

رهبری دگرگونیهای اساسی

نوشته نانی لندروم، جان هاول، لوری پریس*

سازمان مدیریت صنعتی ایران

چکیده: سازمانهایی که نیازمند چرخشهای اساسی (= راهبردی) هستند، غالباً برای هدایت تلاشهایی که در زمینه تغییر صورت می‌گیرد به رهبران الهام‌بخش متوسل می‌شوند. رویکرد تیمی به دگرگونیهای اساسی پایه‌ای استقبال از افزایش آزادیها در محیط کار شکل می‌گیرد. در این مقاله سابقه انواع این رویکردها نسبت به مقوله تغییر بررسی و چند قضیه پژوهشی مطرح می‌شود که براساس آنها برای ایجاد تحول در سازمانها، توسل به راهبردهای تیمی از گزینه دیگر یعنی توسل به رهبران الهام‌بخش مناسبتر است. همچنین نویسندگان مقاله، نیاز به پژوهشهای آتی برای قیاس اثربخشی رهبران الهام‌بخش با اثربخشی تیمهای راهبردی را در امر برنامه‌ریزی و اجرای دگرگونیهای اساسی متذکر می‌شوند.

کلید واژه‌ها: ۱. تغییر سازمانی ۲. راهبرد ۳. چرخش ۴. طراحی سازمانی ۵. تیم ۶. رهبری.

مقدمه

وقتی سازمانی نیازمند چرخش و تحول بنیادی است، غالباً دست کمک به سوی رهبران الهام‌بخش دراز می‌کند. رهبران الهام‌بخش و کارآمد غالباً در ایجاد بینش و بسیج انرژی لازم برای چرخش توانا هستند. بسیاری از سازمانها برای رسیدن به هدفهای

هر چه محیط کسب و کار رقابتی‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، سازمانها نیز برای حفظ توان رقابتی خویش باید هشیار و انعطاف‌پذیر شوند. آسودگی خاطر در سازمان منجر به خمودگی و لختی می‌شود. سازمانهایی که قادر به حفظ توان رقابت خود نیستند غالباً به تدریج از نظر عملکرد مالی افت می‌کنند و اگر بخواهند زنده بمانند چاره‌ای جز احیای عملکرد خود ندارند.

* Nancy E. Landrum, Jon P. Howell, Lori Paris, New Mexico State University, Las Cruces, N.M., USA.

براساس این نظریه‌های اقتضایی و موقعیتی، تمرین بخشی رهبری به شرایط بستگی دارد و باید بین سلوک رهبر و ویژگی‌های خاص سازمان و پیروان رهبر، نوعی سازگاری مطلوب وجود داشته باشد [۲۴، ۱۸]. «در رویکرد موقعیتی به مقوله رهبری، نکته مهم رفتار عینی و مشهود است نه توان و استعداد اکتسابی یا مادرزادی یا بالقوه رهبر. آنچه در خور توجه است، سلوک رهبران و اعضای گروه آنها (یعنی پیروان)، و نیز وضعیتهای مختلف است» [۱۸].

بسیاری از نویسندگان، هم‌آوا با قالبهای موقعیتی یا اقتضایی معتقدند که مدیران باید با نیازهای راهبردی شرکتها منطبق و سازگار باشند [۱۵، ۳۵، ۳۸، ۴۸، ۵۵]. کانون توجه این پژوهشگران، شناسایی و تعیین وضعیت هر شرکت و مشخصه‌های نوع راهبردی است که باید به مرحله اجرا درآید. آنها کوشیده‌اند این وضعیت و مشخصه‌ها را با خصلتهای رهبران تطبیق دهند به گونه‌ای که راهبرد سازمان در اجرا با توفیق همراه شود.

به عنوان مثال، هافمن (۱۹۸۹) در تعریف چرخش می‌گوید: چرخش عبارت است از چرخه‌ای که دو بخش دارد. در بخش نخست، عملکرد مالی شرکت رو به ضعف می‌گذارد و در بخش دیگر، شرکت از این وضع ناگوار رها می‌شود. او در چرخشهای راهبردی ۱۷ شرکت کندوکاو کرده و دریافته است که راهبردهای آنها نوعاً آمیزه‌ای است از یک یا چند مؤلفه زیر:

کار، تیمهایی مرکب از کارکنان تشکیل می‌دهند. این سازمانها با اعطای حق خودگردانی و تفویض اختیار لازم برای برنامه‌ریزی و اجرای دگرگونیهای اساسی، بر بار مسئولیت تیمها می‌افزایند [۱۶]. مواردی دیده شده است که در آنها تمامی کارخانه‌ها به صورت تیمهای کاری سازماندهی شده‌اند [۳۴].

