



# رهبری تحول آفرین

دکتر محمد رضا زالی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## چکیده

امروزه سازمانها در محیطهای پویا و پر از 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، نقشی تعیین‌کننده دارد. بنابراین وجود رهبران بصیر، راهبردی یا به عبارت روشنتر رهبران تحول آفرین ضرورتی اجتناب‌ناپذیر 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.

**کلید واژه‌ها:** رهبری، تحول آفرین، الگوری رهبری تحول آفرین، بصیرت و چشم‌انداز، رهبری تحول آفرین، ویژگی‌های رهبران تحول آفرین

## 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. پیتر دراگر 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، بلانچارد و دوی، ۱۹۹۶: ۹۰ و ۹۴). بنابراین شایسته است که این مفهوم بازکاوی شود.

## تعریف رهبری

رهبری مفهومی سهل و ممتنع است. تقریباً به تعداد صاحب‌نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد. اما در مجموع عقیده بسیاری از 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، بلانچارد و دوی، ۱۹۹۶: ۹۱). این منبع نفوذ می‌تواند مانند نفوذی که شخص به دلیل برخورداری از مقام و مسئولیت مدیریتی به دست می‌آورد رسمی یا غیررسمی باشد. از آنجا که مشاغل مدیریتی با مقداری اختیارات رسمی همراه است، ممکن است چنین تصور شود که نقش رهبر به دلیل شغلی که وی در سازمان دارد ساده است؛ اما چنین نیست. 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 گروه‌های غیررسمی ظاهر شوند (رابینز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۴۱۳).

### تکامل نظریه‌های رهبری

تقریباً پیش از سالهای ۱۹۵۰ میلادی تاکنون نظریه‌های رهبری فراز و نشیبهای متعددی را پشت سر گذاشته است. در واقع تکامل نظریه‌های رهبری شامل چهار دسته نظریه است: (ریتنر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶: ۴۷۱)

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 مشخص رهبران، هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت‌پذیری، تحمل ابهام، قاطعیت، جذابیت و نظایر اینهاست (هرسی، بلانچارد و دوی، ۱۹۹۶: ۱۰۲). اما پس از مدتی محدودیتهای این نظریه برای صاحب‌نظران 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 تمیز دادن رهبران از غیر رهبران به کار برد، ناکام مانده است». همچنین یوکل (۱۹۹۴) نشان داد که ویژگیهای شخصیتی منفی نیز هست که مانع از رسیدن شخص به استعداد رهبری می‌شود (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶: ۱۰۳). تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که رهبری فرایندی پویاست و از هر 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: ۴۷۲).

در طی دوران جنگ جهانی دوم، توجه پژوهشگران به الگوهای سبکهای رفتاری رهبری معطوف شد؛ 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 ذیل 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 ساختارگرایی و حداکثر ملاحظات انسانی را دربرمی‌گیرد. 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»<sup>۱</sup> نشان داد که بهترین سبک رفتاری رهبری در ایالات متحده، سبک رابطه مدار است. اما بر اساس تحقیقی که «پاول هرسی»<sup>۲</sup> انجام داد به این نتیجه رسید که سبک کار مدار با بازده بیشتری همراه بوده است و این نتیجه‌گیری بر خلاف تحقیقات لیکرت بود. بنابراین صاحب‌نظران به این نتیجه رسیدند که بهترین سبک رهبری که در همه حالتها اثربخش باشد وجود ندارد. بدین وسیله عامل وضعیت و موقعیت به عنوان متغیردیگری وارد مباحث رهبری شد. به آن دسته از نظریه‌هایی که به وضعیت و موقعیتهای رهبری تأکید می‌کند، 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:

