



مقدمه:

امروزه اداره کردن سازمان‌های بزرگ، پیچیده و پیشرفته امری است بسیار دشوار که دستیابی به این مهم مرهون زحمات مدیران لایق، مطلع و با کفایتی است که با به کارگیری دانش و فنون و تخصص‌های مدیریت در انجام این امر مهم گام برداشته‌اند. پیشرفت روز افزون تکنولوژی و روند سریع تغییرات در سازمان‌های مختلف، وظایف دشواری را بر عهده مدیران گذارده است.

یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین وظایف مدیر در فرایند مدیریت، رهبری سازمان است. در واقع اصلی‌ترین رکن رهبری، نفوذ قابل توجه و توانایی اعمال قدرت است که توسط رهبر بر روی زیردستان اعمال می‌شود و در رأس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار دارد. این خصیصه رهبری یکی از ویژگی‌های برجسته و با اهمیت هر مدیر موفق است. مدیران برای موفقیت و ایفای نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش کوتاه مدت و مقطعی نسبت به متغیرهای محیطی، باید سازمان و مدیریت را به عنوان یک سیستم مدنظر قرار دهند و با این نگرش به بررسی رفتار کارکنان بپردازند و سبک رهبری خود را بر اساس واقعیت‌های موجود و شرایط، ماهیت کار و شرح وظایف و خصوصیات کارکنان انتخاب کنند. امروزه مدیران با چالش‌های متعدد و گوناگونی مواجهند، بنابراین سازمان‌های موفق به رهبرانی نیازمندند که با ژرف‌نگری و نگرش سیستمی جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را مشخص سازند، افراد را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه ایجاد تحول را در کارکنان به وجود آورند.

بخش اول

بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ و استراتژی‌های سازمان

تهیه و تنظیم:

قاسم فرج پور

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد پرند

(گروه مهندسی صنایع، تهران) و همکاران

در محیط رقابتی کسب و کار امروز، اصلی‌ترین تلاش سازمان‌ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین و بهره‌ورترین روش‌های ممکن به کار گیرند. عمده منابع هرسازمانی منابع انسانی، مالی و فنی آن است که سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌های سازمان است، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است. باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را به عنوان اقدامات بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام در محیط رقابتی کسب و کار امروز، اصلی‌ترین تلاش سازمان‌ها در جهت بقا و توسعه و پیشرفت فراگیر آنها شکل می‌گیرد. در راستای این هدف خطیر، مدیران در پی شناسایی و بهره‌گیری بهینه از منابع و سرمایه‌هایی هستند که تحصیل آنها هزینه‌ها و زحمات فراوانی دارد. پس پیروز این میدان مدیرانی هستند که سرمایه‌های مذکور را به اثربخش‌ترین و بهره‌ورترین روش‌های ممکن به کار گیرند. عمده منابع هرسازمانی منابع انسانی، مالی و فنی آن است که سرمایه انسانی تعیین کننده سمت و سوی دیگر سرمایه‌های سازمان است، زیرا نیروی انسانی است که با توانایی‌های خود و با برنامه‌ریزی، دیگر منابع را به خدمت گرفته است. باتمان و ارگان (۱۹۸۳) برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را به عنوان اقدامات بخشی از کارکنان برای بهبود بهره‌وری و همبستگی و انسجام

در محیط کاری می‌دانند. شهروند خوب سازمانی یک تفکر و ایده است و آن مشتمل بر رفتارهای متنوع کارکنان نظیر، پذیرش و بعده گرفتن وظایف و مسئولیت‌های اضافی، پیروی از مقررات و رویه‌های سازمان، حفظ و توسعه نگرش مثبت، شکیبایی و تحمل نارضایتی و مشکلات در سرکار می‌باشد. بر پایه و اساس تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی مسلماً رفتار شهروندی سازمانی به رقابت و عملکرد سازمان کمک می‌کند، به علاوه رغبت و تمایل به رفتار شهروندی به علت رقابت‌های روز افزون جهانی، اهمیت نوآوری، انعطاف پذیری، بهره‌وری و پاسخگویی به شرایط بیرونی پیوسته در حال افزایش است؛ به عنوان مثال: وفاداری و شور و اشتیاق کارکنان در شرکت فیدکس (شرکت پست بین‌المللی فدرال اکسپرس) غالباً به عنوان عوامل کلیدی ذکر شده است، که تأثیرات چنین