بسیار فاصله گرفتن ساختار سازمانها از بوروکراسی و گرایش به دموکراسی و بهره‌گیری از تیمها، ضرورت سنجش اثربخشی این ساختارها در امر برنامه‌ریزی و پیاده کردن دگرگونیهای اساسی در کل سازمان احساس می‌شود. معمولاً تیمها در سازگاری با محیطهای پرتغییر، سودمند و ثمربخش‌اند [۲۰ و ۳۹]. در محیطهای پرآشوب کسب و کار اگر سازمانی با آینده‌ای نامعلوم روبه‌رو شود، آیا تیمها نیز به اندازه رهبران الهام‌بخش توان رهبری چرخشهای اساسی را دارند؟

راهبری و مسئله چرخش سازمان

در پژوهشهایی که تاکنون درباره رفتار و سلوک رهبران انجام شده است همواره رهبر را مدیری همه فن حریف فرض کرده‌اند که می‌تواند خود را با شرایط گوناگون سازگار کند [۳]. گروهی دیگر از پژوهشگران می‌گویند که هر رهبر خصایلی دارد که با خصایل رهبر دیگر فرق می‌کند و بنابراین رهبران را باید به فراخور نیاز و شرایط سازمانها برگزید. بازتاب این رویکرد در نظریه فیدلر به نام نظریه اقتضایی در باب اثربخشی رهبران^۱ دیده می‌شود [۱۴]. علاوه بر فیدلر، دیگران نیز انواع قالبهای اقتضایی را معرفی کرده‌اند [۱۸، ۲۴، ۴۷، ۵۰، ۵۶].

قدرت، هنر حرف زدن، ذکاوت، و رعایت دیگران. و نتیجه کار او: برانگیختن پیروان، به دست آوردن عهد و پیمان پیروان، ایجاد این احساس در افراد که با آنها انسان وار رفتار می شود، کمک به افراد برای دیدن مشکلات از دیدگاهی نو، ایجاد ارتباط و انتقال یک بینش خاص به پیروان. برنز معتقد است که رهبر تحول طلب کسی است که کردارش بازتاب ویژگیها و سلوک لازم برای ایجاد تحول است و اینها همان ویژگیهای رهبر الهام بخش است [۴].

از طرف دیگر عده ای نیاز اصلی هر چرخش را تشخیص فوری و درست مشکلات و اصلاح مشکلات کوتاه مدت و بلندمدت می دانند [۱۵]. به نظر این گروه، رهبر باید ویژگیهای زیر را داشته باشد: توان موشکافی و تشخیص، داشتن توش و توان فراوان، تدبیر و خطرپذیری در امر کسب و کار. او باید بتواند به خوبی فشارها را خنثا کند، در هنر دست و پنجه نرم کردن با بحران ورزیده و اهل مذاکره و معامله باشد.

پاره ای از نویسندگان ثابت کرده اند که احتمال کوتاهی و خطای رهبران الهام بخش در مسئله راهبردهای چرخش وجود دارد و در نتیجه عده ای گمان می کنند که برای پدید آوردن دگرگونیهای اساسی، رهبری لایق، شرطی لازم اما ناکافی است [۴۲]. به نظر آنها در رهبری باید عنصر سبب سازی^۱ در کنار عنصر الهام بخش وجود داشته باشد وگرنه رهبر در رسالت خود شکست می خورد (منظور از سبب سازی آن دسته از رفتار رهبر است که در تحقق تحول، نقشی ابزاری و

تجدید نظر در رهبری و سازمان/فرهنگ، کاهش هزینه ها، تغییر آرایش داراییها، استفاده از راهبرد مبتنی بر یک کالا/بازار خاص، و جابه جایی مسئولیتها. هافمن در اثبات نظر خود به نتیجه تحقیق بیبو استناد می کند [۶] که پیوند میان رهبری و راهبرد را بررسی کرده و دریافته است که وجود رهبران توانا یگانه عامل و مهمترین شرط موفقیت در راهبردهای چرخش و تحول است. نتیجه دیگری که هافمن از کندوکاو در راهبردهای شرکتهای ۱۷ گانه گرفته این است که بیشتر آن چرخشها را «مدیرانی انجام داده اند که کارآفرین و رشدگرا بوده اند، و در صنعت مربوط یا صنایع دیگر سابقه داشته اند، به خود متکی بوده اند، وظیفه مدار بوده و توانسته اند روحیه اعتماد به نفس را در دیگران ایجاد کنند، در کار خود غرق شده، آب زیرکاه نبوده و شفاف و روشن رفتار کرده اند و برای هر کار از فوت و فن همان کار استفاده کرده اند» [۲۰]. بیبو هدف راهبردهای تحول آفرین را اصلاح فرهنگ سازمانی از راه ارائه یک چشم انداز جدید و در خور آن وضعیت خاص، دگرگون کردن دیدگاهها، دمیدن روح انصاف و بی طرفی، تعلیم و تربیت، و تعیین هدفهای مشترک عنوان کرده است [۲۰]. بخش عمده این ویژگیها و رفتارها به رهبران الهام بخش نسبت داده شده است [۴۶].