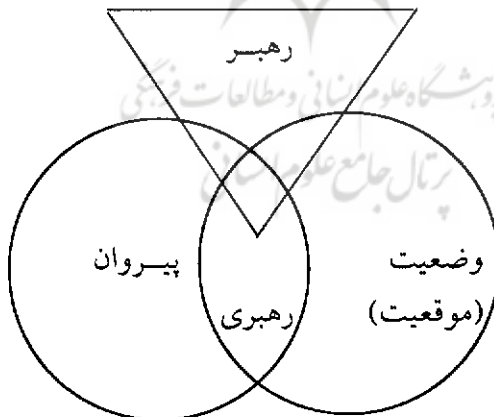
۱- نظریه اقتضایی فیدلر

۲- نظریه مسیر-هدف

۳- نظریه یا مدل تصمیم‌گیری (نظریه رهبری مشارکتی) روم و يتون

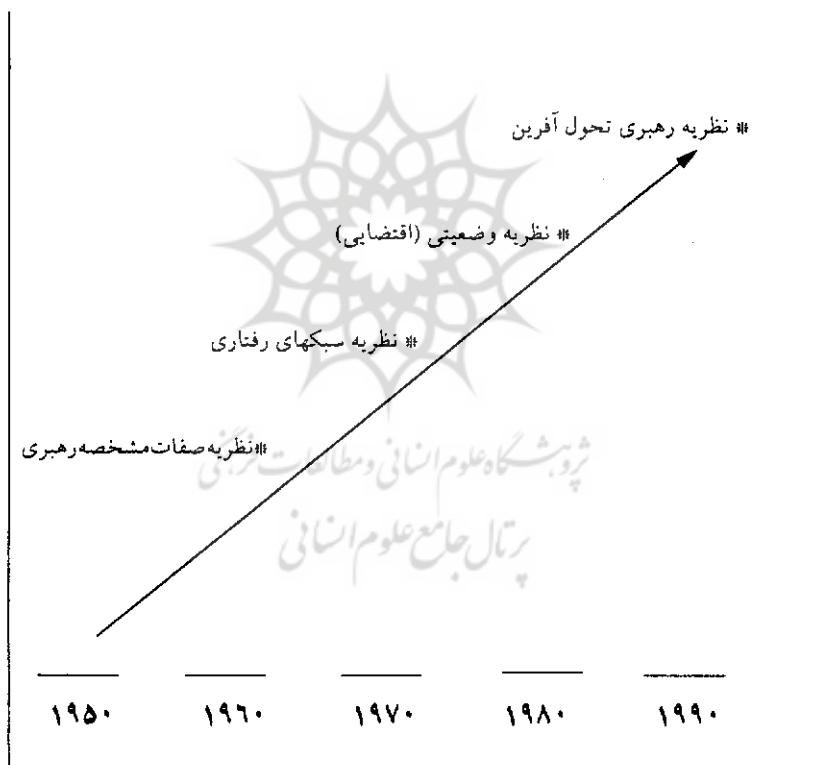
۴- نظریه رهبری وضعی هرسی و بلانچارد (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶: ۵۲۱).

نظریه‌های وضعی یا اقتضایی از نظریه‌های صفات مشخصه و رفتاری متفاوت هستند. این نظریه‌ها 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: ۳۱۶). بر اساس نظریه‌های وضعی، فرایند رهبری تابع رهبر، پیرو و سایر متغیرهای وضعی است. به نظریه‌های وضعی الگوی رهبری تعاملی، مراوده‌ای یا سوداگرگفته می‌شود. این الگو را می‌توان در نمودار شماره (۱) مشاهده کرد (واگنر و هلن بک، ۱۹۹۵: ۳۸۱).



نمودار شماره ۱- الگوی تعاملی رهبری<sup>۲</sup>

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. البته خط سیر زمانی نظریه‌ها در نمودار تقریبی است (ریتر، ۱۹۹۶: ۴۷۱).



نمودار شماره ۲- تکامل نظریه‌های رهبری

## نظریه رهبری تحول آفرین<sup>۱</sup>

جیمز مک گریگور برنز در کتاب خود تحت عنوان «رهبری» بین رهبری مراوده‌ای و تحول آفرین تمایزی قائل شد. برنز مشخص کرد که رهبران تحول آفرین، کسانی هستند که صاحب بینش هستند و دیگران را برای کارهای استثنایی به چالش و تلاش وامی دارند. به اعتماد وی تنها رهبران تحول آفرین هستند که قادر به ترسیم مسیرهای ضروری نوین برای سازمانهای جدید هستند؛ زیرا آنها منشأ تغییرات هستند؛ به عبارت دیگر، رهبران تحول آفرین بر تغییرات حاکم بر سازمان اشراف کامل دارند و بر موج تغییرات سوارند. این نوع رهبر می تواند 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 (ریتتر، ۱۹۹۶: ۴۸۴).

