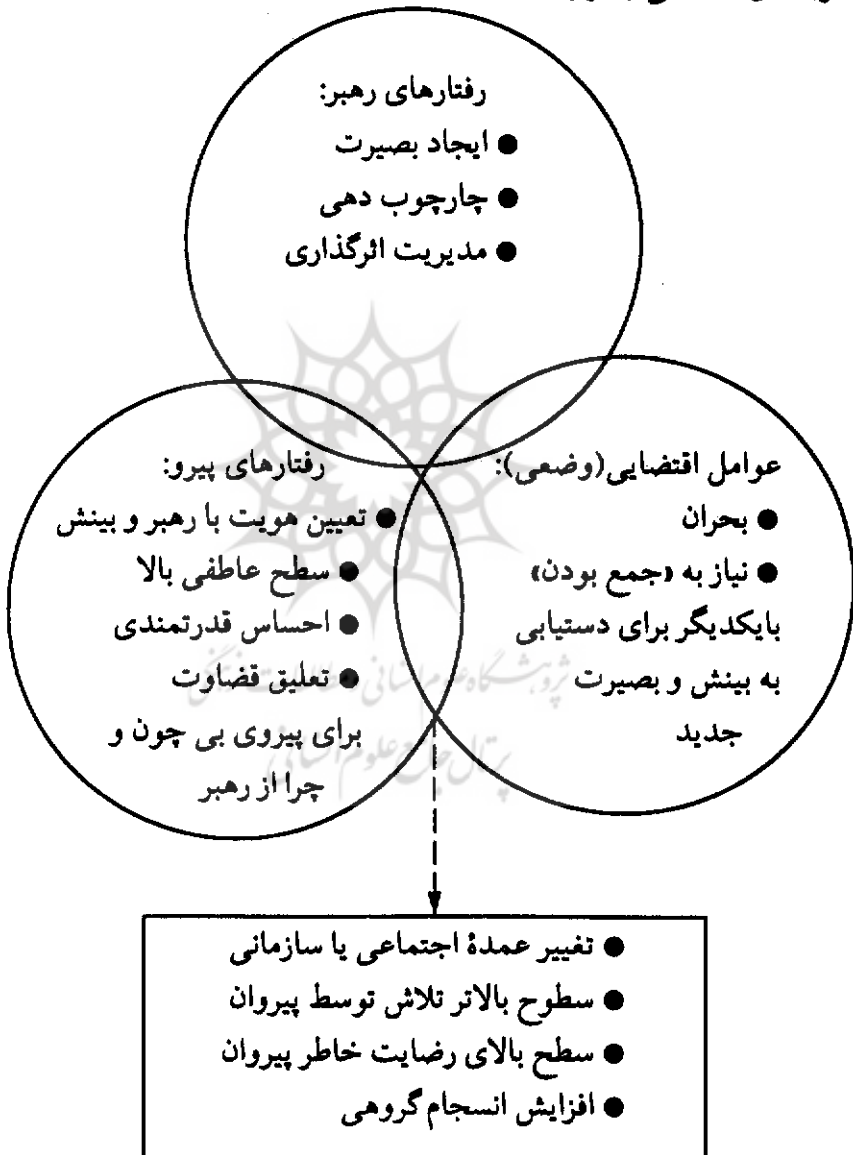
رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی است؛ به عبارت دیگر رهبری تحول آفرین تابع رفتارهای رهبر، پیرو و عوامل اقتضایی است.

$$T.L=F(L.B,F.B,C)$$

که در این تابع T.L رهبری تحول آفرین، L.B رفتارهای رهبر F.B رفتارهای پیرو، C بیانگر وضعیت و عوامل اقتضایی است. این فرمول در واقع شبیه تابع رهبری در نظریه اقتضایی رهبری است اما از سوی دیگر به نظر می‌رسد که محتوای رفتارهای رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی از آنچه در نظریه‌های اقتضایی رهبری مطرح شده است، متفاوت است. زیرا رفتارهای رهبر و پیروان حاکی از برخورداری رهبر از ویژگیهای رهبران پرجاذبه است؛ لذا پیروان رهبر تحول آفرین خود را با وی تعیین هویت می‌کنند و از انگیزش در سطح بالایی برخوردار، و تابع بی‌چون و چرای رهبر هستند.

