

فصلنامه علمی - پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء (س)

سال یازدهم، شماره ۳۷ و ۳۸، بهار و تابستان ۸۰

## تحلیلی بر ماهیت و ابعاد نظریه رهبری تحول آفرین

دکتر محمد ابراهیم سنجقی\*

چکیده

در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی، نظریه رهبری تحول آفرین به عنوان سرآمد تمامی نظریه‌ها در مقام توصیف فرایندهای اثربخشی رهبری شهرت یافته است. این نظریه در عین حال توانسته است الگوی مناسبی را برای ایجاد تغییرات بنیادین و تحول در شاکله بسیاری از سازمان‌های امروزی ارائه دهد. در این مقاله ارزش علمی و دستاوردهای کسارپردی نظریه تحول آفرین، روند شکل‌گیری و فراز و فرودهای مرتبط با سیر تکاملی این نظریه بررسی شده و در فرجام، تصویر روشنی از ماهیت و ابعاد نظریه ارائه گردیده است. کاستی‌ها و نارسایی‌های گوناگونی که این نظریه در حال حاضر با آن روبه روست، از منظر نقد علمی مورد توجه قرار گرفته است.

### واژه‌های کلیدی

رهبری تحول آفرین، رهبری پرجاذبه، اثربخشی رهبری، نفوذ آرمانی، تحریک

فره‌یختگی، الهام بخشی و حمایت توسعه‌گرا

## مقدمه

ادبیات رهبری و مدیریت، طی دو دهه گذشته، شاهد تکوین و مقبولیت یافتن طیف جدیدی از نظریه‌های مربوط به رهبری اثربخش بوده است. در میان این دسته از نظریه‌ها، نظریه "رهبری تحول آفرین"<sup>۱</sup> به مرور توانسته است نزد دانشمندان و متفکران این حوزه از معارف علمی، مقبولیت بیشتری را به مثابه پارادایمی جدید کسب کند.

دو تن از دانشمندان برای دست یافتن به درک بهتری از ارزش و اهمیت رهبری تحول آفرین، عملکرد شمار قابل ملاحظه‌ای از سایر سازمان‌های طلایه‌دار و کمال‌جو را، که در عین حال از فرهنگ غنی و منسجمی برخوردارند، مورد مطالعه قرار داده و در پایان به این جمع‌بندی دست یافته‌اند که در ورای این عملکردهای چشمگیر و این فرهنگ‌های سرشار، حداقل یک رهبر تحول آفرین در برخی از مراحل توسعه سازمان‌های مربوط، ایفای نقش کرده است. (پی‌ترز و واترمن، ۱۹۸۲، ص ۸۲)

این مقاله در نظر دارد با بررسی زمینه‌ها و بستر پیدایش نظریه رهبری تحول آفرین در قلمرو علوم سازمانی، سیر تکاملی شکل‌گیری این نظریه را همراه با تشریح ماهیت و ابعاد آن مورد بحث قرار دهد و سرانجام با ارزیابی دستاوردهای این نظریه تصویر روشنی از کاستی‌ها و نارسایی‌های آن ارائه کند.

## بخش اول

### بررسی عوامل زمینه‌ساز در پیدایش نظریه‌های رهبری تحول آفرین

شماری از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز در پیدایش و شکل‌گیری نظریه‌های رهبری تحول آفرین عبارتند از:

۱- وضعیت حاد رقابتی در دهه ۱۹۸۰ میلادی عرصه را بر بسیاری از سازمان‌های بزرگ تنگ کرد. و درجه اثربخشی توان موجود آنها را برای پاسخگویی به اوضاع تحول یافته محیطی در

معرض چالش قرار داد. از اینرو شمار زیادی از سازمان‌های غوطه‌ور در تلاطم‌های محیطی در صدد برآمدند تا با وقوف به درجه ناکارآمدی رویکردهای معمول و متداول رهبری و با تأمل و تجدید نظر در بسیاری از پیش‌فرض‌ها و روش‌های سازمانی، در مقام بازسازی و تجدید بنای خود برآیند و تلاش کنند تا با مبادرت به ایجاد تغییرات اساسی و تحول در شاکله و زیربنای سازمانی، مزیت‌های راهبردی نوینی را به عرصه‌های حاد رقابتی وارد نمایند. در چنین زمینه‌ها و بستری است که نظریه "رهبری تحول‌آفرین" به مثابه کلید دستیابی به توانمندی‌های غیرمتعارف و آرمانی، خود را می‌نماید.

تا قبل از پیدایش اولین نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین، سه دسته متمایز از نظریه‌ها و رویکردهای رهبری به منصفه ظهور رسیده بود. یکی از دانشمندان برای توجیه روند نظریه‌های پیشین رهبری و حدود زمانی برتری یافتن هر نظریه بر دیگر نظریه‌ها، جدولی را مطابق زیر ارائه کرده است. (برای من، ۱۹۹۲، ص ۱۰)

### روندهای نظریه و پژوهش رهبری

انديشه محوري	رويكرد	برهه زماني
توانايي رهبري ذاتي است.	رويكرد ويژگي	تا اواخر دهه ۱۹۴۰
اثربخشي رهبري در گرو كيفيت رفتار رهبر است.	رويكرد سبک	از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواخر دهه ۱۹۶۰
اثربخشي رهبري در گرو موقعيت است. همه چيز به موقعيت بستگي دارد.	رويكرد اقتضايي	از اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اواخر دهه ۱۹۸۰
رهبران به چشم‌انداز تياز دارند.	رويكرد رهبري نوين (از جمله رهبري پرچاذه)	از اوایل دهه ۱۹۸۰

در اینجا جوهره هر یک از این سه رویکرد را به اجمال بررسی می‌کنیم:

رویکرد "ویژگی" که تا اواخر دهه ۱۹۴۰ سرآمد دیگر نظریه‌های رهبری به شمار می‌رفته با تأکید بر توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص شخص رهبر، بر این باور است که نوع رهبران ذاتاً و از آغاز تولد حامل مجموعه‌ای از خصوصیات و ویژگی‌هایی هستند که لازمه تحقق رهبری است و وجود این خصوصیات و ویژگی‌ها در رهبران، آنان را از غیر رهبران و پیروان متمایز می‌سازد. دانشمندان و نظریه‌پردازان طرفدار این رویکرد، ویژگی‌های گوناگونی را برای توصیف رهبران برشمرده‌اند. در ذیل چکیده تنی چند از این دانشمندان براساس یافته‌های نورث هاوس (۲۰۰۱، ص ۱۸) ارائه می‌شود.



مطالعات مربوط به ویژگیها و خصوصیات رهبری

کیوک پاتریک ولوک (۱۹۹۱)	لود، دوادر، والیگر (۱۹۸۶)	استاگدیل (۱۹۷۴)	من (۱۹۵۹)	استاگدیل (۱۹۴۸)
میل به پیشرفت <sup>۱</sup>	ذکاوت	توفیق طلبی <sup>۲</sup>	ذکاوت	ذکاوت <sup>۳</sup>
انگیزه‌داری حقانیت اعتماد توانایی شناخت دانش انجام دادن کار	مردانگی تسلط	پایداری بینش خلاقیت اعتماد به نفس مسئولیت‌پذیری همکاری با دیگران تحمل دیگران نفوذگرا اجتماعی‌گرا	مردانگی انطباق‌پذیری تسلط از خود گذشتگی محافظه‌کاری	هوشیاری بینش مسئولیت‌پذیری خلاقیت پایداری اعتماد به نفس اجتماعی‌گرا

رویکرد "ویژگی" با این که توانست معیارهای روشنی را به منظور توصیف خصلت‌های عمومی مورد نیاز رهبران ارائه دهد، در عین حال به طور کلی از توصیف ماهیت پدیده رهبری غافل ماند. این نقیصه بزرگ در درون خود کاستی‌ها و نارسایی‌های گوناگونی را در بر داشت که شماری از مهم‌ترین آنها عبارت بود از:

- نادیده گرفتن سهم پیروان در تکوین پدیده رهبری

1- Drive

2- Achievement

3- Intelligence

- دخیل ندانستن اوضاع محیطی در اثربخشی فعالیت‌های رهبر
- عدم ارائه روش برای تبیین چگونگی نفوذ رهبر بر پیروان
- برقرار نبودن رابطه‌ای روشن بین ویژگی‌های مورد نیاز رهبر و اقتضانات خاص سازمانی

با نمایان شدن ضعف‌های مختلف رویکرد "ویژگی" در توصیف پدیده‌های رهبری، به تدریج رویکرد "سبک" نقش غالب را پیدا کرد. برخلاف رویکرد "ویژگی" که اثربخشی رهبری را در گرو برخورداری شخصی رهبر از برخی ویژگی‌ها و خصوصیات ذاتی می‌پنداشت، رویکرد "سبک" تناسب و موضوعیت داشتن سبک رهبری و یا رفتار درست تنظیم شده شخص رهبر را عامل اثربخشی پیروان تلقی می‌نمود. از اینرو هر یک از این دو رویکرد در میدان کاربرد و عمل، راهکارهای متفاوتی را به منظور ارتقای اثربخشی پیروان ارائه می‌کردند.