عواملی «غیر قابل انکار و غیر قابل شمارش» می‌باشد و ارزش عوامل وفاداری، شور و اشتیاق در این نهفته است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا در نبرد علیه رقیب برنده شوند. برای نمونه در طول اعتصاب گسترده کارکنان خدمات پستی آمریکا در خلال سال ۱۹۹۷، شرکت فِدکس با هشتصد هزار بسته‌بندی اضافی کالا مواجه شد و هزار تن از کارکنان به این چالش‌ها از طریق داوطلب شدن برای چیدن و ردیف کردن بسته‌بندی‌های اضافی برای ساعت‌های طولانی از جایجایی‌های برنامه‌ریزی شده و منظم پیروی کرده و پاسخ گفتند. در واقع هرب کلهر استدلال می‌کند که برجسته‌ترین استدلال برای موفقیت شرکت‌ها از «روحیه جمعی» نشأت می‌گیرد. اکثر مشکلات این گونه مباحث به رقبای بر می‌گردد، که می‌خواهند تقلید کنند آنها می‌توانند منابع فیزیکی را بخرند، ولی نمی‌توانند موضوعاتی مانند تعهد، وفاداری و اعتماد را خریداری کنند.

نتایج تحقیقات اخیر نشان می‌دهد کارمندی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند.

از سویی رهبری تحول‌آفرین، یکی از تازه‌ترین رویکردهای مطرح شده نسبت به رهبری است که تحقیقات مربوط به آن در کشور انگشت شمار است. نظریه سبک رهبری تحول‌آفرین یکی از چارچوبهای نظری در دنیا است، که از سوی برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) مطرح شده است. در سال‌های اخیر نیز توجه زیادی به آرمودن الگوی نوین مدیریتی رهبری تحول‌آفرین شده است. به طوری که تنها در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از یکصد پایان‌نامه و تحقیق در دانشگاه‌های مختلف دنیا، مفهوم رهبری تحول‌آفرین را بررسی کرده‌اند. بس در سال ۱۹۹۰، بیان کرد که رهبران

می‌توانند با استفاده از ویژگی‌های رفتاری رهبری تحول‌آفرین، پیروان خود را به سوی عملکرد بیش از انتظار، رهنمون کنند. هم‌چنین تحقیقات نشان داد بین رهبری تحول‌آفرین با تعهد کارکنان، سطوح پایین استرس شغلی، رضایت شغلی و رضایت از رهبر، خلاقیت، هوش عاطفی، مبادله رهبر-پیرو و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط مثبتی وجود دارد.

ماهیت رهبری

رهبری به عنوان یک فرایند، به معنی استفاده از نفوذ بدون استفاده از قدرت برای هدایت و هماهنگی فعالیت‌های اعضای یک گروه و به عنوان یک صفت، به معنی مجموعه‌ای از ویژگی‌هاست. یک رهبر نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه تحت نظر خود در سازمان دارد. هر چه سازمانی از نظر رهبری قوی‌تر باشد، قطعاً موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد بود.

بحث رهبری سازمانها به صورت علمی همانند دیگر مباحث از تیلور و تلاشهای وی شروع شد. از سالهای دهه ۱۹۲۰ و اوایل دهه ۱۹۳۰ نهضت روابط انسانی به تدریج جانشین روش علمی تیلور شد که علاوه بر مسئله تکنولوژی برای بهبود بازده، به نیروی انسانی نیز توجه ویژه‌ای داشت. طبق نظریه روابط انسانی، وظیفه رهبر آن است که تحقق هدف‌ها را از طریق ایجاد تعاون و همیاری بین زیردستان خود تسهیل کند و فرصتهایی برای رشد شخصی به وجود آورد. از دید نهضت روابط انسانی توجه به ارتباطات انسانی حائز اهمیت است، ولی از دیدگاه نهضت مدیریت علمی تیلور توجه به وظیفه (کار) اهمیت دارد.

رهبری، عمده وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست. مدیران ملزم به برنامه‌ریزی و سازماندهی هستند، لکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است، به نحوی که هدفهای از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می‌دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه‌ریزی ضعیف

آنها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود اینکه آنها قادرند که فعالیتهای گروه را تداوم بخشند، اما نمی‌توانند آنها را در جهتی هدایت کنند که حصول هدفهای سازمانی را به دنبال داشته باشد. نکته دیگر اینکه مدیریت و رهبری کاملاً مترادف نیستند. رهبری در سازمان‌های غیر رسمی نیز وجود دارد، ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت سازمانی قبلاً به وجود آمده باشد، به علاوه داشتن مقام رسمی تضمین نمی‌کند که شخص مدیر نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارتهایی است که با به کارگرفتن آنها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدفهای معین ترغیب کرد.

کارمندی که فراتر از شغل و وظیفه خود عمل کرده و رفتار شهروندی سازمانی از خود بروز می‌دهند به گروه کاری و سازمانی تعلق دارند که هم بهره‌وری بالایی دارند و هم کاری با کیفیت عالی انجام می‌دهند تا کارگرانی که از رفتار شهروندی سازمانی در سطوح پایین برخوردارند.