سیمایی که برنز [۷] از رهبران تحول طلب تصویر کرده است بارها توسط پژوهشگران و تحت عناوین گوناگون مطرح شده است [۳، ۵، ۱۱، ۲۲، ۳۲، ۴۵، ۴۶، ۴۹]. خصلتها و ویژگیهای رهبر تحول طلب چنین است: همدلی، نیاز به

پژوهشگر دیگری معتقد است که وجود پاره‌ای تواناییها در رهبران، آنها را مستعد کارهای ناخوشایندی می‌کند. این تواناییها از جمله عبارت‌اند از قدرت آرمان‌پردازی، توان ایجاد ارتباط و هنر اثرگذاری بر دیگران. پس به این ترتیب این «نیمه تاریک» و این جاذبه‌های شیطانی می‌توانند تلاشهای تحول‌خواهانه سازمان را به خطر اندازند و حتی نابود کنند.

همه پژوهشگران، به جز شماری اندک [۲۶] درباره احتمال این که رهبران الهام‌بخش یا تحول‌خواه، در اسلوب و سیره خود به اقتضای وضعیت سازمان تجدیدنظر کنند آشکارا خاموشی گزیده‌اند. دیگری می‌گوید رهبران در رفتار خود میل به گزینش دارند و به جای کاربرد همه رفتارهایی که با عنوان سلوک رهبری مشخص می‌شوند، چنان رفتار می‌کنند که خود می‌خواهند. اگر این ادعا درست باشد، به هنگام بحران و آشوب - که سازمان نیازمند دگرگونیهای اساسی است - رهبر الهام‌بخش چگونه می‌تواند در برابر این نیاز ترمش نشان دهد و با آن سازگار شود؟ یک راه‌حل آن است که از فرد به طرف گروه برویم و دگرگونیهای اساسی را در سازمانها به عهده کسانی بسپاریم که بر اثر یکی شدن، ویژگیها و رفتار خاص لازم برای طراحی و پیاده کردن آن دگرگونیها را پیدا می‌کنند.

تیم و تغییر

در مقابل کسانی که رهبر الهام‌بخش را مشکل‌گشای سازمانهایی می‌دانند که نیازمند

سبب‌ساز دارند). به این ترتیب گرچه شماری از نظریه‌پردازان [۱] معتقدند که چون دگرگونیهای راهبردی سازمانها امری همه‌جانبه است، پس شرط توفیق آن وجود رهبران الهام‌بخش است، اما عده‌ای این نظر را رد می‌کنند و معتقدند شرط الهام‌بخشی به تنهایی کارساز نیست [۴۲]. پژوهشگر دیگر معتقد است که ما در مورد رهبران، کمال‌گرا هستیم و در تواناییها، دستاوردها، و آثار آنها گزافه‌گویی می‌کنیم [۴۰].

اگرچه ممکن است رهبران الهام‌بخش واجد شرایط لازم برای ایجاد تحول در سازمانها باشند اما تجربه نشان داده است که همین رهبران گاه به پیروان و سازمانهای تابع آسیب می‌رسانند [۴۴]، [۲۸، ۲۱]. به عنوان مثال، پژوهشگری دریافته است که رهبران الهام‌بخش گاه پیروان خود را به اطاعت کورکورانه^۱ می‌کشانند و به عنوان شاهد به جان کنندی و بحران موشکی کوبا اشاره می‌کند [۲]. از این گذشته گاه به رهبران الهام‌بخش انگ خودپسندی می‌زنند [۴۴، ۲۱]. پژوهشگر دیگری مدعی است که رهبر الهام‌بخش برای ارضای منیت خود نیازمند آن است که مخاطبان یکسره او را بستانند. همو معتقد است که علاوه بر توانایی برانگیختن ستایش دیگران، رهبر الهام‌بخش توانایی ایجاد احساس بزرگی و برتری و قدرت مطلق را نیز دارد [۴۴] و از میان چهره‌های مختلف جیم جونز، آدولف هیتلر و عالیجناب سان‌مون را نام می‌برد [۴۴]. دو تن از پژوهشگران [۲۵] این نیمه تیره رهبران الهام‌بخش را «جاذبه شیطانی» می‌نامند و دارندگان این جاذبه را افرادی قدرت‌طلب، متقلب و خودخواه می‌دانند.

آنها به رهبران الهامبخش کمتر شود. آنها معتقدند این ادعا که شرکتها ناگزیر از داشتن رهبران آرمانگرا هستند نادرست است و به افسانه می ماند: «اصلاً نیازی به استفاده از وجود رهبران الهامبخش و آرمانی وجود ندارد و چه بسا وجود آنها سعادت آینده و بلندمدت شرکتها را به خطر می اندازد» [۱۰]. از این گذشته آنها مدعی اند مسئله تدوین راهبرد از کانون توجه شرکتها خارج می شود و آنها به سوی استقرار فرایندهایی پیش می روند که سازمان را به نهادی ماندگار تبدیل می کند. به دیگر سخن، سازمانهای آینده می کوشند تا با نرمش پذیری و افزودن بر قدرت واکنش ارکان سازمان، خود را به درجه متعالی و آرمانی برسانند. به نظر ما برآورده شدن این آرزو در گرو اقبال و تأکید سازمانها بر ساختارهای تیمی است.