در واقع چنین به نظر می رسد 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 بر رهبر و تغییر دادن ارزشها، باورها، و نیازهای پیروان مبتنی است (لوتانز، ۱۹۹۵: ۳۵۷).

پس از برنز، صاحب نظر دیگری که در زمینه رهبری تحول آفرین تلاش کرده «برنارد بس» است. جدول شماره (۱) نتایج تحقیقات و مشاهدات موردی «بس» را در خصوص تمایزات بین رهبری تحول آفرین و مراوده‌ای نشان می دهد (استیرز، پورتر، بیگلی، ۱۹۹۶: ۶۳۰).



## جدول شماره ۱- تفاوت‌های رهبر تحول آفرین و رهبر مراوده‌ای

رهبری تحول آفرین		رهبری مراوده‌ای (تعاملی)	
تعریف	ویژگی اصلی	تعریف	ویژگی اصلی
چشم‌انداز و رسالت را تعیین و ارائه می‌کند؛ افتخار و سربلندی را القا می‌کند؛ احترام و اعتماد دیگران را به خود جلب می‌کند.	بر جاذبه بودن	به مبادله پادشاه‌در برابر عملکرد می‌پردازد؛ برای عملکرد خوب وعده پادشاه می‌دهد؛ میزان دستیابی به اهداف را تعیین می‌کند.	توجه به پادشاه اقتضایی
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.	توانایی ایجاد تحریک 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.	توجه به تفاوت‌ها و مراعات فردی	مسئولیت‌ها را واگذار می‌کند. از تصمیم‌گیری خودداری می‌کند.	عدم مداخله در امور پیروان

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

یا چند روش استفاده می‌کند. آنان ممکن است:

۱- از نظر پیروانشان پر جاذبه باشند. و به آنها الهام ببخشند.

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

۳- از نظر ذهنی در کارکنان خود ایجاد انگیزه کنند.»

پر جاذبه بودن از دیدگاه کارکنان، عامل اصلی رهبر تحول آفرین شدن است

(استیرز؛ پورتر و بیگلی، ۱۹۹۶: 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 فوق العاده، 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 زیادی را ایجاد می‌کنند.

۳- اعتماد به نفس و اطمینان نسبت به توانایی جمع (کارکنان) را برای دستیابی

به آن بینش از خود نشان می‌دهند (ریتنر و کینیکی، ۱۹۹۵: ۴۴۲).

در مقابل ویژگی «پر جاذبه بودن» رهبران تحول آفرین، رهبران مراوده‌ای 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.

بنابراین رهبران مراوده‌ای، پیروانشان را به وسیله تبیین الزامات نقش و کار

در جهت دستیابی به هدفها، راهنمایی می‌کنند یا برمی‌انگیزانند (رابینز،

۱۹۹۶: ۴۳۸)

تفاوت دیگر بین رهبری مراوده‌ای و رهبری تحول آفرین در این است که رهبران

مراوده‌ای 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 دارای توانایی الهامبخشی، از کارکنان خود انتظارات زیادی دارند. مطالعات و تحقیقات نشانگر این است که بین انتظارات سطح بالای رهبر و عملکرد عالی پیروان، رابطه مثبت وجود دارد. هر چقدر انتظارات رهبر از پیرو در سطح بالایی باشد، پیرو این انتظارات رهبر را با عملکرد عالی پاسخ می‌دهد (هرسی؛ بلانچارد و دوی، ۱۹۹۶: ۲۶۰).