همان‌گونه که ذکر شد همه مدیران رهبر و همه رهبران مدیر نیستند. برای تحقق آرمانهای ترقی‌خواهانه و متعالی و ساختن آینده‌ای پربرونق و شکوفا کدامیک مهم‌تر و مؤثرتر است؟ آیا نیاز به رهبران بیشتر محسوس است یا به مدیران؟ بین مدیریت و رهبری چه تفاوتی وجود دارد؟ امروزه مدیران با چالشهای متعددی از قبیل نیاز اساسی و حیاتی به رهبری تحول‌آفرین، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت، توسعه پایدار و تداوم مزیت رقابتی، تغییر و تحول سازمانی، شکل دهی، اصلاح و بهبود ارزش‌های اصلی سازمان، فلسفه یا رسالت آن مواجهند. این چالش‌ها به طور فزاینده‌ای مدیران را ملزم می‌سازد



امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمان‌ها و ضرورت چاره‌اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آب‌های نا آرام» استفاده می‌شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می‌داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است.

در داخل سازمان‌های خود برای ایجاد تحول کلی، نقش رهبری ایفا نمایند. مدیران موفق فردا از این چالش‌ها گریزان نیستند و باید برای رویارویی با چالش‌های آینده آماده گردند.

مروری بر مفاهیم رهبری

تعاریف متعددی برای رهبری وجود دارد. به تعداد صاحب نظران رهبری از آن تعریف وجود دارد. نظریه‌های رهبری شامل چهار دسته زیر است:

۱- نظریه‌های صفات مشخصه رهبری

بر طبق این نظریه، رهبران به طور مادرزادی رهبر متولد می‌شوند؛ بنابراین رهبری قابل آموزش نیست. برخی از این صفات مشخص رهبران، هوش و ذکاوت، اعتماد به نفس، تمایل به مسئولیت‌پذیری، تحمل اہمام، قاطعیت، جذایت.

نقایص این نظریه:

* نادیده گرفتن سهم پیروان در تکوین پدیده رهبری؛
* دخیل ندانستن شرایط 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 اقتضائات خاص

۲- نظریه‌های سبک‌های رفتاری

در این رویکرد عقیده بر این است که رهبر ساخته می‌شود نه این که رهبر به طور مادرزادی رهبر می‌شود. بنابر این، این نظریه مخالف مفروضات نظریه صفات مشخصه رهبری است.

۳- نظریه‌های اقتضایی

بنا بر نقایصی که در نظریات فوق وجود داشت، عامل وضعیت و موقعیت به عنوان متغیری دیگر وارد مباحث رهبری شد؛ به آن دسته از نظریه‌هایی که به وضعیت و موقعیت‌های رهبری تأکید می‌کند، نظریه‌های وضعیتی یا اقتضایی می‌گویند.

نظریه‌های اقتضایی رهبری شامل نظریه‌های زیر می‌باشد:

۱- نظریه اقتضایی فیدلر

۲- نظریه مسیر- هدف

۳- نظریه یا مدل تصمیم‌گیری

۴- نظریه رهبری

۴- نظریه رهبری تحول‌آفرین

مفهوم اولیه رهبری تحول‌آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد. برنز رهبری تحول‌آفرین را به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد. این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر. در ارتباط با نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو ۲، این نظریه بر تقویت نیازهای سطح بالاتر پیروان تأکید می‌ورزد. از نظر برنز، رهبری تحول‌آفرین توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند.

رهبری تحول‌آفرین

امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمان‌ها و ضرورت چاره‌اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آب‌های نا آرام» استفاده می‌شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می‌داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می‌کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این همکاری نداشته‌اند و هیچ کدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده‌اند. در مسیر رودخانه، پیچ و خمها و سنگ‌های درشتی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می‌کند، مقصد قایق نیز به درستی

مشخص نیست، هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می‌شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می‌کنند.

لاکت در این باره معتقد است که موج دریا، تجربه ترسناکی است. اگر در قبال آن ایستادگی کنید شما را به گوشه‌ای پرتاب می‌کند، با این وجود اگر بر آن سوار شوید، می‌تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده‌تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی‌حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت و رهبری ساکن و بی‌تحرك نمی‌تواند مدت زیادی به طول انجامد، موج با آن را غرق می‌کند و یا کشتی این مدیریت و رهبری، در گل فرو رفته باقی می‌ماند و بالاخره دیدگاه‌های بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شوان (۱۹۷۱) و برگ کوپست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمان‌های امروزی نمی‌توانند روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند، بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصت‌هایی برای آموختن، تطابق و هم‌خوانی مطلوب تبدیل کنند. جهت مقابله با این محیط نامطمئن و تغییرات مستمر، نیاز به افرادی در نقش رهبر به شدت احساس می‌شود.