یک مسئله مهم

پژوهش ما و نظریاتی که تاکنون مطرح شده است این پرسش را در برابر ما مطرح می کند که آیا وجود رهبران الهامبخش برای تحقق دگرگونیهای راهبردی لازم است؟ عده ای می گویند آری [۳، ۷] ولی پژوهشگران دیگر معتقدند که با بهره گیری از تیمهایی که با حضور کارکنان هر سازمان هویت پیدا می کنند می توان به این خواست جامه واقعیت پوشانید [۵۳، ۱۳].

تحول اساسی اند، هستند کسانی که نگرش و رویکرد تیمی دارند [۱۳، ۵۳، ۵۴] یا به چاره سازی و هنرنمایی رده های پایین سازمان معتقدند و به اصطلاح «نگرش پایین به بالا» دارند [۸]. اصحاب نگرش تیمی می گویند در تیمها از توانایی همه افراد سازمان در هر رده که باشند - و از جمله مدیران - برای طراحی و پیاده کردن آرمان و برنامه راهبردی استفاده می شود. می توان بار جهت گیریهای کلی و اساسی سازمان را بر دوش تیمهایی مرکب از افراد گذاشت و آنها را تیمهای اساسی یا راهبردی نامید.

دو تن از پژوهشگران [۱۳] برای هدایت سازمانها در مرحله گذار از نظام بوروکراتی به ساختار دموکراتیک (که مشخصه آن توزیع بیشتر قدرت و اختیار تصمیم گیری در سرتاسر سازمان است)، راههایی را پیشنهاد کرده اند. در این ساختار جدید و دموکراتیک، تیمها از راه فرایندی که «همایش کاوش»^۱ نامیده می شود می توانند به برنامه ریزی و رهبری دگرگونیهای راهبردی بپردازند (کار جمعی در قیاس با کار فردی). مدل همایش کاوش دربرگیرنده گروههای گوناگون کاری به نمایندگی از همه رده های سازمان است و وظیفه برنامه ریزی و اجرایی دگرگونیهای کلان سازمان را برعهده دارد و به این ترتیب سازمانی را پدید می آورد که صفت برجسته آن نرمش پذیری و یادگیری مستمر است. در مقوله رویکردهای تیمی بررسیها و مقایسه های دیگری به عمل آمده است [۵۱].

جیمز کالینز و جری پوراس در کتاب مشهور خود، سازمانهای ماندگار^۲ پیش بینی کرده اند که شرکتها طوری سازماندهی می شوند که وابستگی

1. search conference

۲. این کتاب توسط همین مترجم به فارسی ترجمه شده است و به زودی منتشر می شود.

Collins, J. C. & Porras, J. I., (1994), Built to Last.

هنگامی که رهبر الهام‌بخش سازمان را ترک می‌گوید، جانشین رهبر نخواهد توانست خصلتها، رفتار، و دانش رهبر الهام‌بخش را از او به ارث ببرد و جای خالی او را پر کند. چنانچه آن رهبر به سازمان آسیب چشمگیر وارد کرده باشد، آسیب‌زدایی از آن بسیار دشوار خواهد بود.

تیمهای خودگردان کاری توان آن را دارند که شناخت و آگاهیها را میان افراد متعدد به اشتراک بگذارند. این تیمها از وابستگی انحصاری به ویژگیها یا رفتار یک فرد خاص آزاد هستند. چرا؟ دلیل اصلی آن است که تیم یا گروه خودگردان پایه‌پای انتقال مسئولیتها و وظیفه‌تصمیم‌گیری به رده‌های پایینتر سازمان، می‌توانند قدرت، اطلاعات، و معرفت لازم را به دست آورند [۳۴].

سازمانی که در مرحله‌ی چرخش است در موقعیتی حساس و بحرانی قرار دارد. اگر سازمان در چنان موقعیت خطیری رهبر الهام‌بخش خود را از دست بدهد، موفقیت راهبرد رهبری و سازمان در خطر نابودی قرار می‌گیرد. از این رو تسهیم قدرت، اطلاعات، و دانش میان اعضای تیمها می‌تواند به منزله‌ی سپر و حفاظ جلو آن مخاطرات را بگیرد.