همچنین رهبران مرادده‌ای شیوه، مدیریت بر مبنای استثنا را بطور منفعل نیز به کار می‌گیرند. این رهبران تنها هنگامی اقدامات اصلاحی را اعمال می‌کنند که زیر دستان در رسیدن به اهداف سازمانی موفق نگردند (ریتنر و کینیکی ۱۹۹۵: ۵۳۸). به عبارت دیگر رهبران مرادده‌ای تنها هنگامی وارد عمل می‌شوند 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 می‌کنند. بنابراین آنها سبب می‌شوند که کارکنان به مسائل با چارچوبدهی مجدد بنگرند و برای حل آنها راه‌های عقلایی به کار گیرند. لذا از این جهت رهبر تحول آفرین باعث افزایش خلاقیت و نوآوری و حل دقیق مسائل می‌شود.

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

البته علاوه بر این تفاوتها، می‌توان تمایزات دیگری نیز بین این دو نوع رهبری

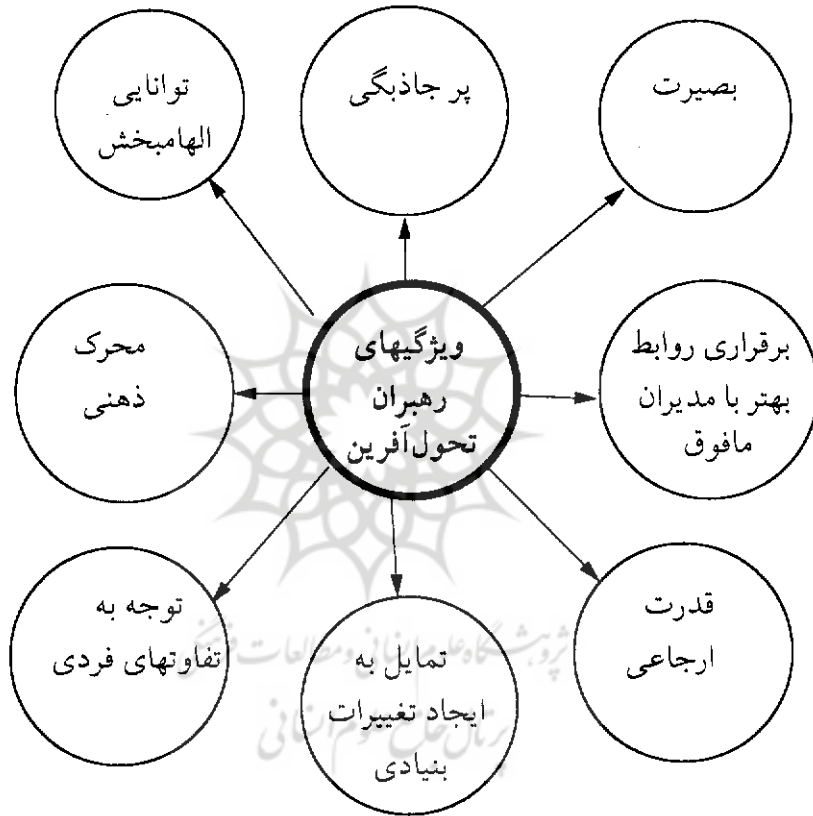
شناسایی کرد؛ برای مثال «پاول هرسی» و «کنت بلانچارد» و «جانسون دویی» چنین بیان می‌کنند: در رهبری تحول آفرین، چون کارکنان با رهبر دارای بینش مشترک هستند به رهبرشان عشق می‌ورزند. رهبران تحول آفرین چون اهل مخاطره پذیری هستند از دیدگاه طرفدارانشان بسیار قابل اعتمادند. هنر این نوع رهبران در به کارگیری خلاقیت و نوآوری برای تبدیل وضع موجود به وضع مطلوب است.

رهبران مراوده‌ای، تغییرات بنیادی ایجاد نمی‌کنند بلکه بیشتر اقدامات صوری و ظاهری را انجام می‌دهند در حالی که رهبران تحول آفرین پیشگام تغییر هستند و در جامعه یا سازمان منشأ یا مبدأ تحولات و تغییرات اساسی هستند. 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 در شغل ذاتی نیست بلکه به رابطه مدیر با مدیران مافوقش بستگی دارد. 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: ۲۳۱).

