

# آنچه از رهبران تغییر و تحول آموخته‌ایم<sup>۱</sup>

نوشته‌ای. کوین کلووی<sup>۲</sup> و ژولیان بارلینگ<sup>۳</sup>

ترجمه محمد زنجانی

مشاور بخش تحقیق سازمان مدیریت صنعتی ایران

**چکیده:** در این مقاله رویکرد به آموزش رهبران تغییر و تحول که در پنج سال گذشته مورد استفاده قرار گرفته است مرور می‌شود. داده‌هایی که برای ارزیابی این رویکرد به کار رفته‌اند مرور شده و عناصر مهم برنامه آموزشی نیز توصیف شده است. در پایان مسائل پژوهشی در دست اقدام نیز ارزیابی و مشخص می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** ۱. آموزش ۲. رهبری ۳. رفتار فردی ۴. انگیزه.

وجود دارد که ویژگیهای مشخص شده توسط شما برای رهبری اثربخش در داخل چهاربندی قرار گیرد که اصول اصلی رهبری تغییر و تحول هستند [۱۳].  
باس [۱۲] رهبری تغییر و تحول را به عنوان شکل تعالی رهبری تعریف می‌کند. نوعی رهبری که باعث می‌شود تا رهبر علایق کارکنان خود را

در مورد بهترین رهبرانی که داشته‌اید فکر کنید. این افراد ممکن است یک سرپرست، یک معلم، یک مربی ورزشی و یا هر کس دیگری باشند که شما آنها را رهبر می‌دانید. برای چند دقیقه به چیزهایی فکر کنید که آنها داشته‌اند و به این دلیل شما آنها را به عنوان رهبران اثربخش در نظر می‌گیرید. لطفاً نگویند که چه احساسی در مورد آنها دارید، به جای آن به این مطلب بپردازید که آنها چه کرده‌اند که باعث شده است شما در مورد آنها چنین احساسی داشته باشید.

1. Thomas J. Peters, "The role of structure and climate: A skunkworks Tale", *Managing Professional within Organizational Structures*, pp. 433-437.

۲. بخش مدیریت، دانشگاه سن‌ماری، کانادا

۳. دانشکده بازرگانی، دانشگاه کویینز، کانادا

اگر شما یکی از هزاران نفری باشید که در تجربه چندین ساله ما شرکت کرده‌اند، احتمال آن

ادبیات رهبری شناخته شده است [۱، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۸، ۲۵]. با آنکه تعدادی از نویسندگان مشکلاتی را در سنجش رهبری تغییر و تحول اعلام کرده‌اند [۱۵، ۱۶]، تجاربی وجود دارد که نشان می‌دهند تأثیر آن بر بهره‌وری کار و روحیه کار مؤثر بوده است.

تحلیلهای فراگیرتری وجود دارد که ویژگیهای رهبری تغییر و تحول و عملکرد کاری را به هم مربوط می‌کند [۳۴]. رهبری تغییر و تحول هم‌چنین با طرز تلقیهای کارکنان از قبیل تعهد آنان به سازمان [۹، ۱۵، ۳۲]، احساس عدالت در سازمان، اعتماد به رهبری [۳۶، ۳۷]، رضایت شغلی [۲۳]، و کاهش میزان تنش شغلی [۴۰] و نقش در ارتباط است. ارتباط رهبری تغییر و تحول و نتایج سازمانی هم در مطالعات آزمایشگاهی [۲۷]، و هم میدانی [۹] اثبات شده است.

در حالی که کسب نتایج سازمانی مثبت به واسطه اتخاذ سبک رهبری تغییر و تحول مورد تأیید است، این سؤال باقی می‌ماند که سازمان چگونه می‌تواند از این دانش استفاده کند. بامبرگر و مشرولام [۲] عنوان می‌کنند که سازمان می‌تواند قابلیت‌های مورد نیاز خود را یا خود ایجاد کند (از طریق آموزش یا توسعه) و یا بخرد (از طریق استخدام یا انتخاب).

چون بیشتر سازمانها نمی‌توانند به جای رهبران فعلی خود رهبران تغییر و تحول بنشانند، آموزش و توسعه رهبران تنها راهی است که سازمانها می‌توانند دنبال کنند.

اینکه چنین آموزشهایی، یک گزینه ماندگار برای شرکتهاست یا نه یک سؤال پاسخ داده نشده

هنگامی که از رسالت‌های گروهی آگاه شدند و علائق گروهی را بر علائق فردی ترجیح دادند ارتقا دهند [۱، ۱۳]. او از این هم فراتر رفته و چهار بعد را برای رفتارهای رهبری تغییر و تحول عنوان می‌کند که عبارت‌اند از: نفوذ ایده‌آل، انگیزه مبتنی بر الهام، انگیزش آگاهانه و همدلی فردی.