شمار پژوهشهایی که دستاوردها یا میزان کامیابی دگرگونیهای راهبردی ساخته و پرداخته‌ی رهبران الهام‌بخش را با حاصل کار تیمها مقایسه کرده باشد ناچیز است. کدام راه زودتر و بهتر به نتیجه می‌رسد؟ آیا اتکا به رهبر الهام‌بخش سبب وابستگی سازمان به رهبر آن می‌شود؟ آیا رویکرد تیمی سبب پدیدآمدن سازمانی می‌شود که قادر به ایجاد تحولات سریع است؟

رهبر الهام‌بخش توان آن را دارد که بر گذشته خط بطلان بکشد و بنابراین چون نیروی انقلابی رفتار کند [۵۱] که هر دوی این کارها در ایجاد دگرگونیهای راهبردی نقش اساسی دارند [۳، ۷]. اما رهبران الهام‌بخش، معصوم و مبرا از عیب و خطا نیستند و به شرحی که گذشت «نیمه‌تاریک» دارند.

در درس دیگر مقوله‌ی رهبری الهام‌بخش، مسئله‌ی جانشینی است. مشاهده شده است که رهبران الهام‌بخش سبب ایجاد چرخشهای راهبردی شده‌اند، از جمله می‌توان به چرخشهای سازمانهایی نظیر کرایسلر به رهبری لی یوکوکا و جنرال الکتریک به رهبری جک ولش اشاره کرد. اما اگر به هر دلیل این افراد نتوانند کار خود را پی بگیرند، بر سر چرخشها و دستاوردهای آنها چه می‌آید؟ خصلتها و تجربیات این افراد چگونه به جانشینان آنها منتقل می‌شود؟ اگر بر اثر حادثه‌ای این افراد نتوانند به کار در آن سازمانها ادامه دهند، چرخش و دگرگونی موفقیت‌آمیز و ساخته و پرداخته‌ی آنها نیز احتمالاً از حرکت باز می‌ماند. از این گذشته حفظ دستاوردهای تحول، پس از خروج رهبر الهام‌بخش از سازمان ممکن است راحت نباشد.

این مشکلات هنگامی بروز می‌کند که آگاهیهای اساسی و راهبردی هر سازمان در انحصار یک نفر است. و بر خاطر نشان می‌کند که جذبه و الهام‌بخشی متعلق به رهبر است و در انحصار رهبر باقی می‌ماند. نیروی جذبه را می‌توان «بیدار کرد» و «آزمود»، اما نمی‌توان آن را «آموخت» یا به دیگران «یاد داد» [۵۱]. اگر نظر وبر درست باشد

بسط مهارتهای آنها در امر رهبری [۴۱] در نتیجه تیم فرصت پیدا می‌کند به طور ثمربخش در طرح و اجرای چرخش اساسی ایفای نقش کند.

کاربرد اصطلاح تیم به معنای «گروه افراد بدون رهبر» نیست. برعکس، بسیاری از تیمها در خارج از گروه رهبر دارند و در بسیاری از آنها مسئولیت رهبری به طور چرخشی در داخل تیم بر عهده خود آنهاست. تیمها براساس این فرض پدید می‌آیند که به اعضای آنها تفویض اختیار می‌شود و بنابراین باید مسئولیت اعمال خود را بپذیرند و جوابگو باشند [۴۱]. شرط کارآیی و سودمندی هر تیم، تفویض اختیار است. شماری از پژوهشگران دریافته‌اند که نقش تفویض اختیار در اثربخش کردن تیمها بیش از خودگردانی است [۳۰]. گفته می‌شود که تیمها «بیشتر فرایندگونه‌اند تا ساختارگونه. تیمها به این صورت به وجود می‌آیند، تغییر مسیر می‌دهند، تعدیل می‌شوند، و رشد می‌کنند» [۴۱]. توفیق آنها در گرو نرمش‌پذیری و سرعت در سازگاری است. برای تقویت اثربخشی گروه و فراهم‌ساختن فرصت رشد و سازگاری آن بر طبق نیاز، هکمن (۱۹۸۷) یک مدل هنجاری را معرفی می‌کند که باید به کار بسته شود. بر طبق این مدل، آرایش گروه کاری باید چنان باشد که عملکرد گروه به مثابه یک واحد تسهیل شود، حال و هوای سازمان باید چنان باشد که از فعالیت گروه پشتیبانی شود، و حاصل تعامل میان اعضای گروه باید برهم‌افزاینده باشد.

تیمهای صاحب‌اختیار هم می‌توانند بهتر

اگر نظر امری و پورسر درست باشد، تجدیدنظر در ساختارهای سازمان با هدف ایجاد سازمان دموکراتیک و یادگیرنده باید در بلندمدت سبب افزایش نرمش‌پذیری و اثربخشی آنها شود. همچنین گفته‌اند که ایجاد تیمهای کاری سبب افزایش بهره‌وری، پیش‌قدمی^۱، خدمت به مشتری، خشنودی از شغل، پابندی به سازمان و وفاداری به تیم می‌شود [۳۰]. از این گذشته می‌گویند وقتی پای قضاوت و مشکل‌گشایی در میان می‌آید، تیم بر افراد برتری دارد زیرا ذخیره معرفتی تیم غنی‌تر از فرد است. به این ترتیب قضیه زیر به دست می‌آید:

قضیه اول دگرگونی راهبردی اگر با فکر و دست تیم صورت پذیرد ماندگارتر و دقیقتر از دگرگونی ایجاد شده توسط رهبر الهام‌بخش است.