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

بطور کلی، تشکر 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 (گوردون، ۱۹۹۶: ۳۳۲).



نمودار شماره (۳): ویژگیهای رهبران تحول آفرین

### تعریف رهبری تحول آفرین

الگوهای رهبری مراوده‌ای 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 اجرای کار در سازمانشان برای حفظ بقا انجام دهند. این امر به نگرشی نوین نسبت به نظریه‌های رهبری منجر شد (هرسی؛ بلانچارد و دوی، ۱۹۹۶: 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 بلانچارد» و «جانسون دویی»، رهبری تحول آفرین را چنین تعریف می‌کنند: فرایند 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: ۵۲۰). تغییر ناشی از چشم‌انداز بر برخی باورها و ارزشهایی مبتنی است که اعضای سازمان برای اجرای اقدامات و نقشهای جدید سازمانی تشویق می‌کنند؛ به عبارت دیگر چشم‌انداز، روش کنترلی مناسبی برای اطمینان یافتن از نوع فعالیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موقعیت آینده (وضع مطلوب) است (هلریگل و اسلوکام، ۱۹۹۶: ۴۷۰).

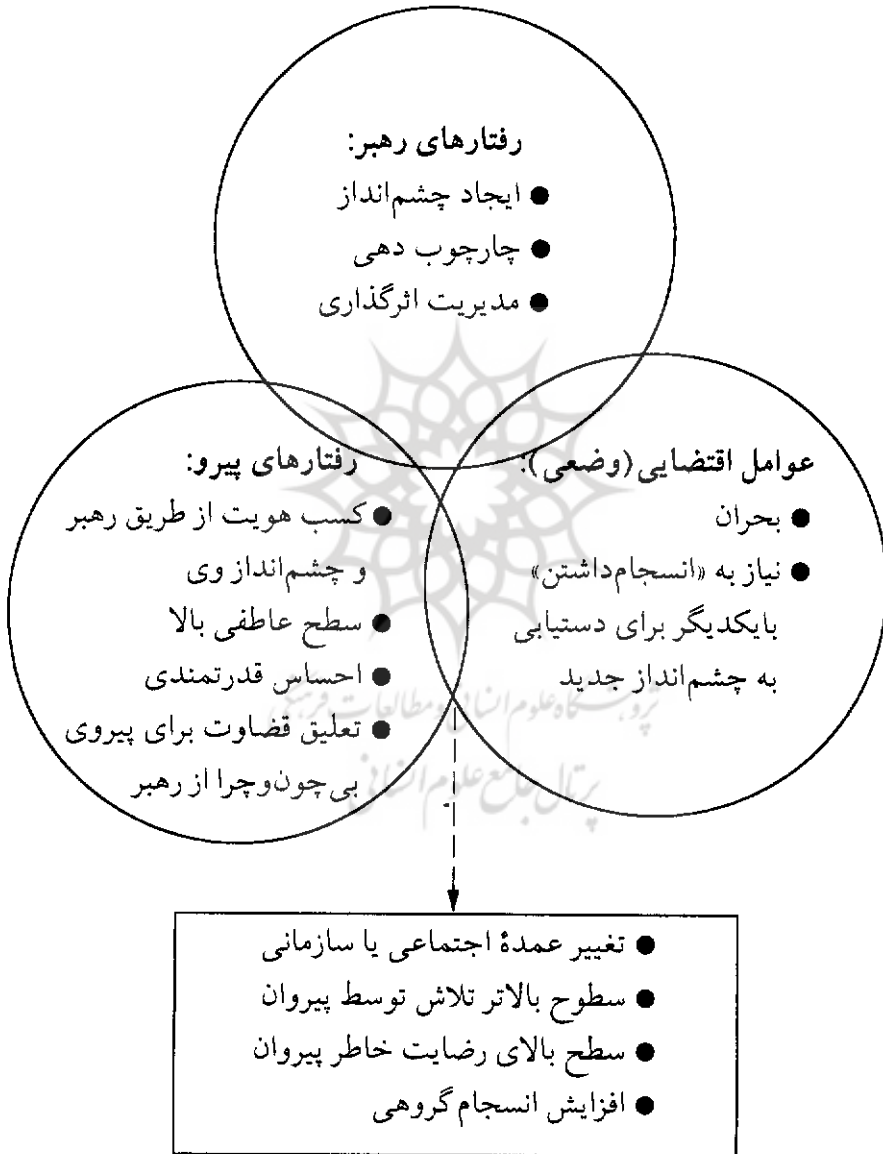
رهبران تحول آفرین از طریق تأیید اندیشه‌ها و ارزشهای اخلاقی کارکنان و الهام بخشیدن به آنها برای اندیشیدن به مسائل با استفاده از شیوه‌های نوین، انگیزه فوق‌العاده‌ای را فراهم می‌کنند. آنان از طریق گفتار و کردارشان، کل جامعه را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد، احترام و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین مبتنی بر توانایی‌هایشان برای الهامبخشی به دیگران از طریق کلمات، گفتگو، بینش و اقدامات آنهاست (هلریگل و اسلوکام، ۱۹۹۶: 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، و نیز زمانی که رهبران کارکنانشان را برای جستجوی فراتر از منابع فردی شان در گروه تحریک و تشویق می‌کنند رهبری تحول آفرین محقق می‌شود» (استیرز؛ پورتر و بیگلی، ۱۹۹۶: ۶۳۱).