نفوذ ایده‌آل هنگامی ایجاد می‌شود که رهبران اعتماد و احترام کارکنان نسبت به خود را از طریق انجام کارهای درست و نه تضمین این که آنها کارها را درست انجام می‌دهند جلب کنند. وقتی بر انجام کارهای درست تأکید می‌کنند به سرمشق تبدیل می‌شوند. هنگامی که رهبران به انگیزه مبتنی بر الهام می‌پردازند کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا به عملکردی فراتر از حد انتظارشان دست یابند. آنها این کار را با استفاده از داستانها و نهادهایی برای انتقال دیدگاهها و پیامهایشان انجام می‌دهند. انگیزش آگاهانه مستلزم درگیر کردن منطق کارکنان به گونه‌ای است که آنها فرضیات خود را به چالش بگذارند و در مورد مشکلات قدیمی با روشهای جدید فکر کنند. این رهبران به تمام سؤالات پیروان خود پاسخ نمی‌دهند بلکه به کارکنان کمک می‌کنند تا پاسخ تمام سؤالات را خود بیابند. و سرانجام همدلی فردی مستلزم رفتار با فرد فرد کارکنان از طریق دلسوزی، احترام، واکنش به نیازهای آنها و تشخیص و تجلیل موفقیتها و دستاورهای آنهاست.

## آیا رهبری تغییر و تحول فرقی با رهبری معمولی دارد؟

این ایده که رهبری تغییر و تحول بر طرز تلقیهای اساسی سازمان تأثیر می‌گذارد، به خوبی در

یعنی والدین، را در کانون توجه قرار می‌دهیم.

## آیا رهبری تغییر و تحول را می‌توان آموزش داد؟

به اعتقاد ما پاسخ این سؤال بی‌تردید مثبت است. شواهدی در دست است که نشان می‌دهند رهبری تغییر و تحول را می‌توان آموزش داد. در دو بررسی که منتشر شده است [۲۹، ۲۸، ۹] ما از طرح‌های دقیق تحقیقاتی برای ارزیابی اثربخشی آموزش رهبری در دو سازمان مختلف استفاده کرده‌ایم. در هر دو مورد، ما به لحاظ آماری تغییرات معناداری را در نتایج حاصل از آموزش رهبری به دست آوردیم. علاوه بر آن در تعدادی از سازمانها که انجام مطالعات دقیق و موشکافانه امکان‌پذیر نبود نیز نتایج مشابهی به دست آمد.

بارلینگ [۹] با یک مؤسسه مالی بزرگ در کانادا کار می‌کرد. ما ابتدا ۲۰ مدیر بانک را که در نواحی جغرافیایی مشابه هم کار می‌کردند انتخاب کردیم. مدیران را به طور تصادفی به دو گروه آزمایش و کنترل تقسیم کردیم. اعضای گروه آزمایش به یک کارگاه یک روزه رهبری تغییر و تحول دعوت شدند و سپس هر کدام در چهار جلسه مشاوره‌ای که در آنها جایگاه زیردستان در رهبری تغییر و تحول عنوان و اهداف شخصی تعیین می‌شد، شرکت کردند. اعضای گروه کنترل هیچ کدام از آموزشها و جلسات را ندیده بودند.

با توجه به اهداف، اثربخشی آموزشها با استفاده از دو نوع شاخص ارزیابی شد. ابتدا فکر کردیم هنگامی می‌توان در مورد موفقیت آموزشها قضاوت کرد که زیردستان شاهد تغییر رفتار در

است. بیشتر مطالعات به این نتیجه رسیده‌اند که اگرچه سازمانها توجه زیادی به آموزشهای رهبری دارند [۳۹]، اما صرف آموزشها سؤال برانگیز هستند [۲۰]. این بررسیها مخصوصاً به نتایج زیر رسیده‌اند:

- ما چیز زیادی در مورد فرایند آموزش رهبران نمی‌دانیم [۵، ۲۱].
- چنین آموزشهایی به ندرت برحسب معیارهای سازمانی ارزیابی می‌شوند [۱۴].
- بنابراین سؤالهای اساسی برای سازمانها عبارت‌اند از:
  - آیا می‌توانید رهبری تغییر و تحول را آموزش دهید؟
  - اگر جواب مثبت است، چگونه؟
  - آیا این آموزشها تفاوتی را در نتایج سازمانی ایجاد می‌کنند؟