"رویکرد اقتضایی"<sup>۲</sup> که بعد از دو رویکرد "ویژگی" و "سبک" حالت سرآمد به خود گرفت، درجه کارایی و اثربخشی هر سبک خاص از رهبری را منوط به وجود اوضاع متناسب با آن سبک می‌پندارد و بر این باور است که اساساً وجود سبک برتر رهبری به گونه‌ای که بتواند به مثابه امری جهان شمول در تمامی زمینه‌های گوناگون موضوعیت داشته باشد کاملاً منتفی است. بر این اساس، چنانچه سبک یا الگوی رفتاری معینی از رهبری در وضعیت خاص به اثربخشی بینجامد، نمی‌توان انتظار داشت که همین الگو در دیگر وضعیت‌ها نیز اثربخش باشد.

شایان ذکر است که هر یک از دو رویکرد "سبک" و "اقتضایی" در درون خود موجب پیدایش نظریه‌های گوناگونی شده که پرداختن به آن از قلمرو و حوصله این نوشتار خارج است. سه رویکرد مورد اشاره در مجموع نتوانست از عهده چالش‌های مختلفی برآید که سازمان‌های بزرگ از ابتدای دهه ۸۰ میلادی با آن رو به رو بوده‌اند.

۲- الگوی رهبری ارائه شده از سوی امام خمینی (قدس سره) در روند پیروزمندانه انقلاب اسلامی در سال‌های پایانی دهه ۱۹۷۰ میلادی که با اتکا به عنایات الهی و بسیج آرمانی توده‌های

مردم مسلمان ایران به واژگونی رژیم وابسته سلطنتی و تأسیس نظام نوپای ج.ا.ا. انجامید، بسیاری از دانشمندان و مراکز علمی جهان را بر آن داشت تا با مطالعه شالوده و ابعاد گوناگون این الگوی تمام عیار، در مقام کشف رمز و رازهای آن برآیند و تلاش کنند تا با نظریه پردازی درباره این الگوی بی بدیل، از مواهب آن در تمامی زمینه‌های رهبری از جمله رهبری سازمانی، بهره گیرند. برآیند چنین تلاش‌هایی در کنار دیگر عوامل به تکوین نظریه رهبری تحول آفرین منتهی گشت.

۳- وجود بحران‌های فزاینده اجتماعی در جوامع صنعتی، بسیاری از متفکران و صاحب‌نظران این جوامع را بر آن داشته است تا ضمن پی بردن به ریشه‌ها و عوامل به وجود آورنده و یا تشدید کننده این بحران‌ها، در مقام چاره‌جویی برآیند. امروزه شمار روزافزونی از اندیشمندان خلأهای ناشی از نبودن رهبران پرتوان و تحول آفرین را منشأ بروز بسیاری از ناهنجاری‌ها و روندهای بحران‌زا در جوامع صنعتی تلقی می‌کنند. پیدایش چنین دغدغه‌هایی نزد نخبگان جامعه، زمینه را برای پایه‌ریزی بنیان‌های استوار نظری به منظور چگونگی جذب و پرورش رهبران تحول آفرین فراهم کرده است. در چنین فضا و بستری است که نظریه رهبری تحول آفرین پا به عرصه وجود می‌نهد.

## بخش دوم

### نظریه رهبری پرجاذبه<sup>۱</sup> (کاریزماتیک)

نظریه رهبری پرجاذبه را باید به مثابه بنیان و سرچشمه نظریه رهبری تحول آفرین به حساب آورد. مفهوم رهبری پرجاذبه برای نخستین بار و با الهام از شیوه رهبری پیامبران الهی توسط دانشمند آلمانی ماکس وبر<sup>۲</sup> به عرصه علوم سیاسی و متعاقب آن به عرصه علوم سازمان و مدیریت راه یافت.

بنا بر تعریف مشهور وبر، کاریزما ویژگی شخصیتی مخصوصی است که از سرچشمه لطف الهی تنها در افراد معدودی به ودیعه گذارده شده است، به گونه‌ای که فرد با برخورداری از قدرت

1- Charismatic Leadership

2- Max Weber

فوق بشری و یا استثنایی، در موضع رهبری قرار می‌گیرد. ویر در عین حال نقش مهم پیروان را در اعتبار بخشیدن به جاذبه کاریزماتیک رهبران مورد تأکید قرار داده است. (نورث هاوس، ۲۰۰۱، ص ۱۳۳) به تعبیر دو تن دیگر از دانشمندان، کاریزما ویژگی خاص رهبرانی است که رسالت، اقتدار، و اراده فوق‌العاده آنها موجب تمایز آنان از دیگران می‌شود. (کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸، ص ۴۰)

بعد از ماکس وبر، دانشمندان دیگری درصدد برآمدند تا با ارائه چارچوب‌های نظری کاملتر، معیارهای روشنی را برای تشریح ماهیت و ابعاد گوناگون نظریه رهبری پرجاذبه در قلمرو علوم سازمانی ارائه کنند. نظر به اینکه از میان این دانشمندان، آثار مربوط به هاوس<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) و کانگر و کانونگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) از انسجام و استحکام بیشتری برخوردار است، فشرده‌ای از این دو اثر برجسته ارائه می‌شود:

### نظریه رهبری پرجاذبه هاوس

هاوس (۱۹۷۷) مدلی را ارائه می‌کند که در آن معیارهای مشهودی به منظور توصیف ابعاد گوناگون رهبری پرجاذبه به کار رفته است. براساس مدل هاوس: (هانت و لارسون، ۱۹۷۷، ص ۲۰۷-۱۸۹)

۱. رهبران پرجاذبه تأثیرات شگرف و سرشاری را فراتر از حدود متعارف بر پیروان بر جای می‌گذارند که عبارتند از:

- اعتماد به درستی باورهای رهبری
- هم‌سان‌سازی با باورهای رهبری
- پذیرش بی چون و چرای رهبر
- ابراز محبت نسبت به شخص رهبر
- اطاعت توأم با اشتیاق از فرمان‌های رهبر



- احراز هویت و همنوایی با رهبر
  - تعلق عاطفی نسبت به مأموریت‌های محول شده از سوی رهبر
  - اعتلا قائل شدن برای اهداف
  - احساس توانمندی در خصوص پیشبرد مأموریت‌ها
۲. رهبران پرجاذبه از ویژگی‌های شخصیتی بی‌بدیلی برخوردارند؛ که عبارتند از:
- برخورداری از اعتماد به نفس در حد اعلی
  - نیاز و تمایل شدید به اعمال نفوذ و تسلط بر دیگران
  - اعتقاد راسخ به حقانیت باورهای خویش
۳. رهبران پرجاذبه الگوهای رفتاری مشخصی را از خود بروز می‌دهند که ویژگی‌های عمده این الگوها عبارتند از:

- سوق دادن پیروان به سمت تحقق ارزش‌ها و باورهای مورد نظر
  - توانمند جلوه دادن خود (رهبر) در کنه تصورات و ذهنیت‌های پیروان
  - ترسیم چشم‌اندازی نوید بخش و ایده‌آل از آینده سازمان
  - توقع سطح بالایی از انتظارات نسبت به عملکرد پیروان
- در مجموع هائوس توانست تصویر روشنی را از موضوع رهبری پرجاذبه به مثابه فرایندی اجتماعی، و نه رخدادی معمولی، ارائه کند.