رهبران تحول آفرین با سرپرستانشان روابط بهتری برقرار، و در مقایسه با رهبران مرادده‌ای به سازمان کمک و مساعدت بیشتری می‌کنند. 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، اثربخشی بیشتری دارند بویژه هنگامی که 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 (استیرز و دیگران، ۱۹۹۶: ۶۳۱). با همه اینها هنوز این سؤال مطرح است که رهبران تحول آفرین از چه شیوه‌هایی برای نفوذ در پیروان خود استفاده می‌کنند.

### الگوی رهبری تحول آفرین

رهبران تحول آفرین برای نفوذ در دیگران، الگوهای رفتاری مشخصی از خود نشان می‌دهند. بر اساس دیدگاه دو تن از صاحب‌نظران، این الگوهای رفتاری عبارت است از ترسیم چشم‌انداز و بصیرت بخشی، چارچوب‌دهی و مدیریت اثرگذاری. نمودار شماره (۴) الگوی رهبری تحول آفرین را نشان می‌دهد (هلریگل، اسلوکام، ۱۹۹۶: ۴۷۰).





همان طور که نمودار شماره (۴) نشان می‌دهد، رهبری تحول آفرین، حاصل برآیند رفتارهای رهبر، پیرو و وضعیت اقتضایی است؛ به عبارت دیگر رهبری تحول آفرین تابع رفتارهای رهبر، پیرو و عوامل اقتضایی است 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. 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، هویت خود را با وی معنی می‌بخشند. آنان از انگیزش 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 در 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 به اقدامات جدید و اضطراری نیاز دارد. 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 می‌توان به شرح ذیل بیان کرد:

### ۱- ایجاد بینش و بصیرت و ترسیم چشم‌انداز<sup>۱</sup>

شاید مهمترین رفتاری که رهبران تحول آفرین انجام می‌دهند، 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 می‌شوند، فراتر از این عمل می‌کنند؛ همچنین آنها برای دستیابی به آن چشم‌انداز نقشه راه‌نما نیز طراحی می‌کنند. آنچه مهم است این است که پیروان این چشم‌انداز را بپذیرند و رهبر برای اثری دادن به افراد برای دستیابی به آن تلاش کند.