ما این سؤالات را مطرح کردیم که آیا می‌توانیم رفتار رهبران را تغییر دهیم و اگر می‌توانیم آیا این تغییر باعث تغییر در نتایج مهم سازمانی می‌شود؟ این سؤالات مخصوصاً وقتی رهبری خوب تعریف نمی‌شود یا قابل آموزش نیست برجسته‌تر می‌شوند [۴]. علی‌رغم شواهد تجربی و وابستگیهای فراوانی که رهبری تغییر و تحول را به نتایج سازمانی گره می‌زنند، می‌دانیم که این اطلاعات استفاده محدودی خواهند داشت مگر آنکه افراد بتوانند رهبری تغییر و تحول را تقویت کنند و این تقویت به تغییر معناداری در نتایج منجر شود. اکنون در مورد این مسائل بحث می‌کنیم و بعد از آن منابع مختلفی که افراد از طریق آنها در مورد رهبری تغییر و تحول فرا می‌گیرند،

سرانجام گروه آخر به عنوان گروه کنترل در هیچ کدام از موارد یاد شده شرکت نکرد. نمره و امتیاز رهبری در گروه‌ها نشان می‌دهد که هر دو مورد آموزش و مشاوره، ابزارهای اثربخشی برای تغییر رفتار بوده‌اند.

در هر دو آزمایش گروه‌های کنترل، آزمایش از معیارهایی استفاده شد که فراتر از معیارهای خویش - گزارش‌دهی سنتی بود. این مطالعات اطمینان ما را در مورد اینکه رهبران را می‌توان آموزش داد تا رفتارهای رهبری تغییر و تحول را به کار گیرند افزایش داد. مهمتر از آن شاید این باشد که:

● زبردستان به معنایی واقعی تغییراتی را در رفتار رهبران آموزش دیده مشاهده کردند و

● نگرشها و رفتارهای زبردستان در واکنش به افزایش مهارت‌های رهبری تغییر و تحول مدیران تغییر کرد.

با وجود آنکه هاچمن [۲۴] مستقیماً بر روی آموزش متمرکز نشده بود اما نتایج مشابهی به دست آورد. در این مطالعه، نمونه ما شامل دانشجویان دانشگاهی بود که در کار صحافی شرکت کرده بودند [۳۱]. هنرمندان آموزش دیده‌ای نقش راهبران را برای هر گروه بازی کردند و سبک رهبری «الهام‌بخش» (یعنی نفوذ ایده‌آل و انگیزه مبتنی بر الهام) یا سبک رهبری انگیزش آگاهانه را دنبال کردند. تحقیقات نشان داد که افراد مورد مطالعه را می‌توان بین دو سبک رهبری تقسیم کرد. معلوم شد که وقتی رهبر سبک الهام‌بخش یا انگیزش آگاهانه را انتخاب می‌کرد بهره‌وری افزایش می‌یافت و در حالتی که رهبر هر دو سبک را

رهبری تغییر و تحول در افراد آموزش دیده باشند. زبردستان مدیران آموزش دیده در مقایسه با زبردستان مدیران آموزش ندیده احساسات مثبت‌تری را گزارش دادند.

دوم آنکه، اگر این آموزشها توان بهبود رفتار رهبری را دارند بنابراین باید نتیجه آنها افزایش علاقه به سازمان نیز باشد. نتایج نشان می‌دهد که زبردستان رهبران آموزش دیده نسبت به زبردستان رهبران آموزش ندیده علاقه و تعهد بیشتری به سازمان نشان می‌دهند.

شاید مهمتر از اینها، افزایش فروش کارتهای اعتباری و وامهای شخصی فقط در واحدهایی بود که مدیران آنها آموزش دیده بودند. این نتایج مخصوصاً از این جهت مهم هستند که:

● آنها تأثیر آموزشهای رهبری بر روی سطوح پایینتر را نشان می‌دهند، و

● افرادی که ما با آنها مستقیماً سروکار داشتیم خود مستقیماً درگیر فروش کارت اعتباری و وام شخصی نبودند.

این مشاهدات نشان می‌دهند که بهبود رهبری تغییر و تحول در سازمان، باعث بهبود عملکرد تمام سطوح سازمان می‌شود.