رهبری تحول آفرین به پیروان و کارکنانی نیاز دارد که بطور سریع درک و بطور متفاوت تفکر، و اقدامات و نقشهای جدید سازمانی را ایفا کنند. بنابراین رهبری تحول آفرین قصد دارد در بسیاری از اعضای سازمان رفتارهای جدیدی ایجاد کند. رهبری تحول آفرین، معمولاً مواقع اضطراری و بحران شناسایی می‌شود. زمان، عامل حیاتی و مهم است و از آنجا که تحول، مانند ارائه پاسخ و واکنش نسبت به بحران سازمانی است، لذا به اقدامات جدید و اضطراری نیاز دارد.^۱ بنابراین رهبری تحول آفرین در برگیرنده وضعیت اقتضایی نیز هست. نکته آخر اینکه، رهبری

تحول آفرین ترکیبی از نظریه‌های اولیه (صفات مشخصه رهبری) و نظریه‌های اقتضایی رهبری است.



رفتارهای رهبر تحول آفرین را می توان به شرح ذیل بیان کرد:^۲

۱- بینش و بصیرت (Vision)

شاید مهمترین رفتاری که رهبران تحول آفرین انجام می دهند، توانایی آنان برای ایجاد بینشی باشد که کارکنان را برای رسیدن به آن مجاب کند. سخنرانی معروف مارتین لوترکینگ «من یک رؤیا دارم» کل مردم را برای حمایت از نهضت حقوق اجتماعی برانگیخت. به هر حال، رهبران تحول آفرین که رهبران بصیر نیز خوانده می شوند، فراتر از این عمل می کنند؛ همچنین آنها برای دستیابی به آن بینش نقشه راهنما نیز طراحی می کنند. آنچه مهم است این است که پیروان این بینش را بپذیرند و رهبر برای انرژی دادن به افراد برای دستیابی به آن تلاش کند.

هنگامی که کارکنان همگی یا اکثریتشان بینش و بصیرت را بپذیرند در این صورت بینش مشترک که آمال و آرزوی همه کارکنان است، ایجاد می شود. در واقع بصیرت، تصور آینده روش و مطلوب برای سازمان و مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن است (هرسی، بلاتچارد و دوی، ۱۹۹۶). بصیرت به منزله فانوس دریایی است که کشتیها را در دریای طوفانی برای رسیدن به ساحل امن رهنمون می شود.

بصیرت، سازمان یا جامعه را برای ایجاد آینده بهتر آماده می سازد؛ به عبارت دیگر، بینش، چهارچوب ذهنی مشترکی ایجاد می کند که بر اساس آن می توان آینده را ساخت. (گری لارت و کلی، ۱۹۹۵، ص ۲۵). بنابراین بینش تصور منحصر به فرد و ویژه از آینده است. رهبرانی که با بینش هستند نه تنها آینده نگرند بلکه آینده ساز نیز هستند. رهبر تحول آفرین برای تبدیل این بینش به نتایج، به کمک و همکاری دیگران نیاز دارد.

بصیرت دارای این ویژگی است که افراد در آن امکان تحقق اهداف و آمال و امیدهایشان را می بینند. وقتی چنین بینشی در سرتاسر سازمان جاری و ساری شد، کارکنان و مدیران همگی زبان مشترک پیدا می کنند. در این صورت تصورات ذهنی که در اذهان پیروان ایجاد می شود، شبیه تصورات ذهنی رهبر است. این بینش

مشترک، مثل نیروی عشق و ایمان در آدمی قوی و قدرتمند است. مطالعات نشان می‌دهد، بینش قوی، سازمان را به اوج موفقیتها می‌رساند. لذا سازمان بدون بینش قوی در مسیر افول و نابودی می‌افتد (سرینی واسون و نارایانا، ۱۹۹۲، ص ۷).

بطور کلی باید گفت که بینش از جمله مهمترین ویژگیهای رفتاری رهبران تحول آفرین تلقی می‌شود و بدون وجود رهبر بصیر، اگر ایجاد تحول در سازمان یا در جامعه، غیر ممکن نباشد، قطعاً مشکل است.