### نظریه رهبری پرجاذبه کانگر و کانینگو

از نظر کانگر و کانینگو (۱۹۸۸، ص ۷۸-۹۸) رهبری پرجاذبه پدیده‌ای بسیار غنی و پیچیده اجتماعی است که در عین برخورداری از اهمیت و ارزش فراوان، درک چندان عمیقی نسبت به آن وجود ندارد. این دو دانشمند، رهبری پرجاذبه را بیش از هر چیز مرهون ذهنیت و تصور پیروان در فوق‌العاده انگاشتن توانمندی‌های رهبران قلمداد می‌کنند و بر این باورند که این نوع ذهنیت‌ها و تصورات در پیروان، تنها با مشاهده طیف خاصی از رفتارهای معینی شکل می‌گیرد. از این رو کوشیدند تا با ارائه معیارهای مشهود نشان دهند که مشاهده چه نوع رفتارهایی پیروان را بر آن

می‌دارد تا در تصور و تلقی خویش، ویژگی‌ها و توانمندی‌های فوق‌العاده‌ای را برای رهبران قائل شوند. این دو دانشمند در عین حال تلاش کردند با ارائه یک مدل سه مرحله‌ای از فرایند رهبری شامل ارزیابی وضعیت موجود، تنظیم اهداف سازمانی و به کارگیری ساز و کارهای وصول اهداف، معیارهای مشخصی را به تفکیک هر مرحله برای تبیین وجوه تمایز رهبران پر جاذبه از دیگر رهبران سازمانی ارائه دهند. جدول ذیل در بر دارنده چکیده یافته‌های این دو صاحب‌نظر است:

### ویژگی‌های متمایز رهبران پر جاذبه از رهبران فاقد جاذبه استثنایی

رهبران فاقد جاذبه استثنایی	رهبران پر جاذبه
در رابطه با وضعیت موجود	اصولاً با وضعیت موجود موافق هستند و سعی در حفظ آن دارند.
اهداف آینده	اصولاً مخالف وضعیت موجود هستند و سعی در تغییر آن دارند.
علاقات عاطفی	اهداف با وضعیت موجود فاصله چندانی ندارد.
اعتماد انگیزی	وجوه مشترک و چشم‌انداز آرمانی با وضعیت موجود بسیار فاصله دارد.
مهارت	وجوه مشترک و چشم‌انداز آرمانی سبب علاقه به رهبر و تمجید از او به مثابه قهرمانی می‌شود که در خور همسان‌سازی هویت و تقلید قرار دارد.
رفتار	علاقه چندانی به تلاش‌های برانگیزانندگی ندارند.
حساسیت‌های محیطی	در زمینه بهره‌گیری از وسایل موجود به منظور تحقق اهداف در چارچوب حفظ نظم موجود مهارت دارند.
تبیین اهداف و انگیزش	متعارف و سازگار با هنجارهای موجود
مبنای قدرت	نیاز ضعیف به حساسیت‌های محیطی به منظور حفظ وضعیت موجود
رابطه بین رهبر و پیرو	بسیار قوی و الهامبخش
	قدرت مقام و قدرت شخصی (براساس یاداشن و یا قدرت تخصصی)
	قدرت شخصی (براساس تخصص و احترام و تمجید از یک قهرمان منحصر به فرد)
	تساوی‌نگر، وفاتی‌گرا یا هدایتگر؛ دیگران را به تمکین نظریات خود وامی‌دارد.
	روشنگر، کارآفرین و نمونه؛ افراد را برای مبادرت به تغییرات بنیادین متحول می‌سازد.

## بخش سوم

### نظریه رهبری تحول آفرین

#### کلیات:

شماری از نظریه پردازان سازمان و مدیریت، نظریه رهبری تحول آفرین را با نظریه رهبری پرجاذبه مترادف دانسته و هر دو نظریه را دو روی یک سکه تلقی کرده اند، در حالی که شمار دیگری از نظریه پردازان که تعداد آنان با گذشت زمان رو به فزونی است، بین این دو نظریه تمایز قائل شده و نظریه رهبری تحول آفرین را نوع تکامل یافته ای از نظریه رهبری پرجاذبه برشمرده اند. در مجموع و به رغم شباهت ها و وجوه اشتراک فراوانی که بین این دو نظریه وجود دارد، وجوه افتراق و تمایزات مختلفی را نیز می توان بین آنها برشمرد.

در نگاهی کلی، نظریه رهبری پرجاذبه بیشتر بر نفوذ و تأثیرات شگرفی تأکید دارد که توسط فرد رهبر در پیروان ایجاد می شود، در حالی که در نظریه رهبری تحول آفرین، دامنه این نفوذ و تأثیرگذاری از حد اعضای سازمانی فراتر می رود و به ایجاد دگرگونی و تحول در کل شالوده و فرهنگ سازمانی می انجامد. در واقع رهبران تحول آفرین می کوشند با ایجاد تغییر و تحول در ارزش ها و گرایش های اعضای سازمانی، آنان را به گونه ای توانمند سازند تا بتوانند سازمان متبوع را برای رسیدن به تحولات مطلوب یاری کنند.

در بخش نخست این مقاله، سه مورد از مهم ترین عوامل و زمینه های مربوط به شکل گیری نظریه های رهبری تحول آفرین مورد تحلیل قرار گرفت. افزون بر این موارد، روند رو به رشد پدیده دانش محوری که به مثابه اهرم راهبردی سازمان ها در شرایط حاد رقابتی وارد عمل شد، عامل دیگری بود که همچون نظریه رهبری تحول آفرین، به منظور دستیابی به نظریه های پیشرفته تر رهبری، ایفای نقش کرد. از آنجا که دستیابی به دانش برتر، رمز موفقیت سازمان ها به منظور دستیابی به مزیت های رقابتی و اثربخشی سازمان به حساب آمد، اهتمام فراوانی در زمینه دانش اندوزی و تجهیز دست اندرکاران سازمانی به بالاترین درجه از مراتب دانش مورد نیاز به کار

با ظهور نسل جدیدی از کارگزاران دانش محور، اقتضائات و فضای جدیدی در عرصه فعالیت‌های سازمانی حاکم گردید. یکی از نویسندگان (فایرهولم، ۱۹۹۴، ص ۳۵) بر این باور است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانستند با بهره‌گیری از ساز و کارهای شدید بوروکراتیک و اقتدار سنتی خود به خوبی و به صورت اثربخش از عهده سرپرستی کارکنان دانش محور برآیند. تبلور یافتن چنین مشکل و معضلی در عرصه فعالیت‌های سازمانی موجب شد تا نوع جدیدی از رهبری سازمانی مجال بروز یابد و بر آن شود تا ساز و کارهای جدیدی را برای ارتقای عملکرد و توانمندی‌های عموم کارگزاران و کارگران دانش محور به کار گیرد. این نوع جدید از رهبری که از آن به عنوان رهبری تحول آفرین یاد گردید در تلاش است تا با بهره‌گیری از نظام ارزشی، تحریک عواطف و تقویت هویت‌های فردی و اجتماعی کارکنان، خلأهای ناشی از کاستی‌های ساز و کارهای بوروکراتیک و اقتدار سنتی را جبران کند و سازمان‌های دانش محور امروزی را به سمت رسیدن به کمال مطلوب سوق دهد.

در این بخش تلاش می‌شود تا از میان تمامی آثاری که در زمینه نظریه رهبری تحول آفرین ارائه گردیده است، چهار اثر برجسته با توجه به ویژگی‌های هر یک مورد بررسی قرار گیرد.

### ۱- نظریه رهبری تحول آفرین برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸)

واژه "رهبری تحول آفرین" زمانی شهرت یافت که برنز (۱۹۷۸، ص ۲۰) آن را برای تشریح رویکرد مهمی در عرصه رهبری سازمانی به کار گرفت. برنز در اثر مشهور خود موسوم به "رهبری" تلاش کرد دو نقش متمایز رهبری و پیروی را به یکدیگر پیوند دهد. از نظر برنز، رهبری تحول آفرین فرایندی است که در آن رهبران و پیروان همواره در تلاشند تا توان روحی و قوای انگیزشی یکدیگر را به سطوح بالاتری ارتقا دهند. از این منظر، تأثیر و تأثر رهبران و پیروان بر یکدیگر، پدیده‌ای متقابل و طرفینی است؛ در حالی که رهبران همواره می‌کوشند تا به تعبیر مزلو،

مراتب بالاتری از سطوح انگیزشی پیروان را تحریک و فعال کنند، ارتقای قوای انگیزشی پیروان نیز متقابلاً بر درجه اقتدار و توان روحی رهبران اثر می‌گذارد.