به طور مشابه، کلویی [۲۹]، یک طرح آزمایشی را برای ارزیابی اثربخشی آموزشهای رهبری به کار گرفت. براساس مدل بارلینگ [۹]، ما ۴۰ مدیر را به طور تصادفی در چهار گروه قرار دادیم. یک گروه در یک کارگاه آموزشی یک روزه شرکت کرد، گروه دیگر یک بازخورد سی دقیقه‌ای در یک جلسه مشاوره‌ای دریافت کرد، گروه سوم هم آموزش دید و هم بازخورد را دریافت کرد و

بدون تردید دیدگاه‌های با ارزشی را در خود دارند. اما متأسفانه آنچه در این کتابها آمده است، خریداری می‌شود، اما خواننده نمی‌شود و یا اگر خواننده شود، اجرا نمی‌شود و اگر هم اجرا شود، پایدار نمی‌ماند. به اعتقاد ما این امر به دلیل آن است که نظریه پردازان رهبری، تغییرات در مقیاس بزرگ و ناپایدار را پیشنهاد می‌کنند.

واقعیت ساده این است که وقتی ما درمی‌یابیم که رفتار یا سبک رهبری اعمال شده سخت و شدید است و یا با دیدگاههای ما یا محل کارمان تناسب ندارد، خیلی سریع رفتار جدید را رها می‌کنیم. در نتیجه زبردستان بدگمان می‌شوند و منتظر می‌مانند تا همه چیز به حالت عادی بازگردد.

در این مطالعه، ما آموزش‌گیرندگان را تشویق کردیم تا تنها بر روی تغییراتی که در مسائل جاری آنها کاربرد دارد متمرکز شوند. دلیل ما برای این پیشنهاد عبارت بود از: هر سال در ماه فوریه، کاناداییها تحت تبلیغاتی قرار می‌گیرند که آنها را تشویق می‌کند تا در برنامه پس‌انداز بازنشستگی شرکت کنند. بیشتر این تبلیغات بر روی یک مبلغ اندک در تمامی عمر متمرکز است تا یک مبلغ هنگفت فقط تا زمان بازنشستگی.

به همین ترتیب، ما پیشنهاد کردیم که تأثیر تغییرات کوچک به زبردستان دارد در طول زمان بیشتر از تغییرات بزرگ در بلندمدت است. همچنان که بهره مرکب مقدار پس‌انداز دوران بازنشستگی را افزایش می‌دهد تجربه ما نشان می‌دهد که نفعی که از تغییرات کوچک و متمرکز در رفتار به دست می‌آید بیشتر از آن چیزی است

همزمان به کارگرفت بهره‌وری گروه با بهره‌وری گروه کنترل تفاوتی نداشت. تحلیلها نشان داد که اعتماد به رهبری در این شرایط کاهش می‌یابد، شاید به خاطر آنکه ترکیب این دو سبک به اصطلاح «زیادی خوب بود». اگرچه این سؤال بررسی دقیقتری را لازم دارد، نتایج کسب شده نشان می‌دهد که زبردستان می‌توانند:

- سبک رهبری مورد استفاده رهبران را تشخیص دهند، و
- رفتار (عملکرد) خود را در واکنش به رفتار رهبران تغییر دهند.

پس از کسب این نتایج تشویق‌کننده، ما آموزشهای رهبری را برای دسته‌ای از سازمانهای خصوصی و دولتی کانادایی انجام دادیم. اگرچه که هیچ‌گاه نمی‌توان یک طرح آزمایشی کامل و «تمیز» را در اختیار داشت، ما توانستیم بهبود رفتار رهبری را در نتیجه آموزشهای مربوطه ثبت کنیم و مهمتر آنکه این مورد توسط زبردستان آنها نیز گزارش شده بود. وانگهی، ما به طور پیوسته رویکرد خود به موضوع را با هدف توسعه مهارت‌های رهبری بازنگری کردیم و بر تغییرات رفتاری پایدار و در ابعاد کوچک که تأثیرات زیادی را به همراه دارند تأکید کردیم.

### شما چگونه این کار را انجام می‌دهید؟

امروز در کتاب‌فروشها کتب زیادی در مورد رهبری وجود دارد. دانشگاهیان، مشاوران، مدیران اجرایی و متخصصان منابع انسانی، همگی مشتاق‌اند تا دیدگاههای خاص خود را در مورد رهبری سازمانی مطرح کنند. بیشتر این کتابها،

خوشبینی و ارتقای حس خوداتکایی، عامل مهمی در بهبود نتایج سازمانی است.