۲- چهارچوب دهی^۳

در سالهای نه چندان دور، سازمانها در محیطهای باثبات و پایداری فعالیت می‌کردند. در چنین وضعیتی، بسیاری از مدیران عالی برای شناخت محیطشان به عوامل تهدید کننده سازمانی توجه نمی‌کردند. امروزه، رهبران تحول آفرین، به منظور آگاه ساختن اعضای سازمان از تغییر و تحولات محیطی، اغلب با ارائه اهداف نوین کاری برای کارکنان، بینش خود را چهارچوب بندی می‌کنند.

چهارچوب دهی فرایندی است که در آن رهبران هدف حرکت (سازمان) خود را با استفاده از واژه‌های خیلی جالب و شوق برانگیز، برای پیروانشان تعریف و تبیین می‌کنند. چهارچوب دهی در واقع فرایند جهت دهی به استراتژی کلی سازمان است.

بنابراین در چهارچوب دهی، رهبر تحول آفرین تلاش می‌کند روابط و نقشها، فرایندها و اهداف، فرهنگ سازمانی و استراتژیها، انتظارات صاحبان منافع یا جامعه و مأموریتها و اهداف اصلی سازمان، به گونه‌ای در راستا و مکمل هم باشند که نتایج مطلوب به دست آید (مرسی و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۵۵۳).

۳- مدیریت اثر گذاری^۴

تلاش رهبر برای باورهایی است که دیگران درباره وی شکل می‌دهند؛ البته از طریق انجام رفتارهایی که سبب می‌شود رهبر نزد دیگران جذاب و خوشایند شود.

بطور کلی همه افراد علاقه‌مندند بدانند که دیگران چه برداشتی از آنها دارند و چگونه آنها را ارزیابی می‌کنند. ارائه تصویر مثبت از خود، سبب محبوبیت نزد دیگران می‌شود. ارائه تصویری مثبت از فرد نزد همکاران یا کارکنان در سازمان مزایایی برای فرد دارد؛ برای مثال در زمینه سیاسی، مدیریت اثرگذاری به مدیر کمک می‌کند که توجه او را به دیگران بطور مناسب توزیع کند. بنابراین مدیریت اثرگذاری فرایند کنترل شکل اثرگذاری دیگران بر خودشان است. البته این امر، موضوعی است که اخیراً مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است. بسیاری از فنون مدیریت اثرگذاری مبتنی بر رفتارهای کلامی است که افراد برای حسن استفاده از اطلاعات در باره خودشان، به کار می‌گیرند (رابینز، ۱۹۹۱، صص ۴۱۳-۴۱۱). یک نمونه از مدیریت اثرگذاری را می‌توان از کلام امام (رحمة الله علیه) در باره خودشان نام برد: «اگر به من خدمتگزار بگویند بهتر از این است که رهبر بگویند.»

بطور کلی مطالعات و تحقیقات نشانگر این است که مدیریت اثرگذاری در موقعیتهایی که همراه با ابهام و عدم قطعیت هستند، بیشتر به کار برده می‌شود. از آنجا که رهبران تحول‌آفرین به دنبال تغییر و تحول در جامعه یا سازمان هستند و آینده بهتری برای پیروان خود نوید می‌دهند در نتیجه از قدرت اثرگذاری و فنون آن استفاده می‌کنند.

به هر حال، همانطوری که نمودار شماره (۳) نشان می‌دهد این رفتارهای رهبر تحول‌آفرین همراه با رفتارهای پیرو و عوامل اقتضایی مانند وضعیت بحرانی و احساس نیاز به «جمع بودن» بایکدیگر برای دستیابی به بینش و بصیرت جدید، منجر به تعبیر و تحول عمده اجتماعی یا سازمانی، سطوح بالاتر تلاش از سوی پیروان، سطح بالای رضایت خاطر آنها و افزایش انجام گروهی می‌شود.

نتیجه‌گیری

جوامع بشری همیشه و در همه حال نیاز به رهبری داشته‌اند. هیچ جامعه‌ای را

نمی‌توان یافت که بی‌نیاز از رهبری باشد. در گذشته سازمانها در محیطهای ثابت و پایدار فعالیت می‌کردند. به همین دلیل این‌گونه سازمانها به تغییر و تحولات کمتری نیاز داشتند. در بررسی روند نظریه‌های رهبری می‌توان در یافت که همچنانکه به شرایط و زمانهای فعلی و جدید می‌رسیم، نظریه‌های رهبری نیز از نظریه سنتی و قدیمی صفات مشخصه رهبری به نظریه‌های رفتاری و سپس اقتضایی تغییر جهت می‌دهند.