شرایط تیمهای راهبردی و ثمربخش

آیا اگر فرهنگ سازمان بر وجود رهبر الهام‌بخش پافشاری نکند رویکرد تیمی در کار خود موفقتر نمی‌شود؟ براساس نوشته‌های موضوع تحقیق، تصمیم‌گیری تیمی بر تصمیم‌گیری فردی برتری دارد و خصلتهای رهبر در این برتری نقشی ندارد [۳، ۳۴]. «وجود تیم سبب می‌شود که افراد افکار خود را روی هم بریزند و یک کاسه کنند، در نتیجه راه‌حلهای پیشنهادی آنها در رفع مشکلات، بهتر و خلاقتر است» [۴۳]. همین منطبق در راهبردهای تحول نیز مصداق دارد. تیمها هم مثل رهبران الهام‌بخش می‌توانند «افراد را برانگیزانند تا آرمان خود را با آرمان شرکت گره بزنند» چگونه؟ با میدان دادن به آنها برای مشارکت در مسائل اساسی و با

در سلسله مراتب فرودگاه را گرفته است. «...در اوج خطر، یعنی هنگامی که به نظر می‌رسد کل دستگاه در حال از هم پاشیدن است، مناسبات کاری نزدیک میان همقطاران رقیب، ورق را برمی‌گرداند. بسیار اتفاق افتاده است که مراقبان با نادیده گرفتن دستورهای مدیران - که در محل حضور ندارند - مسیر عملیات را تغییر داده‌اند.»

پژوهشگر دیگر [۲۹] توضیح می‌دهد که چگونه تیمی مرکب از مهندسان بسیار ماهر و مستعد رایانه در شرکت دیتا جنرال با کمک یکدیگر چند ماه شب و روز کار کردند تا رایانه‌ای بسازند که از رایانه ساخت رقبا سریعتر کار کند. رهبر آنها اطلاعات، مشخصات و منابع را برای آنها فراهم کرده و مهندسان وظیفه طراحی و ساخت رایانه را به عهده گرفته بودند. در اداره پلیس شهر کولومبس اوهایو واحدهای گشت دو نفره که از کمک افسران آموزش عملیات استفاده می‌کنند جانشین رهبری سنتی نظام سلسله مراتب این گونه عملیات شده‌اند. لازمه هر یک از این موقعیتهای سازمانی، محیطی است به شدت متغیر. در این محیط افراد به شیوه‌ای ثمربخش توش و توان خود را بسیج می‌کنند تا به کمک اطلاعات جدید به هدفهای سازمان برسند. شاید در سازمانهایی که برای استقلال و خودگردانی افراد احترام قائل هستند، رهبری الهام‌بخش بی‌معنا باشد. همچنین افراد تساوی طلب و تحصیل کرده کمتر زیر بار تصمیمهای رهبران الهام‌بخش می‌روند [۲۶]. این خصلتها غالباً ویژگی کارکنانی است که در سازمان آنها ارزش و اقدام تیمهای خودگردان محفوظ است. در صورتی که این تیمها

تصمیم بگیرند و هم این که قدرت، راهنمایی و جهت یابی که در انحصار رده‌های بالای سازمان است، اینک توسط تیم در بین تمام کارکنان و در تمام رده‌های سازمان قسمت می‌شود. اگر قدرت در بین کارکنان توزیع شود، چه بسا وجود رهبر الهام‌بخش برای ایجاد دگرگونیهای راهبردی ضروری نباشد.

به نظر ما در شرایط خاص، رهبری تیمی بهتر از رهبری فردی است. به این ترتیب قضیه دوم مطرح می‌شود:

قضیه دوم در سازمانهایی که قدرت به طور گسترده توزیع شده باشد و/یا فرهنگ سازمان خواستار رهبر الهام‌بخش نباشد، تیمها بهتر می‌توانند دگرگونیهای راهبردی را طراحی و اجرا کنند.

تیم در مقام جانشین یا یاور رهبری

پرسش بعدی این است که آیا تیمها قدرت تعدیل نفوذ و اثر رهبری را در کوششهای لازم برای دگرگونی راهبردی دارند؟ آیا رویکرد تیمی می‌تواند جانشین رهبری الهام‌بخش و یا کمک حال و یاور آن شود؟

شواهدی مستند وجود دارد که تیمها در سازمانهای متعدد از عهده رهبری برآمده‌اند و این کار را با ظرافت و نرمش خاصی انجام داده‌اند. چند پژوهشگر شیوه مراقبت از آمد و شد هوایی فرودگاه سان‌فرانسیسکو را زیر نظر گرفته‌اند. در آنجا مسئولیت آمد و شد هوایی بر عهده تیمی از مراقبان است. تجربه و آموزش مراقبان در تیمهای درهم تنیده و منسجم، جای رهبری مقامات ارشد

تأثیرات سودمند رهبران الهامبخش را در جریان اجرای دگرگونی راهبردی دو برابر کنند.