انگیزش آگاهانه کارکنان از سوی رهبری باعث می‌شود که آنان در مورد مشکلات مرتبط با کار به روشهای جدید فکر کنند. پاسخ دادن به سؤال کارکنان با طرح سؤالاتی از قبیل «شما فکر می‌کنید ما باید چه کنیم؟» و یا «اگر جای من بودید چه می‌کردید؟» ذهن کارکنان را درگیر می‌کند که این تعریف انگیزش آگاهانه است. هر چند این جنبه از نظریه رهبری فراموش شده است اما این موضوع از مباحث رهبری با تأکیدی که در اقتصاد امروز بر دانش کار می‌شود از اهمیت زیادی برخوردار شده است [۲۸]. براساس مطالعات ما در مورد ۳۰ شرکت، ابعاد دانش کار شامل تعریف، ایجاد، دسته‌بندی و استفاده از دانش است. با ارائه رفتارها منبعت از انگیزش آگاهانه، رهبران اینگونه رفتارها را توسعه می‌دهند و به سرعت کارکنانشان را برای توسعه‌ای پایدار آماده می‌کنند.

و سرانجام «همدلی فردی» توانایی رهبر برای پاسخگویی به نیاز کارکنان از طریق عمل کردن به عنوان مربی، مرشد، معلم، تسهیل‌کننده، محرم راز و مشاور است [۱]. صرف وقت برای رفع نگرانیهای کارکنان یکی از رفتارهای کلیدی است که جلوه‌ای از «همدلی فردی» رهبران است. در واقع، رهبرانی که ما با آنها کار کرده‌ایم زمانی را در برنامه کاری خود برای قدم زدن در اطراف محیط کار در نظر می‌گیرند. آنها تنها به اختصاص پاداش برای کارمند ماه اکتفا نمی‌کنند. این رهبران زمانی را در برنامه روزانه خود برای صحبت با کارکنان اختصاص می‌دهند. آنها شخصاً از کارکنانشان به

که در ابتدا فکر می‌کنیم. چه نوع تغییرات کوچکی مورد نظر است؟ به منظور افزایش نفوذ ایده آل، ما پیشنهاد می‌کنیم که رهبران کاری را که درست است انجام دهند و نه آنچه را که مصلحت است و یا از لحاظ هزینه قابل توجیه. ما هم چنین پیشنهاد می‌کنیم که رهبران زمانی را برای توجیه و شفافیت بخشیدن به تصمیمات خود اختصاص بدهند. تصمیم‌گیری براساس معیارهای ثابت موجب ایجاد احترام و اعتماد می‌شود و کارکنان می‌آموزند که چه انتظاری می‌توانند از رهبران خود داشته باشند. رهبرانی که در نگاه کارکنانشان به عنوان افرادی دیده می‌شوند که کارهای درست انجام می‌دهند می‌توانند اعتماد آنان را نسبت به خود به دست آورند.

رهبرانی که از انگیزه مبتنی بر الهام استفاده می‌کنند در واقع خوشبینی و شور و حرارت را به نمایش می‌گذارند. برقراری ارتباط با استفاده از عبارت «من می‌دانم که شما می‌توانید این کار را انجام دهید» یک اثر توانمند رهبری است که حس خوداتکایی افراد را برای تلاش بیشتر برمی‌انگیزد. مطمئناً مطالعات روزنتال (۱۹۶۸) شاهدهی برای این مدعاست. اخیراً پارکر (۱۹۹۸) این اصطلاح را به نوعی دیگر تعریف کرده است. منظور او احساس اطمینان افراد برای برعهده گرفتن نقشی فعالتر و گسترده‌تر از آن چیزی است که به طور سنتی برای آنان تعریف شده است [۳۵]. خصوصاً در سازمانهایی که مواجه با قانون‌زدایی، جهانی شدن، تجدید ساختار و فشارهای رقابتی هستند، توانایی رهبران در برقراری ارتباط منجر به

خاطر تلاشهای آنها در کار تشکر می‌کنند. در حقیقت با توان بالقوه ایجاد انگیزش کارتهای تشکر و یا کارتهای مشابه روبه‌رو بوده‌ایم. ما با مدیرانی برخورد کردیم که کارتهای تشکری که شخصاً حتی سالها قبل دریافت کرده‌اند را حفظ کرده بودند.

تحقیقات ما [۲۸] نشان می‌دهد که رهبری تغییر و تحول را هم می‌توان از طریق آموزش (شرکت در کارگاه) و هم از طریق گرفتن بازخورد از کارکنان تقویت کرد، اما ترکیب آنها بیشتر از تک تک آنها رهبری را تقویت نمی‌کند. برای توضیح اینکه چرا اینگونه است ما نتیجه گرفتیم که جزء اصلی در آموزش رهبران تغییر و تحول، توسعه یک برنامه عملیاتی براساس نظریه رهبری تغییر و تحول است.