برنز مفهوم رهبری تحول‌آفرین را نقطه مقابل رهبری تبادلی<sup>۱</sup> عنوان می‌کند. در فرایند رهبری تبادلی، رهبر در تلاش است تا پیروان را به منظور تأمین حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین منظور، رهبر معیارهای روشنی را برای حسن عملکرد و کارکرد ایده‌آل، پیش روی پیروان می‌نهد و سپس در ازاء تحقق آن، امتیازات و پاداش‌های مناسبی را برای پیروان منظور می‌کند. در نتیجه، این نوع فرایند رهبری در چارچوب توافقات قراردادی بین رهبران و پیروان شکل می‌گیرد.

رهبری تحول‌آفرین، نقطه مقابل رهبری تبادلی است. در رهبری تحول‌آفرین، پیوند بین رهبر و پیروان از مقوله دیگری است. رهبر همواره در تلاش است تا با شناسایی، تحریک، و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را به سوی شکوفا ساختن و فعلیت بخشیدن حداکثر استعدادهای خویش سوق دهد و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد مناسب از عملکرد پیروان، رفتار و عملکرد خویش را نیز تعدیل کند. در فرایند رهبری تحول‌آفرین، چنین روابط متقابل و روبه‌رشدی پیوسته بین رهبر و پیروان در جریان است.

برنز مفهوم رهبری تحول‌آفرین را در دو سطح خرد و کلان مدنظر قرار داد. این مفهوم در سطح خرد می‌تواند تنها بین اشخاصی چند (غیر سازمانی) جریان یابد، در حالی که در سطح کلان ناظر بر بسیج منابع قدرت و ایجاد تحول در کلیت و شاکله نظام اجتماعی است.

از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین در مقایسه با رهبری تبادلی از اقتدار به مراتب بیشتر و فرایند پیچیده‌تری برخوردار است.

## ۲- نظریه رهبری تحول‌آفرین باس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵-۱۹۹۹)

باس با استناد به یافته‌های برنز، مفهوم توسعه یافته‌تری از رهبری تحول‌آفرین را ارائه کرد. برخلاف نظر برنز، که دو مفهوم رهبری تبادلی و رهبری تحول‌آفرین را مانع‌الجمع و دو حد نهایی

1- Transactional Leadership

2- Bass

و متضاد یک طیف قلمداد می‌کرد، باس بین این دو مفهوم پیوند قائل شد و بر این نظر بود که رهبر در موقعیتی تبادل‌ی و در موقعیت دیگر می‌تواند تحول آفرین باشد. وی در آثار بعدی خود، رهبری تحول آفرین را مکمل رهبری تبادل‌ی قلمداد کرد.

باس بر این نظر بود که رهبران تحول آفرین از توجه به نیازهای موجود و پیش پا افتاده پیروان پا فراتر می‌نهند و همواره سعی می‌کنند تا با نفوذ به عمق باور افراد، ساختار سلسله مراتب نیازهای پیروان را به گونه‌ای دستخوش دگرگونی و تحول قرار دهند که به هر چه فعال‌تر شدن نیازهای برتر آنان بینجامد و موجبات تکاپو و درخشش عملکرد آنان را فراهم سازد.

باس در تألیفات بعدی خود (۱۹۹۹، ص ۱۱) جوهره مفهومی رهبری تحول آفرین را چنین توصیف می‌کند:

”رهبری تحول آفرین به عملکرد رهبری اطلاق می‌شود که درصدد است از طریق نفوذ آرمانی (کاریزما)، الهام‌بخشی، تحریک فرهیختگی، و یا حمایت‌های توسعه‌گرا، پیروان را در مداری فراتر از منافع زودگذر شخصی به حرکت وادارد. این رهبری پیروان را به گونه‌ای ارتقا می‌دهد که به سطوح بالاتری از ارشدیت و آرمان‌ها دست یابند، اهتمام فراوانی را برای رسیدن به دستاوردهای برتر و احراز خود شکوفایی به کار بندند، و به تعالی سازمان و جامعه بیندیشند. در این راستا، دو عامل نفوذ آرمانی و الهام‌بخشی زمانی فرصت ظهور خواهد یافت که رهبر بتواند چشم‌انداز نویدبخشی را برای آینده ترسیم کند؛ روش رسیدن به این چشم‌انداز آرمانی را مشخص کند؛ الگوی هدایتگری را به دیگران ارائه دهد؛ استانداردهای بالایی را برای دیگران تعریف کند و سرانجام عزم جزم و اطمینان راسخ خود را به نمایش گذارد. تحریک فرهیختگی پیروان زمانی حاصل می‌شود که رهبر، آنان را برای رسیدن به ابتکار عمل‌ها و خلاقیت‌های سازنده یاری دهد. حمایت توسعه‌گرا زمانی به منصف ظهور می‌رسد که رهبر توجه کافی به مراتب نیاز پیروان به منظور دستیابی به رشد بیشتر مبذول دارد و از هر گونه راهنمایی و حمایت در این خصوص دریغ نرزد. بر این اساس، رهبر تکالیفی را بر عهده پیروان می‌گذارد که از جهات گوناگون متضمن رشد آنها باشد.“

از فحوای این عبارات چنین بر می‌آیند که باس نظریه رهبری پرجاذبه را برای ترسیم تمامی ابعاد رهبری تحول‌آفرین کافی نمی‌داند. وی با صراحت بر این نکته تأکید دارد که "کاریزما یک جزء لازم از رهبری تحول‌آفرین است، اما به تنهایی نمی‌تواند فرایند رهبری تحول‌آفرین را شامل شود." (۱۹۸۵، ص ۳۱) به گمان باس، برخی از رهبران پرجاذبه تأثیرات نظام‌مند تحول‌آفرینی را در پیروان بر جای نمی‌گذارند. در چنین مواردی، پیروان چه بسا حاضر شوند تا در حد تقلید از رفتار رهبر نیز پیش روند، اما کمتر اتفاق می‌افتد که چنان برانگیخته شوند که بتوانند تا از منافع فردی خویش به نفع حقیقتی محض صرف نظر کنند.

وجه دیگر تمایز بین رهبران تحول‌آفرین و رهبران پرجاذبه را می‌توان در درجه اهتمام وافر رهبران تحول‌آفرین نسبت به توانمندسازی و توسعه ظرفیت‌های فردی و جمعی پیروان جستجو کرد. در حالی که در مورد رهبران پرجاذبه عکس این پدیده ممکن است صادق باشد. چه بسا رهبرانی که تلاش کنند به منظور استمرار بخشیدن به وفاداری پیروان، همواره آنان را در حد ضعیفی از توانمندی باقی نگاه دارند و مانع از رشد استعدادها و قدرت یافتن آنان شوند.

باس در یکی دیگر از تحقیقات خود (باس، ۱۹۹۹، ص ۱۹) تعبیر "نفوذ آرمانی" را به مثابه جایگزینی برای واژه "کاریزما = پرجاذبه" به کار گرفت و مراد از آن را به قدرت تأثیرگذاری بر ایده‌آل‌ها عنوان کرد.

باس افزون بر تشریح وجوه تمایز بین رهبری تحول‌آفرین و رهبری پرجاذبه، به توصیف دیگر وجوه و زوایای رهبری تحول‌آفرین همت گماشت. از نظر وی، مراتب تحول‌آفرینی را می‌توان برحسب تأثیری که هر رهبر در پیروان بر جای می‌نهد مورد اندازه‌گیری قرار داد. در رهبری تحول‌آفرین، پیروان همواره از احساسات شایانی برخوردارند که در بردارنده اعتماد، تمجید، وفاداری، و احترام وافر نسبت به رهبری است. آنها به گونه‌ای برانگیخته می‌شوند که بتوانند کارکردی به مراتب بالاتر از حدود متعارف و مورد انتظار ارائه دهند. باس بر این نظر است که رهبران تحول‌آفرین از سه طریق به انجام این مهم دست می‌یابند:

(۱) ارتقا بخشیدن به درجه آگاهی پیروان در خصوص اهمیت و ارزش اهداف آرمانی مورد

(۲) وادار ساختن پیروان به اینکه منافع سازمان را از منافع شخصی خویش فراتر قرار دهند.