اما، امروزه سازمانها در محیطهای پویا و پیچیده زندگی می‌کنند. محیط فعلی سازمانها پر از تغییر و تحول اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فنی و فن آورانه است. شاید به جرأت بتوان گفت سرعت تغییر و تحولات فن‌آوری از سرعت ترسیم نمودار پیشرفت آن بیشتر است. چنین محیط پویایی، سازمانها را برای ایجاد تحولات ساختاری، رفتاری و نظایر اینها به مبارزه می‌طلبد؛ به عبارت دیگر حیطه و مقیاس تغییر، مستلزم رهبری در سطح و کیفیت؛ بر مراتب بالاتر از گذشته است. این نوع رهبری را صاحب‌نظران مدیریت، رهبری تحول آفرین نامیده‌اند. این رهبران با توجه به رفتارهای خود و پیروانشان و عوامل اقتضایی، منبع تغییر و تحولات عمده اجتماعی یا سازمانی می‌شوند.

توصیه‌هایی برای مدیران

● افزایش رهبری تحول آفرین در سازمان ممکن است در استخدام نیروی انسانی به مدیران منابع انسانی کمک کند. متقاضیان به سازمانی که مدیر اجرایی ارشد پر جاذبه دارد، بیشتر جذب می‌شوند.

● از طریق آزمونهای رهبری مثل پرسشنامه رهبری چند عامله^۵ می‌توان رهبری فعلی مدیران را تشریح کرد. نتایج این آزمونها را می‌توان هنگام ارتقا یا انتقال مدیر به مسئولیت سرپرستی سطح بالاتر، به کار بست. (استیروز، یورتر و بیگلی، ۱۹۹۶، ص ۶۳۴).

● آموزش مدیریتی سرپرستان عملیاتی می‌تواند نتایج مهمی را در موفقیت مسیر ترقی بعدی آنها داشته باشد. بنا بر این از طریق شناسایی مدیران و سرپرستان عملیاتی و رشد و آموزش آنها می‌توان رهبران تحول آفرین برای آینده سازمان

پرورش داد. البته واقعیت این است که در بسیاری از موارد که رهبری تحول آفرین در سطوح بالای سازمان رخ می دهد از طریق کارکنان در سطح سرپرستی عملیاتی نیز به شناسایی این نوع رهبران می توان اقدام کرد.

● آخرین نکته که می تواند موضوعی تحقیقاتی در سطح کلان و ملی باشد، این است که با توجه به ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری کشور، شناسایی و پرورش مدیران تحول آفرین اولین گام اساسی در این راستاست. بنابراین لازمه ایجاد تحول در نظام اداری برخورداری از رهبران تحول آفرین است.

یادداشتها

- 1- The Transactional Model of leadership
- 2- Transformational theory
- 3- Framing
- 4- Impression Management
- 5- Multifactor leadership Questionnaire

منابع

- 1- Hersey Paul and Blanchard Kenneth and Dewey Johnson; **Management of organizational Behavior**, 6th ed, Englewood cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1996.
- 2- Hellriegel Don and Slocum John; **MANAGEMENTE**, seventh edition, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, 1996, p470
- 3- Krether Robert; **MANAGEMENTE**, 6th ed, Delhi, Houghton Mifflin Company, 1996
- 4- Kitzner Robert Kinicki Angelo; **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, the United States, Irwin Inc, 1992.
- 5- Gordon Judith R; **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**, 5th ed, Englewood cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1996.
- 6- Lutance Freed; **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR** 7th ed, Singapore, McGraw-Hill, 1995, p375.
- 7- Guillar. Francis J. and Kelly James N; **TRANSFORMING THE ORGANIZATIONAL**, the United States, McGraw-Hill, 1995.
- 8- Robbins Stephen; **ORGANIZATIONAL BEHAVIOR** 7th ed, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1996.
- 9- Sreenivasan N.S and Narayanav.; **MANAGING INNOVATION: CONCEPTS AND TASKS**; New Delhi, 1992.
- 10- Steers Richard M., Porter Lyman W. and Bigley Gregory A.; **MOTIVATION AND LEADERSHIP AT WORK**, 6th ed, Singapore, 1996.