هم در جلسات آموزشی و هم در جلسات اخذ بازخورد، ما رهبران را تشویق کردیم تا اهدافی چالش‌برانگیز، مشخص و قابل دسترس را برای نشان دادن رفتارهای رهبری خاص مشخص کنند [۳۳]. ما بر تغییرات رفتارهای کوچک و بر اجرای تغییراتی که بتوانند در طول زمان پایدار بمانند تأکید کردیم. رهبران تشویق می‌شوند تا فهرستی شامل پنج هدف از این‌گونه اهداف را تهیه کنند. تجربه ما که براساس ادارک زیردستان به دست آمده است نشان می‌دهد که افراد در طول سه یا چهار ماه در نتیجه اجرای این اهداف و ویژگیهای رهبری تغییر و تحول را نشان می‌دهند. این مشاهده با یافته‌های فراتحلیلی نیز سازگار است به این معنی که برنامه‌های هدف‌گذاری و بازخورد به تأثیرگذاری اساسی و بامعنا منجر می‌شود.

جزء کلیدی در اجرای این برنامه استفاده از طرح برنامه آموزشی است که فراتر از آموزش واقعی است. بنابراین یک ماه قبل از جلسه آموزش رهبران، ما سبکهای رهبری و نتایج همراه با آن را جمع‌آوری کردیم. از این اطلاعات برای ارائه بازخورد به رهبران در مورد سبک رهبری تغییر و تحول جاری آنها و ارزیابی تغییرات استفاده می‌شود. اطلاعات مشابهی حدود ۶ ماه بعد از آموزشها و جلسات بازخورد جمع‌آوری شد. در دومین جلسه ارائه بازخورد با اطلاعاتی برخورد می‌کنند که به آنها امکان می‌دهد اثربخشی تغییر رفتار خود را ارزیابی کنند.

استفاده از جلسه بازخورد دوم حداقل سه کارکرد مهم دارد. اول اینکه، باعث ایجاد انتظار برای تغییر می‌شود. به شرکت‌کنندگان به طور واضح گفته می‌شود که تغییر مورد انتظار است و اندازه‌گیری می‌شود. دوم آنکه، جلسه دوم بازخورد به عنوان یک جلسه فشار مضاعف عمل می‌کند و موجب تقویت تغییراتی می‌شود که مدیران برای تقویت سبک رهبری تغییر و تحول خود به کار می‌گیرند. و سرانجام آنکه، این اطلاعات هم به آموزش‌گیرندگان و هم به آموزش‌دهندگان کمک می‌کند تا اثربخشی برنامه را ارزیابی کنند.

این رویکرد به آموزش رهبری تغییر و تحول با نظریه یادگیری هم سازگاری دارد و دانش مفهومی را با فرصتهایی جهت تمرین و به کارگیری رفتارهای قابل مشاهده آشتی می‌دهد [۴۱]. وین و کامرون [۴۱] پیشنهاد می‌کنند که این رویکرد به آموزش شامل چهار جزء اصلی است:

جوانان و مربیان تیمهایشان داشت. آنچه که این یافته‌ها نشان می‌دهد آن است که علاوه بر آموزشهای رسمی، فرصتهایی برای یادگیری رهبری تغییر و تحول در طول دوره جوانی و به صورت دوره‌های آموزشی طبیعی وجود دارد. این موضوع فرصتی را برای تحقیقات جدید که می‌تواند بر روی تأثیر والدینی شامل، معلمان، مربیان ورزشی و سایر افراد از این دست متمرکز شود به وجود می‌آورد و همچنین فرصتی است برای تمرکز بر روی نوجوانان برای اینکه بفهمیم چه موقع رهبری تغییر و تحول در آنها آغاز می‌شود.

### نتیجه‌گیری و مباحث تحقیقاتی جاری

رویکرد ما به آموزش رهبری تغییر و تحول رویکردی اثربخش است. تغییرات رفتاری شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها، از دیدگاه کارکنان آنها بهبود در رهبری تغییر و تحول ارزیابی شده است [۹]. علاوه بر آن، به کارگیری سبک رهبری تغییر و تحول باعث تقویت نگرشها [۹] و بهبود بهره‌وری شده است.

علی‌رغم این نتایج تشویق‌کننده، جا برای تحقیقات بعدی وجود دارد. شاید مهمتر از همه و خصوصاً اکنون که می‌دانیم این آموزشهای مؤثر هستند، آن است که بدانیم سازوکار آن چگونه است. اوولویو [۱] این نکته را خاطر نشان می‌کند که اگر هر مداخله تأثیر مستقیمی بر عملکرد دارد، ممکن است ربطی به رهبری نداشته باشد. تأثیر رهبری از طریق مداخله متغیرهایی مانند نگرش کارکنان و انگیزش آنها معلوم می‌شود.