(۳) حرکت دادن پیروان به سمت تحقق نیازهای برتر و عالی. (۱۹۸۵، ص ۲۰)

در یک جمع بندی کلی، باس نظریه رهبری تحول آفرین را براساس چهار بنیان یا عامل کلی بنا می نهد که عبارتند از:

### (۱) کاریزما یا نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>

نفوذ آرمانی در بر دارنده نفوذی است که باورها، ایده آل‌ها، و موارد فراتر از زندگی معمولی را تحت تأثیر قرار دهد. باس تعبیر "نفوذ آرمانی" را به مثابه جایگزینی برای واژه "کاریزما" به کار گرفت تا بدین وسیله از دامنه برداشت‌های گوناگونی که از کاربرد واژه "کاریزما" در اذهان متبادر می شود بکاهد.

رهبران تحول آفرین برای ایجاد و گسترش نفوذ آرمانی، الگوهای رفتاری نیرومندی را از خود به نمایش می گذارند. پیروان با مشاهده رفتار رهبران سعی خواهند کرد تا در فرایند همانندسازی هویت خویش با هویت رهبران، رفتار مشابهی را از خود بروز دهند. چنین تعامل معنی داری خواه ناخواه به ابراز علاقه، صمیمیت، احترام، و اشتیاق وافر پیروان نسبت به رهبران می انجامد. رهبران تحول آفرین در عین حال چشم انداز نویدبخشی را از آینده سازمان ارائه، و به دنبال آن تلاش می کنند با اتخاذ ساز و کارهای لازم، پیروان خویش را به منظور پذیرش اهداف و چشم انداز ارائه شده و نیز مبادرت به بسیج آرمانی همه جانبه و پر خروش برای تحقق آن، ترغیب و وادار سازند.

### (۲) الهام بخشی<sup>۲</sup>

الهام بخشی ویژگی رهبرانی است که انتظارات فراوانی را فراروی پیروان قرار می دهند و از تحریک احساسات و عواطف آنان برای تحقق این انتظارات سود می جویند. در فرایند الهام بخشی، رهبران تحول آفرین، روحیه اعتماد به نفس و توانمندی سرشاری را در پیروان ایجاد

1- Charisma or Idealized Influence

2- Inspiration



می‌کنند. حاصل الهام بخشی را می‌توان به مثابه تزریق نوعی انرژی فزاینده و محرک بر روح و روان همه اعضای سازمانی تلقی کرد.

### (۳) تحریک فرهیختگی<sup>۱</sup>

تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی پیروان می‌انجامد. رهبران تحول‌آفرین، اهتمام بسیاری را در زمینه هدایت پیروان برای به چالش کشیدن باورها و شیوه‌های رایج انجام دادن کار به خرج می‌دهند و فضای لازم را برای دریافت هر گونه پیشنهاد سازنده‌ای ایجاد می‌کنند که متضمن راهکارهای نوینی باشد.

### (۴) حمایت‌های توسعه‌گرا<sup>۲</sup>

حمایت‌های توسعه‌گرا در بر دارنده مراتب دلسوزی و اهتمام وافر رهبر درخصوص توجه جدی به قاطبه پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیشتر آنان است. این جنبه از رفتار رهبر به طور مشخص عبارت است از "شناخت مراتب نیاز پیروان و پرورش آنان به منظور رسیدن به نیازهای برتر، ... ، و نیز فراهم ساختن فرصت‌های گوناگون برای شکوفا کردن استعدادها<sup>۳</sup> پیروان و ارتقای آنان به سطوح بالاتر توسعه شخصیتی". (باس و آولیوو، ۱۹۹۳، ص ۶۴)

در اینجا لازم به یادآوری است که برابر نظر باس، هر چهار دسته این عوامل در ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر قرار دارد و در مجموع وجه ممیزه رهبری تحول‌آفرین را تشکیل می‌دهد. نظریه رهبری تحول‌آفرین باس ضمن برخورداری از نقاط قوت فراوان، خلأها و نارسایی‌های چندی در بر دارد که در بخش پایانی این مقاله به آن پرداخته خواهد شد.

1- Intellectual Stimulation

2- Individualized Consideration

۳- نظریه رهبری تحول آفرین بنیس و نانوس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵)

این دو دانشمند موفق شدند در فرجام تحقیقی گسترده و میدانی، که طی آن عملکرد ۹۰ نفر از رهبران پویا و کارآمد سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته بود، چهار رویکرد یا شگرد خاص را به مثابه وجوه مشترک کیفیت عمل این رهبران، که حاکی از رمز موفقیت آنان بوده است، شناسایی کنند و برشمارند. در ذیل چکیده‌ای از هر یک از این وجوه مشترک ارائه می‌شود. (ص ۸۹)

(۱) تمامی رهبران مورد مطالعه، چشم‌انداز روشن و نویدبخشی را فراروی سازمان‌های

خویش نهاده و درصدد بوده‌اند تا انرژی جمعی اعضای سازمان را در جهت رسیدن به چشم‌انداز مورد نظر هم آهنگ و هدایت کنند. این دو دانشمند به این نتیجه دست یافتند که چشم‌اندازی مطلوب و انرژی بخش باید از تجارب و یافته‌های اعضای سازمان برخاسته باشد تا بتواند در سراسر سازمان به مثابه منبعی الهام بخش و تحول آفرین مورد توجه و حمایت جدی قرار گیرد. به زعم این دو نظریه پرداز، ترسیم این نوع چشم‌اندازها به اعضای سازمان‌ها اقتدار زیادی خواهد بخشید و موجب خواهد شد تا آنها خود را به عنوان رکن مهمی از کلیت سازمان خویش به حساب آورند. (ص ۹۱-۹۰)

(۲) رهبران مورد نظر موفق شده‌اند با پیش گرفتن جهت‌گیری مشخصی در روند حرکتی

سازمان، هنجارها و ارزش‌های جدیدی را در قاطبه اعضای سازمانی حاکم گردانند و در راستای آن منابع انسانی سازمان را به منظور رسیدن به هویت جدید سازمانی بسیج کنند.

(۳) رهبران تحول آفرین همواره درصدد بوده‌اند تا مراتب تعهد و دلسوزی اعضای سازمانی

را در خصوص پیشبرد برنامه‌ای مورد نظر فزونی بخشند و اعتماد قلبی آنان را نسبت به موفقیت این برنامه‌ها جلب کنند. غایت توجه و اهتمام این رهبران این بوده است که بتوانند نوعی فرهنگ سرشار و غنی را بر بافت فکری سازمان حاکم سازند و در نتیجه، مجموعه ارزش‌ها و راهکارهای جدید برخاسته از تحول را در عمق باور دست اندرکاران جای دهند.

(4) دانشمندان یاد شده ویژگی اعتمادسازی را در زمره رموز موفقیت رهبران تحول آفرین ذکر کرده و بر این نکته تأکید داشته‌اند که رهبران مورد مطالعه توانسته‌اند با برقراری حالت اعتماد عمومی در سطح سازمان به نوعی انسجام مطلوب سازمانی دست یابند. (ص ۴۸)

(5) رهبران مورد مطالعه همواره کشیده‌اند تا تصویر مثبت و خوش آیندی را از قابلیت‌های و توانمندی‌های خویش به نمایش گذارند و خود را از هر نظر وقف انجام دادن مأموریت‌ها و پیشبرد اهداف سازمانی جلوه دهند. این رهبران در عین حال، اهتمام بسیاری در زمینه فراگیری دانش جدید و توسعه ظرفیت‌های دانش‌اندوزی سازمان به کار بسته‌اند.

بنیس و نانوس در جمع‌بندی کلی از یافته‌های خود بر این نکته تأکید دارند که:

”عامل اصلی در رهبری، برخورداری از ظرفیتی است که بتواند معانی مطرح در روابط حاکم

بر اعضای سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد و سازماندهی کند.“ (ص ۲۹)

#### ۴- نظری رهبری تحول آفرین تی چی و دیوانا<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)

این دو دانشمند با تمرکز بخشیدن به تلاش‌های تحقیقاتی خود بر چگونگی تغییر و تحول در شاکله کلان سازمان‌ها، فرایند خاصی را شامل سه مرحله متمایز ارائه کرده و سعی داشته‌اند کارکرد رهبران تحول آفرین را در هر مرحله به تفکیک و به شرح زیر مشخص کنند: (ص ۵ و ۶)

##### (۱) نمایان ساختن مراتب نیاز سازمان به تغییر و تحول<sup>۲</sup>

تمایل و گرایش عمومی اعضای سازمانی به این است که با رضایت دادن به وضعیت موجود سازمان در برابر تغییراتی که موجب برهم زدن این وضعیت باشد از خود مقاومت نشان دهند. چنین پدیده‌ای موجب می‌شود مراتب نیاز سازمان‌ها به دگرگونی و تحول مورد غفلت اکثریت قاطع اعضای سازمانی واقع شود. در اینجا رهبران تحول آفرین به مثابه بانیان و مبتکران اصلی تغییر و تحول درصدد خواهند بود تا با برهم زدن خواب خوش اعضای سازمانی، تداوم وضعیت موجود

1- Tichy & Devanna

2- Reconizing the need for revitalization

را از هر نظر زیانبار و غیرقابل تحمل جلوه دهند و در عین حال، مراتب نیاز واقعی سازمان را به تغییر و تحول نمایان سازند. در این صورت است که می‌توان انتظار داشت نوعی برانگیختگی که برخاسته از درک عمیق و هدایت یافته اعضای سازمانی نسبت به کنه مسایل و معضلات وضعیت موجود و ضرورت حرکت به سمت وضعیت مطلوب خواهد بود در بسیاری از کارگزاران و دست‌اندرکاران سازمانی ایجاد شود.