نتیجه

چنانچه پیش‌گوییهای کالینز و پوراس درباره کاهش وابستگی سازمانها به رهبران الهامبخش و رشد ساختارهای تیمی، دقیق و درست باشد درک این نکته که می‌توان بدون ارشاد رهبران الهامبخش در کار اجرای دگرگونیهای راهبردی کامیاب شد اهمیت پیدا می‌کند.

کثرت و گونه‌گونی، جهانی شدن، و نوآوریهای فناوری بسیاری از سازمانهای کسب و کار را بر آن داشته است تا به سرعت متحول شوند. آنچه بدیهی است نیاز به نرمش‌پذیری مستمر است. از این پس دیگر قالب و تعبیر لوین که تغییر را «انجماد، معیان، و انجماد مجدد» می‌نامد، در محیطهای رقابتی زمانه ما گویا و کافی نخواهد بود. دگرگونی نمی‌تواند تا این حد خمود و راکد باشد، دگرگونی به نرمی و روانی نیاز دارد. آینده‌نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی و تغییر است و برای برآوردن این نیاز وجود تیمهایی مرکب از افرادی که به چندین هنر آراسته هستند، ضرورت دارد. رهبران الهامبخش مشکل‌گشای همه سازمانهای نیازمند تحول نیستند. گرچه هنوز این رهبران می‌توانند بر روند دگرگونیها اثر بگذارند، اما شاید تیمها در برآوردن نیاز آتی دنیای کسب و کار در محیطهای پیچیده و متغیر فردا بهتر عمل کنند. باز هم باید در این مبحث به کندوکاو پرداخت و نشان داد کدام یک برای هدایت سکان کشتی دگرگونیهای راهبردی شایسته‌تراند: تیمها یا رهبران الهامبخش و منفرد؟

نشانه‌های زیر را در رهبر پیدا کنند چه بسا جلو کار او را بگیرند: بی‌اطلاعی، خودپسندی، بهره‌برداری از پیروان یا از سازمان به خاطر نیات شخصی. از این بحث قضیه زیر حاصل می‌شود:

قضیه سوم تیمهای خودگردان و کارآمد می‌توانند جلوی کارهای ناپسند رهبران الهامبخش را بگیرند و جای خالی آنها را پر کنند و می‌توانند به طور مستقل منشأ دگرگونیهای راهبردی شوند.

از طرف دیگر، اگر رهبر الهامبخش چنان باشد که گویی مظهر علائق سازمان است و اگر هدفهای سازمان بازتاب اصول ارزشی حاکم بر پیروان و فرهنگ محیط باشد، احتمال دارد تیمها عملاً به تقویت تأثیر رهبر الهامبخش بر پیروان و سازمان بپردازند [۲۶]. وقتی رهبر کرایسلر برای نجات شغل هزاران کارگر کارخانه‌های کرایسلر تلاش سرسختانه خود را برای پیشگیری از ورشکست شدن کرایسلر آغاز کرد، تیمهای موجود در آن شرکت که از افرادی شایسته تشکیل شده بودند از او حمایت کردند. همین شرایط در دورانی که مهاتما گاندی جنبش مردم هند را بر علیه بریتانیا و برای کسب استقلال رهبری می‌کرد، وجود داشت. گروههای متنفذ پیروان، از جان و دل تلاش می‌کردند تا او در تحقق آرمان مردم هند موفق شود. در این نمونه‌ها، گروهها و تیمها که از پیروان کارآمد و لایق تشکیل شده بود در رهبران الهامبخش خود توانایی تدوین راهبردهای مؤثر را سراغ داشته‌اند به همین سبب کوشیده‌اند تا تأثیر مطلوب آن رهبران را تقویت کنند. این بحث ما را به قضیه دیگر رهنمون می‌شود:

قضیه چهارم تیمهای اثربخش می‌توانند

مرجعها

1. Anantaraman, V. (1993), "Evolving concepts of organisational leadership", *Singapore Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 17-32.
2. Barker, J. M. (1993), "Tightening the iron cage concertive control in self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3, pp. 408-37.
3. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York, N.Y.
4. Bass, B. M. and Stogdill, R. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research, and Managerial Applications*, 3rd ed., The Free Press, New York, N.Y.
5. Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, N.Y.
6. Bibeault, D. B. (1982), *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners*, McGraw-Hill, New York, N.Y.
7. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York, N.Y.
8. Clarke, M. and Meldrum, M. (1999), "Creating change from below: early lessons for agents of change", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 70-80.
9. Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York, N.Y.
10. Collins, J. C. and Porras, J. I. (1995), "Twelve shattered myths", *The Healthcare Forum Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 64-5.
11. Conger, J. A. (1996), "The dark side of leadership", in Steers, R. M., Porter, L. W. and Bigley, G. A. (Eds), *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed., McGraw-Hill, New York, Ny, pp. 658-71.
12. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637-47.
13. Emery, F. and Purser, R. (1996), *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
14. Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, NY.
15. Gerstein, M. and Reisman, H. (1983), "Strategic selection matching executives to business conditions", *Sloan Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 33-49.
16. Hackman, J. R. (1987), "The design of works teams", in Lorsch, J. W. (Ed), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 315-42.
17. Hennefrund, W. (1985), "The fine art of team building", *Association Management*, Vol. 37, No. 8, pp. 98-101.
18. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
19. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1993), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