۲. تشریح اصول

۳. فرصت برای تمرین اصول

۴. بازخورد از عملکرد

این اجزا هم در جریان آموزش کارگاهی و هم در جلسات ارزیابی تغییر حضور دارند.

### توسعه خانوادگی رهبری تغییر و تحول

هرگاه که برای ارائه بازخورد به رهبران سازمانها یا مشاوره با آنها گفتگو می‌کنیم، همیشه به رهبرانی برمی‌خوریم که جایگاه فوق‌العاده‌ای دارند. در این موقعیتها، حس کنجکاوی ما را بر آن می‌دارد که از آنان پرسیم درسهای رهبری خود را در کجا فرا گرفته‌اند. حس کنجکاوی ما وقتی افزایش می‌یابد که متوجه می‌شویم آنها این جایگاه را بدون آنکه آموزش خاصی در زمینه رهبری دیده باشند به دست آورده‌اند. ما در اغلب موارد با پاسخهای یکسانی برای این سؤال مواجه می‌شویم. می‌گویند که آنها این روش را از والدینشان آموخته‌اند، از نحوه برخورد آنها با فرزندانشان.

بر این اساس و همچنین براساس تحقیقات دیگر که نشان می‌دهد چگونه والدین بر اعتقادات مرتبط با کار فرزندانشان تأثیر می‌گذارند، ما تصمیم گرفتیم تا بر این موضوع به صورت تجربی متمرکز شویم [۶، ۷، ۹]. ما بر روی توسعه رهبری تغییر و تحول در مورد ۱۱۲ دانش‌آموز دبیرستانی متمرکز شدیم که عضو یازده تیم ورزشی مختلف بودند. ما دریافتیم که درک آنها از آنچه که می‌توان آن را سبک تغییر و تحول والدین نامید تأثیر معناداری بر جایگاه رفتارهای تغییر و تحول این



آموزشهای رهبری باید رهبران را قانع کند که آنها می‌توانند تفاوت‌هایی را ایجاد کنند. این امر باعث می‌شود که آنها به مفید بودن خود معتقد شوند که این به نوبه خود منجر به تلاش و پشتکار بیشتر می‌شود [۳]. در مقابل خوداتکایی کارکنان از طریق داشتن رهبری که نمونه رهبری تغییر و تحول است، ارتقا می‌یابد. به طور مشابه، داشتن چنین رهبری، وابستگی گروهی، انگیزش و تعهد اثربخش کارکنان را افزایش می‌دهد. این نگرش است که آنها را به سمت عملکرد بهتر هدایت می‌کند. اگرچه پژوهشهای ما این پیشنهادها را تأیید می‌کند، شناسایی و تأیید این مسیرهای مهم و بحرانی وظیفه تحقیقات آینده است. نتایج پژوهش و تجارب ما نشان می‌دهد که این کاری است که ارزش دنبال کردن را دارد و پیامدهای آن برای سازمانها اساسی است.

به عنوان مثال بارلینگ [۸] دریافت که تعهد عاطفی کارکنان به شرکت، اعتماد به مدیریت و احساس همبستگی گروهی واسطه روابط بین تصور رهبری تغییر و تحول و عملکرد گروه است. کاربونو [۱۷] در نمونه‌ای از ورزشکاران دانشگاهی، دریافت که انگیزش ذاتی ورزشکاران، واسطه رابطه میان رهبری تغییر و تحول مربیان و عملکرد آنان است. این نتایج نشان می‌دهد که رهبران تغییر و تحول تا اندازه‌ای موفق هستند که می‌توانند نگرشهای اساسی کارکنان را پرورش دهند.