هنگامی که همگی یا اکثریت کارکنان، چشم‌انداز را بپذیرند در این صورت چشم‌انداز مشترکی ایجاد می‌شود. که آمال و آرزوی همه کارکنان است. در واقع، چشم‌انداز و یا تصور آینده روشن و مطلوب برای سازمان و مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن است (هرسی؛ بلانچارد و دوی: ۱۹۹۶). بصیرت یا چشم‌انداز به منزله فانوس دریایی است که کشتیها را در دریای طوفانی برای رسیدن به ساحل امن رهنمون می‌شود. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چشم‌انداز، سازمان یا جامعه را برای ایجاد آینده بهتر آماده می‌سازد؛ به عبارت دیگر، چشم‌انداز و آرمان، چهار چوب ذهنی مشترکی ایجاد می‌کند که بر اساس آن می‌توان آینده را ساخت (گوی لارت و کلی، ۱۹۹۵: ۴۵). بنابراین چشم‌انداز تصور منحصر به فرد و ویژه از آینده است. رهبرانی که دارای چشم‌اندازی از آینده هستند نه تنها آینده‌نگرند بلکه آینده‌ساز نیز هستند. رهبر تحول آفرین برای تبدیل این چشم‌انداز به نتایج به کمک و همکاری دیگران نیاز دارد.

چشم‌انداز دارای این ویژگی است که افراد در آن امکان تحقق اهداف و آمال و

امیدهایشان را می‌بینند. وقتی چنین چشم‌اندازی در سرتاسر سازمان جاری و ساری شد، کارکنان و مدیران همگی زبان مشترک پیدا می‌کنند. در این صورت تصورات ذهنی که در اذهان پیروان ایجاد می‌شود، شبیه تصورات ذهنی رهبر است. این چشم‌انداز مشترک، مثل نیروی عشق و ایمان در آدمی قوی و قدرتمند است. مطالعات نشان می‌دهد چشم‌انداز قوی، سازمان را به اوج موفقیتها می‌رساند. لذا سازمان بدون چشم‌انداز قوی در مسیر افول و نابودی می‌افتد (سرینی واسون و نارایانا، ۱۹۹۲: ۷).

بطور کلی باید گفت که چشم‌انداز 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<sup>۱</sup>

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 تهدیدکننده 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، چشم‌انداز خود را چهارچوب‌بندی می‌کنند.

چهارچوب‌دهی 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. چهارچوب‌دهی در واقع، فرایند جهت‌دهی به استراتژی کلی سازمان است. بنابراین در چهارچوب‌دهی، 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 تا نتایج مطلوب به دست آید (هرسی و دیگران، ۱۹۹۶: ۵۵۳).

### ۳- مدیریت اثر گذاری<sup>۱</sup>

تلاش رهبر برای (تحقق) باورهایی است که دیگران درباره وی شکل می‌دهند؛ البته از طریق 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 برای فرد مزایایی دارد؛ برای مثال در زمینه سیاسی، مدیریت اثر گذاری به مدیر کمک می‌کند که توجه او را به دیگران بطور مناسب توزیع کند. بنابراین مدیریت اثر گذاری، فرایند کنترل شکل اثر گذاری دیگران بر خودشان است. البته این امر، موضوعی است که اخیراً مورد توجه پژوهشگران رفتار سازمانی قرار گرفته است. بسیاری از فنون مدیریت اثر گذاری بر رفتارهای کلامی مبتنی است که افراد برای حسن استفاده از اطلاعات در باره خودشان به کار می‌گیرند (رابینز، ۱۹۹۱: ۴۱۳-۴۱۱). یک نمونه از مدیریت اثر گذاری را می‌توان از کلام امام خمینی (ره) در باره خودشان نام برد که فرمود: «اگر به من خدمتگزار بگویند بهتر از این است که رهبر بگویند.» یا ریاست محترم جمهوری، دکتر احمدی‌نژاد پس از رأی دادن در مصاحبه با خبرنگاران می‌گوید: من جاروکش مردم هستم ... (شرق، ۸۴/۴/۴).

بطور کلی مطالعات و تحقیقات نشانگر این است که مدیریت اثر گذاری در موقعیتهایی که با ابهام و عدم قطعیت همراه است 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 می دهند در نتیجه از قدرت اثر گذاری و فنون آن استفاده می کنند.