این دو نظریه‌پرداز در این بخش از تحقیقات خود چندین روش خاص را که یاری دهنده رهبران برای نمایان ساختن مراتب نیاز سازمانها به تغییر و تحول است ارائه کرده‌اند.

### (۲) ایجاد چشم‌انداز<sup>۱</sup>

کارکرد یک چشم‌انداز مطلوب را می‌توان به مثابه نقشه راهنمای مفهومی در نظر گرفت که هدایتگر حرکت سازمان به سمت هدف‌های آرمانی است. از نظر این دو دانشمند، ایجاد چشم‌انداز مطلوب را نمی‌توان تنها محصول کار فرد رهبر تلقی کرد، بلکه باید آن را به عنوان برابند نظریات گوناگون متخصصان درون سازمان به حساب آورد.

### (۳) نهادینه‌سازی تغییرات<sup>۲</sup>

نهادینه ساختن تغییرات مستلزم فرو ریختن ساختارهای قبلی و تاسیس ساختارهای جدید است. از سوی دیگر، فرایند تغییر و تحولات سازمانی در ذات خود، نقش و جایگاه سازمانی شمار قابل ملاحظه‌ای از مسئولان سازمان را دستخوش دگرگونی قرار می‌دهد و چه بسا موجب می‌شود که تعدادی از آنان از گردونه سازمان خارج شوند. در عین حال این احتمال وجود دارد که اعضای کنونی سازمان در مجموع نتوانند تمام نقش‌ها و جایگاه‌های ایجاد شده در ساختار جدید را پر کنند. در این وضعیت، رهبران تحول‌آفرین خواهند کوشید با گزینش و به خدمت گرفتن افراد و

1- Creating a new vision

2- Institutionalizing change

متخصصان جدیدی از خارج از سازمان، تمامی زنجیره‌های مفقوده را تکمیل، و در غایت تحول، بافت انسانی جدیدی را بر عرصه فعالیت‌های سازمانی حاکم کنند.

این دو دانشمند در بخش دیگری از ارائه یافته‌های خود، ویژگی‌های چندی را برای توصیف رهبران تحول‌آفرین برشمرده‌اند که پرداختن به آن خارج از حوصله این تحقیق است.

## بخش چهارم

### تحلیل و ارزیابی نظریه رهبری تحول‌آفرین

نظریه رهبری تحول‌آفرین رادر مجموع می‌توان به مثابه پاسخی مقطعی به چالش‌های فزاینده سازمانی در دو دهه گذشته، ارزیابی کرد. این نظریه از این جهت پاسخی مقطعی تلقی می‌شود که توانست چارچوب تنگ نظریه‌های پیشین را، که بیشتر بر جنبه‌های شخصیتی و رفتاری فرد رهبر تمرکز داشت، درنوردد و افق جدیدی را برای تبیین هر چه بهتر رهبری به مثابه فرایندی اجتماعی بگشاید. به کمک این نظریه بود که گره‌های کور بسیاری از معضلات سازمانی گشوده شد و بسیاری از حصارهای تنگ سنتی که از بستر گرایش به رویکردهای صرفاً بوروکراتیک شکل گرفته بود فرو ریخت. در عین حال این نظریه به رغم برخورداری از غنا و مزایای فراوان هنوز نتوانسته است بسیاری از ابعاد و زوایای مرتبط با پدیده رهبری را به درستی تبیین کند. کوشش این مقاله بر این بوده است که ضمن ترسیم روند شکل‌گیری نظریه رهبری تحول‌آفرین و تشریح ماهیت، ابعاد، و مزایای سرشار آن، تصویر روشنی از مجموعه کاستی‌ها و نارسایی‌هایی را ارائه کند که این نظریه در حال حاضر با آن روبه‌روست. شناخت این قبیل کاستیها و نارسائیهای نظری از دو نظر مفید و قابل بهره‌برداری است. اول این که به درک بهتری از پیچیدگی‌های فرایند رهبری می‌انجامد. دوم این که راه را برای ارائه نظریه‌های پیشرفته‌تر هموار می‌سازد.

در بخش نخست این مقاله عوامل و زمینه‌های شکل‌گیری نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین مورد تحلیل قرار گرفت. گرچه هر یک از عوامل یاد شده سهم قابل توجهی در پیدایش این نظریه‌ها را

بر عهده داشته‌اند، لیکن در بین تمامی عوامل زمینه‌ساز، روند رو به رشد پدیده دانش محوری به مثابه اهرم راهبردی سازمان‌ها به منظور رسیدن به مزیت‌های نوین رقابتی، که به ظهور نسل جدیدی از کارگزاران دانش محور انجامید، از یک سو و ناتوانی مجموعه نظریه‌ها و ساز و کارهای سنتی برای اداره توسعه منابع نخبگی<sup>۱</sup> سازمان‌های دانش محور از سوی دیگر، بیشترین سهم را در پی‌ریزی شالوده این نظریه‌ها دارا بوده‌اند.

اینک تلاش می‌شود تا با توجه به این کلیات و با عنایت به محتوای بخش‌های قبلی این مقاله، مهم‌ترین موارد مربوط به مزایا و نقاط قوت نظریه رهبری تحول آفرین و نیز موارد مربوط به کاستی‌ها و نارسایی‌های تئوریک این نظریه مورد تحلیل قرار گیرد.

### ۱- مزایا و نقاط قوت نظریه

نظریه رهبری تحول آفرین را می‌توان به مثابه نقطه عطفی در روند نظریه‌های سنتی رهبری به حساب آورد. در نگاهی کلی اهم مزایا و نقاط قوت این نظریه را می‌توان در هر یک از سرفصل‌های زیر مورد توجه قرار داد:

#### (۱) برخورداری از جامعیت بیشتر

- برخلاف نظریه‌های گذشته رهبری، که تنها به جنبه‌های بسیار محدودی از پدیده رهبری توجه داشت، نظریه رهبری تحول آفرین تصویر به مراتب جامع‌تری از ماهیت و ابعاد رهبری به نمایش گذارد. این نظریه در عین حال توانست بدون این که در مقام بطلان هر یک از نظریه‌های پیشین رهبری برآید، بسیاری از عناصر مقوم نظریه‌های قبلی را در خود جای دهد.

### (۲) نگاه فرایندی به پدیده رهبری

- نظریه رهبری تحول آفرین موضوع رهبری را به مثابه فرایندی اجتماعی، و نه رخدادی معمولی، مورد توجه قرار داد. در حالی که محور توجه نظریه‌های پیشین رهبری تنها به ویژگی‌های شخصیتی و خصوصیات رفتاری فرد رهبر معطوف بود؛ نظریه رهبری تحول آفرین حصار تنگ این نظریه‌ها را درنوردید و کانون توجه خود را به فرایند رهبری، که بیش از هر چیز به نحوه تعامل فرد رهبر با پیروان تأکید داشت، متمرکز نمود.
- مشارکت دادن نقش پیروان در فعلیت بخشیدن به فرایند رهبری خود می‌تواند در زمره یکی از مزایای نظریه رهبری تحول آفرین به شمار آید.