20. Hoffman, R. C. (1989), "Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them?", *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 46-66.
21. Hogan, R., Raskin, R. and Fazzini, D. (1990), "The dark side of charisma", in Clark, K. E. and Clark, M. B. (Eds), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America, West Orange, NJ, pp. 343-54.
22. House, R. J. (1977), "A 1976 theory of charismatic leadership", in Hunt, J. G. and Larson, L. L. (Eds), *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL.
23. House, R. J. (1996), "Path-goal theory of leadership lessons, legacy and a reformulated theory", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 3, pp. 323-52.
24. House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974), "Path-goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3, No. 4, pp. 81-97.
25. Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1992), "The ethics of charismatic leadership: submission or liberati", *The Academy of Management Executive*, Vol. 6, No. 2, pp. 43-55.
26. Howell, J. P. and Costley, D. (2000), *Understanding Behaviors for Effective Leadership*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
27. Huse, E. F. (1981), *Management*, West Publishing, St Paul, MN.
28. Janis, I. (1989), *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*, Free Press, New York, NY.
29. Kidder, T. (1981), *The Soul of a New Machine*, Little Brown, New York, NY.
30. Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999), "Beyond Self-management: antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 58-74.
31. Koehler, J. W. and Pankowski, J. M. (1996), *Teams in Government: A Handbook for Team-Based Organizations*, St Lucie Press, Delray Beach, FL.
32. Kuhnert, K. W. and Lewis, P. (1987), "Transactional and transformational leadership: a constructive developmental analysis", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 648-57.
33. LaPorte, T., Rochlin, E. and Roberts, K. (1989), "The secret of life at the limits: cogs become big wheels", *Smithsonian Magazine*, July issue.
34. Lawler III, E. E. (1986), *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
35. Leontiades, M. (1980), *Strategies for Diversification and Change*, Little Brown, Boston, MA.
36. Leontiades, M. (1982), "Choosing the right manager to fit the strategy", *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, No. 2, pp. 58-69.
37. Lewin, K. (1964), *Field Theory and Social Science*, Harper & Row, New York, NY.
38. Life, E. A. (1986), "Strategy: corporate leadership", *Journal of General Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 72-91.
39. Manz, C. C. and Sims Jr., H. P. (1987), "Leading Workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 1, pp. 106-28.
40. Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1996), "The romance of leadership", in Steers, R. M., Porter, L. W. and Bigley, G. A. (Eds), *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed., McGraw-Hill, New York,

- NY, pp. 234-59.
41. Moravec, M., Johannessen, O. J. and Hjelmas, T. A. (1998), "A well managed SMT ", *Management Review*, Vol. 87, No. 6, pp. 56-8.
 42. Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1989), "Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change", in Steers, R. M. Porter, L. W. and Bigley, G. A. (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, 6th ed., McGraw-Hill, New York, NY, pp. 689-706.
 43. Pfeffer, J. (1999), "Seven practices of successful organizations", *Health Forum Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 24-7.
 44. Post, J. M. (1986), "Narcissim and the charismatic leader-follower relationship", *Political Psychology*, Vol. 7, No. 4, pp. 675-88.
 45. Sashkin, M. (1988), "The visionary leader", in Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey- Boss, San Francisco, CA, pp. 122-60.
 46. Shamir, B., House, R. J. and Arthur, M. B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, pp. 577-94.
 47. Stinson, J. E. and Johnson, T. W. (1975), "The path-goal theory of leadership: a partial test and suggested refinement", *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 242-52.
 48. Szilagyi Jr, A. D. and Schweiger, D. M. (1984), "Matching managers to strategies: a review and suggested framework", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 626-37.
 49. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), *The Transformational Leader*, Wiley, New York, NY.
 50. Vroom, V. H. and Yetton, P. W. (1973), *Leadership and decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA.
 51. Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.), The Free Press, New York, NY.
 52. Weber, P. S. and Manning, M. R. (1997), "Organizational interventions: a comparative framework for large-scale change", Paper presented at The Academy of Management Annual Meeting, Boston, MA, August.
 53. Weisbord, M. R. (1992), *Discovering Common Ground*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
 54. Weisbord, M. R. and Janoff, S. (1995), *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
 55. Wissema, J. G., Van der Pol, H. W. and Messer, H. M. (1980), "Strategic management archetypes", *Strategic Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-47.
 56. Yukl, G. A. (1998), *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.