به هر حال، همان طور که نمودار شماره (۳) نشان می دهد، این رفتارهای رهبر تحول آفرین همراه با رفتارهای پیرو و عوامل اقتضایی مانند وضعیت بحرانی و احساس نیاز به «انسجام و یکپارچه بودن» با یکدیگر برای دستیابی به چشم انداز جدید به تغییر و تحول عمده اجتماعی یا سازمانی، سطوح بالاتر تلاش از سوی پیروان، سطح مطلوب رضایت خاطر آنها و افزایش انسجام گروهی منجر می شود.

### نتیجه گیری

جوامع بشری همیشه و در همه حال به رهبری نیاز داشته اند. هیچ جامعه ای را نمی توان یافت که از رهبری بی نیاز باشد. در گذشته سازمانها در محیطهای ثابت و پایدار فعالیت می کردند. به همین دلیل این گونه سازمانها به تغییر و تحولات کمتری نیاز داشتند. در بررسی روند نظریه های رهبری می توان دریافت که همچنانکه به وضعیت و زمانهای فعلی و جدید می رسیم، نظریه های رهبری نیز از نظریه سنتی و قدیمی صفات مشخصه رهبری به نظریه های رفتاری و سپس اقتضایی تغییر جهت می دهد. اما امروزه سازمانها در محیطهای پویا و پیچیده زندگی می کنند. محیط فعلی سازمانها پر از تغییر و تحول اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فنی و فناورانه است. شاید به جرأت بتوان گفت سرعت تغییر و تحولات فناوری از سرعت ترسیم نمودار پیشرفت آن بیشتر است. چنین محیط پویایی، سازمانها را برای ایجاد تحولات ساختاری، رفتاری و نظایر اینها به مبارزه می طلبد؛ به عبارت دیگر حیطه و مقیاس تغییر، مستلزم رهبری در سطح و کیفیت بمراتب بالاتر از گذشته است. این نوع رهبری را صاحب نظران مدیریت، رهبری تحول آفرین نامیده اند. 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 بیشتر جذب می‌شوند. که مدیر اجرایی ارشد پر جاذبه دارد.

● از طریق آزمونهای رهبری مثل پرسشنامه رهبری چند عامله<sup>۱</sup> می‌توان رهبری فعلی مدیران را توصیف کرد. نتایج این آزمونها را می‌توان هنگام ارتقا یا انتقال مدیر به مسئولیت سرپرستی سطح بالاتر به کار بست (استیرز؛ پورتروبیگلی، ۱۹۹۶: ۶۳۴).

● آموزش مدیریتی سرپرستان عملیاتی می‌تواند نتایج مهمی را در موفقیت مسیر ترقی بعدی آنها در پی 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 می‌دهد از طریق کارکنان در سطح سرپرستی عملیاتی نیز به شناسایی این نوع رهبران می‌توان اقدام کرد.

● آخرین نکته که می‌تواند 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.

## منابع

- Gordon, Judith R. (1996). *Organizational Behavior*, 5th ed, Englewood cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- Guillar, Francis J. and Kelly Jamesn (1996). *Transforming the Organization*, New York, McGraw-Hill.
- Hellriyel, Don and Slocum John (1996). *Management*, seventh edition, Cincinnati, Ohio, south-western college publishing.
- Hersey, Paul Blanchard; Kenneth and Dewey, Johnson (1996). *Management of Organizational Behavior*, 6th ed, Englewood cliffs, N. J, Prentice-Hall.
- Krether, Robert (1996). *Management*, 6th ed, Delhi, Hoghton Mifflin company.
- Kritner, Robert and Kinicki Angelo (1996). *Organizational Behavior*, New York, Irwin INC.
- Lutancs, Freed (1996). *Organizational Behavior*, 7th ed, Singapore, McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen (1996). *Organizational Behavior*, 7th ed, Englewood cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Seeni, ason N.S. and Narayanav (1992). *Managing Inovation: Concepts and Tasks*, New Delhi.
- Steers, Richard M.; Porter yman W. and Bigley Gregory A. (1996). *Motivaion and Leadership at Work*, 6th ed, singapore.