### (۳) تحول در بافت فرهنگ جمعی سازمان

- نظریه رهبری تحول آفرین توانست مبانی به مراتب گسترده‌تری را که عمدتاً ریشه در فرهنگ سازمانی دارد برای تبیین روش‌های تعاملی بین رهبر و پیروان ارائه دهد. در حالی که نظریه‌های پیشین رهبری، تعامل بین رهبر و پیروان را ناشی از ملاحظات عقلایی تلقی می‌کردند، نظریه رهبری تحول آفرین تلاش نمود افزون بر ابعاد عقلایی، از تعلقات عاطفی، نظام ارزشی و خواستگاه هویتی پیروان (اعم از هویت‌های فردی و یا اجتماعی) برای رسیدن به بالاترین درجه تعامل و تأثیرگذاری سود جوید.
- گرایش عمومی نظریه رهبری تحول آفرین به سمت ایجاد تحول در فرهنگ سازمانی است. گرچه در آثار شماری از نظریه‌پردازان سخن مستقیمی از فرهنگ سازمانی به میان نیامده است، رویکردها و مفاهیم مورد بحث از ارتقای باورهای جمعی اعضای سازمان حکایت دارد.
- در نظریه رهبری تحول آفرین روش مشخصی برای تحت تأثیر قرار دادن پیروان به صورت غیر مستقیم و بدون نیاز به ارتباطات روی در روی ارائه شده است؛ در حالی که این مهم در نظریه‌های قبلی کاملاً مغفول مانده بود.

(۴) تمرکز بر توسعه منابع انسانی (نخبگی)

- نظریه رهبری تحول آفرین مراتب تحول سازمانی را به صورت تنگاتنگ به مراتب توسعه منابع انسانی سازمان منوط و وابسته می‌داند، چندان که گویی منابع غیرانسانی سازمان در درجه دوم اهمیت قرار دارد. جان مایه این نظریه را می‌توان در حکم اوج بخشیدن به مزیت‌های نخبگی سازمان تلقی نمود.

(۵) ارائه معیارهای تشخیص و تمایز

- در نظریه رهبری تحول آفرین معیارهای مشخص و مشهودی از وجوه گوناگون این نوع از رهبری به منظور تمایز آن از دیگر انواع رهبری ارائه شده است.

(۶) نضج دادن به پدیده رهبری

- نظریه رهبری تحول آفرین در مجموع ارزش و اهمیت فوق‌العاده‌ای برای توجه به پدیده رهبری به مثابه یکی از اساسی‌ترین نیاز جوامع بشری و کلید اصلی بسیج منابع گوناگون به منظور رسیدن به اهداف والای آرمانی (اعم از سازمانی و فراسازمانی) به ارمغان آورد و افق گسترده‌ای برای توسعه نظریه‌پردازی در این خصوص گشود. انتشار چندین هزار مقاله در طول دو دهه گذشته و در ارتباط با موضوع رهبری خود موید این معنی است.

(۷) الهام بخشی

- و سرانجام اینکه نظری رهبری تحول آفرین برای نقش رهبر به مثابه الگو، که می‌تواند چونان چراغی فرا راه پیروان قرار گیرد و روند حوادث را برای آنان معنی‌دار و پرامید جلوه دهد، اهمیت فراوانی قائل شد. در نتیجه برخورداری از چنین موهبتی، رهبر تحول آفرین نه تنها می‌تواند بری پیروان نزدیک خود الهام بخش باشد، بلکه می‌تواند این گونه الهام بخشی را به سطوح فراملی و فرامنطقه‌ای، و نیز به نسل‌های بعد از خود تسری دهد.



## ۲- کاستی‌ها و نارسایی‌های نظریه

نظریه رهبری تحول‌آفرین را می‌توان به مثابه نظریه توسعه یافته رهبری پرجاذبه تلقی کرد. باس در ارائه محورهای اصلی نظریه رهبری تحول‌آفرین آشکارا بر این نکته تأکید کرد که "کاریزما جزء لازم رهبری تحول‌آفرین است، اما به تنهایی نمی‌تواند فرایند رهبری تحول‌آفرین را شامل شود." (۱۹۸۵، ص ۳۱) از اینرو درصدد برآمد تا افزون بر محور کاریزما، سه محور دیگر را وارد شاکله نظریه خویش گرداند که عبارت بودند از الهام‌آفرینی، تحریک فرهیختگی، و حمایت‌های توسعه‌گرا. از دیدگاه این مقاله دلایلی وجود دارد که نشان می‌دهد چهار محور به کار گرفته شده در ترسیم شاکله نظریه رهبری تحول‌آفرین به رغم برخورداری از مزیت نسبی در مقایسه با نظریه رهبری پرجاذبه باز هم نمی‌تواند به طور کامل فرایند رهبری و دیگر جنبه‌های مربوط به پدیده رهبری را تبیین کند؛ به عبارت دیگر، همان نقیصه‌ای که باس بر نظریه رهبری پرجاذبه مترتب می‌دانست، با قدری تخفیف بر نظریه خویش نیز وارد است. از اینرو باید پذیرفت که نظریه رهبری تحول‌آفرین به رغم همه قوت و امتیازهایی که دارد، در عین حال بنا به دلایلی که در زیر بدان‌ها اشاره می‌شود، کاستی‌ها و نارسایی‌هایی نیز دارد.

### (۱) فقدان مدل مفهومی جامع

- با آنکه نظریه رهبری تحول‌آفرین توانست ابعاد متعددی از فرایند رهبری را نمایان سازد و زوایای جدیدی از آن را برای درک هر چه بهتر ماهیت این فرایند باز کند، در عین حال نتوانست تمامی این ابعاد و زوایا را در درون یک مدل مفهومی جامع و از هر نظر منسجم به نمایش گذارد.

### (۲) روشن نبودن اقتضانات کاربردی

- نظریه رهبری تحول‌آفرین، معیارهای مشخصی را برای توصیف زمینه‌ها و شرایطی که به ظهور این نوع از رهبری منجر می‌شود، ارائه نمی‌کند. بدون شک کاربرد این نظریه آن چنان وسیع نیست که بتوان از آن در هر موقعیتی و برای هر نوع از سازمانی سود برد.

### (۳) کم رنگ بودن نقش پیروان در فرایند رهبری

- جایگاه و کارکرد پیروان در فرایند رهبری تحول آفرین چندان روشن و مشخص نیست. آشکارا می توان سیطره روابط یک سویه و سلطه وار از جانب شخص رهبر به سمت پیروان را در فرایند رهبری بسیاری از این نظریه ها مشاهده کرد، بدون این که سهم قابل توجهی برای نقش پیروان در پیشبرد این فرایند نظاره نمود.
- نظریه رهبری تحول آفرین، روش روشنی برای متقاعد ساختن پیروان و ایجاد تعهد در آنان برای پذیرش و پیشبرد برنامه های مورد نظر ارائه نمی دهد. این نظریه در مجموع شیوه مشخصی برای ایجاد تغییر در ارزش ها، باورها، و گرایش های رفتاری کارکنان سازمانی معرفی نمی کند. افزون بر این، طریقه توانمندسازی پیروان در این نظریه در هاله ای از ابهام قرار دارد.

### (۴) قطعی نبودن خطوط فاصل مؤلفه ها

- تحقیقات دو تن از دانشمندان (تری سی و هین کین، ۱۹۹۸، ص ۲۳۶-۲۲۰) نشان داد که ابعاد چهارگانه نظریه رهبری تحول آفرین باس شامل نفوذ آرمانی، الهام بخشی، تحریک فرهیختگی، و حمایت های توسعه گر چنان در هم تنیده اند که به هیچ وجه نمی توان هیچ یک از آنها را از یکدیگر جدا کرد و مرز مشخصی برای آنها قائل شد. از سوی دیگر، طبیعت برخی از عناصر و اجزای رهبری تحول آفرین، همچون حمایت های توسعه گر به گونه ای است که به راحتی می تواند توسط دیگر افراد از جمله برخی از مدیران میانی سازمان ها مورد استفاده واقع شود. از اینرو به هیچ وجه نمی توان این ابعاد را در زمره ویژگی های منحصر به فرد رهبری تحول آفرین به حساب آورد.

### (۵) مسکوت گذاردن شماری از مکانیزم های مهم تعاملی

- نظریه رهبری تحول آفرین نقش چندانانی برای رهبر در زمینه ایجاد تحولات ساختاری قائل نیست. چنین نقیصه ای موجب می شود کاربرد واقعی این نظریه در وضعیتی که ایجاد

تحولات سازمانی به نوعی تحولات ساختاری نیز نیازمند است در حاله‌ای از ابهام قرار گیرد.