مشاهدات و تجربه ما از جریان آموزش و جلسات بازخورد، ما را به این اندیشه هدایت کرد که یک سازوکار علت و معلولی وجود دارد که از طریق آن آموزشهای رهبری مستقیماً بر کارکنان تأثیر می‌گذارد. اول آنکه، ما دریافتیم که

## مرجعها

1. Avolio, B. J. (1999), *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
2. Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000), *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
3. Bandura, A. (1977), *A Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
4. Barker, R. A. (1997), "How can we train leaders if we do not know what leadership is?", *Human Relations*, Vol. 50, pp. 343-62.
5. Barling, J. and Mendelson, M. B. (1999), "Parents' job insecurity affects children's grade performance through the indirect effects of beliefs in an unjust world and negative mood", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4, pp. 347-55.
6. Barling, J., DuPre, K. E. and Hepburn, C. G. (1998), "Effects of parents' job insecurity on children's work beliefs and attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 112-18.
7. Barling, J., Kelloway, E. K. and Bremersmann, E. H. (1991), "Preemployment predictors of union attitudes: the role of

- family socialization and work beliefs”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 725-31.
8. Barling, J., Moutinho, S. and Kelloway, E. K. (2000), “Transformational leadership and group performance: the mediating role of affective commitment”, manuscript submitted for publication.
9. Barling, J., Weber, T. and Kelloway, E. K. (1996), “Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 827-32.
10. Barling, J., Zacharatos, A. and Hepburn, C. G., (1999), “Parents’ job insecurity affects children’s academic performance through cognitive abilities”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 437-44.
11. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, Basic Books, New York, NY.
12. Bass, B. M. (1990), “From transactional to transformational leadership: learning to share the vision”, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, pp. 19-36.
13. Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
14. Burke, M. J. and Day, R. M. (1986), “A cumulative study of training”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 232-65.
15. Bycio, P., Hackett, R. D., and Allen, J. S. (1993), “Further assessment of Bass’s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 468-78.
16. Carless, S. A. (1998), “Discriminant validity of transformational leadership as measured by the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 71, pp. 353-8.
17. Charbonneau, D., Barling, J. and Kelloway, E. K. (2000), “Transformational leadership and sports performance: the mediating role of intrinsic motivation”, *Journal of Applied Social Psychology*, (in press).
18. Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987), “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 637-47.
19. Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L. and Beers, M. C. (1996), “Improving knowledge work processes”, *Sloan Management Review*, Vol. 37, pp. 53-65.
20. Fiedler, F. (1996), “Research on leadership selection and training one view of the future”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 241-50.
21. Gordon, J. (1985), “Games managers play”, *Training*, July, pp. 30-45.
22. Guzzo, R. A., Jette, R. D. and Katzell, R. A. (1985), “The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis”, *Personnel Psychology*, Vol. 38, pp. 275-91.
23. Hater, J. J. and Bass, B. M. (1988), “Superiors’ evaluations and subordinates’ perceptions of transformational and transactional leadership”, *Journal of*

- Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 695-702.
24. Hochman, B., Kelloway, E. K. and Barling, J. (2000), "The effect of charisma and intellectual simulation on task performance: an experimental investigation", Manuscript in preparation.
  - 25.\* 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, pp. 189-207.
  26. Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 891-902.
  27. Howell, J. M. and Frost, P. J. (1989), "A laboratory study of charismatic leadership", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43, pp. 243-69.
  28. Kelloway, E. K. and Barling, J. (2000), "Knowledge work as organizational behavior", *International Journal of Management Reviews*, (in press).
  29. Kelloway, E. K., Barling, J. and Helleur, J. (2000), "Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback", *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 145-9.
  30. Kirkpatrick, D. L. (1967), "Evaluation of training", in Craig, R. L. and Bittel, L. R. (Eds), *Training and Development Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 87-112.
  31. Kirkpatrick, S. A. and Locke, E. A. (1996), "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 36-51.
  32. Koh, W. L., Steers, R. M. and Terborg, J. R. (1995), "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, pp. 319-33.
  33. Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  34. Lowe, K., Koreck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational leadership: a meta-analytic review", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, pp. 385-425.
  35. Parker, S. K. (1998), "Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, pp. 835-52.
  36. Pillai, R., Schreishem, C. A. and Williams, E. S. (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study", *Journal of Management*, Vol. 25, pp. 897-933.
  37. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. and Bommer, W. H. (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and

- organizational citizenship behaviors”, *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 259-98.
38. Rosenthal, R. (1968), *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectations and Pupils' Intellectual Development*, Holt, Rinehart & Winston, NY.
39. Saari, L., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D. and Zimmerly, D. M. (1988), “A survey of management education practices in US companies”, *Personnel Psychology*, Vol. 41, pp. 741-3.
40. Soski, J. J. and Godshalk, V. M. (2000), “Leadership styles, mentoring functions and job-related stress: a conceptual model and preliminary study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 365-90.
41. Whetten, D. A. and Cameron, K. S. (1995), *Developing Management Skills*, 3rd ed., Harper Collins, New York, NY.
42. Zacharatos, A., Barling, J. and Kelloway, E. K. (2000), “Development and effects of transformational leadership in adolescents”, *Leadership Quarterly* (in press).