- در نظریه رهبری تحول‌آفرین، روش مشخصی برای چگونگی دستیابی به چشم‌انداز مطلوب و نویدبخش سازمانی ارائه نشده است.
- موضوع رهبری گروهی را که در آن وظیفه رهبری به بیش از یک نفر، بلکه به یک تیم واگذار می‌گردد به هیچ وجه نمی‌توان در پوشش نظریه رهبری تحول‌آفرین توجیه کرد. علاوه بر این، مواردی وجود دارد که در آن تحت تأثیر عوامل گوناگون نوعی جابه‌جایی موقت در کادر رهبری سازمان پدید می‌آید، بدین صورت که شماری از پیروان (نخبگان) در کرسی رهبری جای می‌گیرند و برخی از رهبران نیز در موضع پیروان می‌نشینند. نظریه رهبری تحول‌آفرین به هیچ وجه نمی‌تواند وقوع چنین پدیده‌هایی را، که امری معمولی می‌نماید، پوشش دهد.
- در نظریه رهبری تحول‌آفرین روش روشنی برای چگونگی تعامل رهبر با اوضاع محیطی سازمان به چشم نمی‌خورد. همچنین در فرض به وجود آمدن تغییرات ناگهانی و غیر مترقبه در وضعیت محیطی سازمان، چگونگی ایجاد انعطاف در بین اجزای این نظریه به منظور رویارویی با این قبیل تلاطم‌های محیطی به هیچ وجه روشن و مشخص نیست.
- فرایند رهبری در نظریه رهبری تحول‌آفرین بیشتر بر تعامل دو نفری (و غالباً یک سوپه) بین فرد رهبر و فرد پیرو متکی است. در این فرایند چگونگی تعامل فرد رهبر با گروه‌های سازمانی و فراتر از آن با کل شاکله سازمان به درستی مشخص نیست. به عبارت دیگر، روش روشنی برای ایجاد تغییرات مطلوب در گروه‌های متشکل سازمانی و فراتر از آن در کل شاکله و فرهنگ سازمان به چشم نمی‌خورد.
- با اینکه نظریه رهبری تحول‌آفرین را می‌توان به مثابه الگویی جهت توسعه ظرفیت‌های نخبگی سازمان تلقی نمود، این نظریه با این وجود هیچ رویکرد و یا رهیافت مشخصی را برای توسعه ذخایر دانش سازمان که لازمه توسعه ظرفیت‌های نخبگی آن می‌باشد ارائه نمی‌دهد.

### (۶) ذاتی انگاشتن خصلت رهبری

- برابر نظر یکی از دانشمندان، نظریه رهبری تحول آفرین، پدیده رهبری را همچون خصوصیتی ذاتی ودیعه گذاشته شده در افراد خاص می‌نگرد که امکان تسری آن به سایر افراد سازمان از طریق برنامه‌های آموزشی وجود ندارد. (برای من، ۱۹۹۲، ص ۱۰۲-۱۰۰)

### (۷) عدم مدخلیت ویژگی جاذبه استثنایی

- نظریه رهبری تحول آفرین باس ویژگی جاذبه استثنایی (= کاریزما) را در زمره یکی از اجزای اصلی رهبری تحول آفرین به شمار می‌آورد، در حالی که تحقیقات میدانی مورد اشاره توسط بنیس و نانوس (۱۹۸۵) و تی‌چی و دوانا (۱۹۸۶) نشان می‌دهد که بسیاری از رهبران تحول آفرین از ویژگی جاذبه استثنایی برخوردار نبوده‌اند.

### (۸) نارسائی‌های متدیک

- یکی از دانشمندان، آن دسته از مدل‌های دو بعدی را، که بیانگر مبانی نظریه رهبری تحول آفرین است و سعی در ترسیم ابعاد رهبری تحول آفرین دارد، ناکافی دانسته و جامعیت آنها را برای توصیف تمامی ابعاد و وجوه پدیده رهبری زیر سوال برده است. از نظر این دانشمند، مدل‌های دو بعدی همچون مدل رهبری وظیفه مدار در مقابل رهبری رابطه‌مدار، مدل رهبری آمرانه در مقابل رهبری مشارکتی، مدل رهبری در مقابل مدیریت، و مدل رهبری پرجاذبه در مقابل رهبری فاقد جاذبه استثنایی، در مجموع از توان لازم برای بازگو کردن تمامی ابعاد و وجوه پدیده رهبری برخوردار نیستند. (یوکل، ۱۹۹۴، ص ۳۴)

### (۹) دشواری ارزیابی و اصلاح کارکردهای شخص رهبر

- سرانجام این که در نظریه رهبری تحول آفرین مرجعی برای ارزیابی و اصلاح احتمالی کارکردهای رهبری پیش‌بینی نشده است. چگونه می‌توان ثابت کرد که شخص رهبر در مسئولیت ترسیم چشم‌انداز، تنظیم استراتژی، شگردهای غیرمتعارف و ... همواره بهترین

گزینه‌ها را انتخاب کرده و به هیچ وجه راه خطا نرفته است و اینکه در فرض عدم اتخاذ بهترین گزینه‌ها، چگونه می‌توان خطاهای رهبر را کشف کرد و در مقام اصلاح آن برآمد. در پایان امید می‌رود با آگاهی نسبت به کاستی‌ها و نارسایی‌های موجود در بطن نظریه رهبری تحول‌آفرین، راه برای پیدایش و ارائه نظریه‌های پیشرفته‌تر رهبری هموار شود.

### منابع

Avolio, B. J., (1994), "The Natural: Some Antecedents to Transformational Leadership", *International Journal of Public Administration*", 170.

Avolio, B. J. (1999). "Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization", Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. (1985). "Leadership & Performance Beyond Expectations", New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership: A Response to Critiques", In Chemers, M. M., Ayman R., (Eds), "Leadership Theory & Research: Perspectives & Directions (PP. 49-80). San Diego. CA: Academic Press.

Bass, B. M. (1999). "Two Decades of Research & Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, & (L).

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). "Leaders: The Strategies for Taking Change", New York: Harper & Row.

Boal, K. B. & Bryson, J. M. (1987). "Charismatic Leadership: A Phenomenological & Structural Approach", In Hunt, J. G., Et Al. (Eds). *Emerging Leadership Vistas* (PP. 11-28) Lexington, MA: Lexington Books.

Brayman, A. (1992). "Charisma & Leadership in Organizations". London: Sage Publications, Inc.

Brelew, D. A. (1974). "Leadership & Organizational Excitement". *California Management Review*, 17(2).

Burns, J. M. (1978). "Leadership", New York: Harper & Row.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings". *Academy of Management Review*, 12.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). "Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness", San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Conger, J. A. (1989). "The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership", San Francisco: Jossey-Bass.

Fairholm. G. W. (1994). "Leadership & the Culture of Trusts", Westport, CT: Praeger.

Fairholm, G. W. (1995). "Values Leadership: A Values Philosophy Model", *International Journal of Value-Based Management*, 8.

Galanter, M. (1982). "Charismatic Religious Sects & Psychiatry: An Overview", *American Journal of Psychiatry*, 134.

Hitt, W. D. (1988). "The Leader – Manager: Guidelines for Action", Columbus, Oh: Battelle Press.

House, R. J. (1977). "A 1976 Theory of Charismatic Leadership". In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), "Leadership: The Cutting Edge" Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Hunt, R. J. & Larson, L. L. (1977). "Leadership: The Cutting Edge", Carbondale IL: Southern Illinois University Press.

Northouse, P. G. (2001). "Leadership: Theory & Practice", London: Sage Publications, Inc.

Peters, T., & Waterman R. H. (1986). "In Search of Excellence: Lessons from America's Bust-Run Companies", New York: Harper & Row.

Sergiovanni, T. J. (1990). "Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results", *Educational Leadership*, 47(8).

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1990). "The Transformational Leader", New York: John Wiley & Sons.

Tichy, N. M. & Ulrich, D. O. (1984). "SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call for Transformational Leader", *Sloan Management Review*, 26(1).

Tracey, J. B. & Hinkin, T. R., (1998). "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?" *Group & Organization Management*, 23(3).

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). "The Cultures of Work Organizations", Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.

Weber M. (1947). "The Theory of Social & Economic Organizations", Translated by T. Parsons, New York: Free Press.

Willner, A. R. (1984). "The Spell bunders: Charismatic Political Leadership", New Haven: Yale University Press.

Yukl, G. A. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory & Research", *Journal of Management*, 15, No. 2.

Yukl, G. A. (1994). "Leadership in Organizations". N. J.: Prentice-Hall.

Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. (1975). "Power & the Corporate Mind", Boston: Houghton Mifflin.