به طور کلی می‌توان رهبری تحول‌آفرین را این گونه تعریف کرد: یک توانایی شخصی برای پیش‌بینی، ساخت آینده، انعطاف‌پذیری، تفکر استراتژیک و کار با دیگران که فرصت‌های متغیری را برای ایجاد یک آینده قابل وصول برای سازمان‌ها شناسایی می‌کند.

یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران در چهار دهه پیش، رهبری بوده است و تلاش شده این پدیده را با یک سری از معیارهای دانشگاهی عملی کنند. یکی از جدیدترین رویکردهایی که برای مطالعه رهبری پدید آمده است، مدل رهبری تحول‌آفرین- مبادله‌ای طراحی شده توسط بس (۱۹۸۵) و عملیاتی شده از سوی بس و آولویو (۱۹۹۵) می‌باشد.

جیمز مک‌گریگور برنز (۱۹۷۸) اولین کسی بود که در کتاب خود با نام «رهبری» اصطلاحات رهبری مبادله‌ای و تحول‌آفرین را به کار برد. این اصطلاحات به سرعت در حوزه‌های مدیریت سازمانی به کار گرفته شد.

برنز (۱۹۷۸) اولین بار، بین رهبران تحول‌آفرین و مبادله‌ای تمایز قایل شد. رهبران تحول‌آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته



رهبری تحول آفرین برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به عنوان عناصر تشکیل دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند نیاز دارد. این عوامل عبارتند از:

نفوذ آرمانی (ویژگی‌های آرمانی - رفتارهای آرمانی): در این حالت فرد، خصوصیات رهبر کاریزماتیک را دارد؛ مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو و مدل می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های آرمانی و رفتارهای آرمانی است.

انگیزش الهام بخش: رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و قابل دستیابی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و قابل دسترس بودن اهداف خوش بین هستند.

ترغیب ذهنی: رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزد. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند که

داد و ستد رهبر - پیرو را ترجیح می‌دهد و در واقع رهبر، نیازهای پیروان را در ازای عملکرد آنها در برآورده کردن انتظارات پایه‌ای، مرتفع می‌کند. این رهبر در خطر گریزی بهتر عمل کرده و به زیردستان اطمینان می‌دهد و به آنها اجازه رسیدن به هدف‌ها را می‌دهد. سومین مؤلفه این مدل به عنوان رهبری غیر مبادله‌ای یا عدم مداخله گر، خوانده می‌شود که سبکی «بی‌مبالات» در رهبری است که رابطه‌ای منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و در خواست‌های کمک از سوی زیردستان را پیگیری نمی‌کنند.

رهبران تحول آفرین در باورها، ارزش‌ها و اهداف پیروان نفوذ کرده و تأثیر فوق العاده‌ای در پیروان خود به جای می‌گذارند. آنها از طریق گفتار و کردارشان کل سازمان را دچار تحول می‌کنند. پیروان این رهبران نسبت به آنها احساس اعتماد و وفاداری می‌کنند. نفوذ رهبران تحول آفرین از طریق کلمات، گفتگو، بینش و الهام بخشی به دیگران است.

رهبران تحول آفرین افراد جذابی هستند که زیردستان‌شان را به لحاظ عاطفی و احساسی شناسایی می‌کنند و کارکنان زمانی به افزایش تلاش‌ها و کوشش‌های فوق العاده (اضافی) مبادرت خواهند کرد که آنها با رهبران حمایتی و تحول آفرین کار بکنند. به علاوه رهبران تحول آفرین یک چشم‌انداز هدفمند و آرمانی را به شرکتی که کارکنان را برای اجرای اهداف موفقیت‌آمیز از طریق تأکید و علاقه‌مندی به سازمان بیش از افراد کنار هم گرد می‌آورد، ابلاغ می‌کنند.

کارکنانی که برای رهبران تحول آفرین کار می‌کنند اغلب فراتر از وظایف رسمی برای منفعت رساندن به سازمان انگیزش پیدا می‌کنند، در ضمن وقتی که رهبران تحول آفرین روابط نزدیک، صمیمانه، حمایتی و توسعه یافته را پرورش دهند در آن صورت کارکنان برای بروز سطح بالایی از رفتار شهروندی سازمانی تمایل خواهند داشت. به طور کلی سرپرستانی که با کارکنانشان پیوند و روابط ضعیفی را به وجود می‌آورند و با آنها دیر آشنا شوند و نیز هنگامی که کارکنان سرپرستانشان را ناآگاه و بی‌مطلع تلقی کنند احتمالاً کمتر در رفتار شهروندی سازمانی درگیر می‌شوند

مؤلفه‌های رهبری تحول آفرین

در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند. رهبران مبادله‌ای نیازهای فعلی زیردستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاوت دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستدهای دو طرفه).

به طور کلی این تحقیقات، رفتارها و ویژگی‌های رهبران تحول آفرین را بدین صورت بیان کرده‌اند: خونگرمی و همدلی، نیاز به قدرت، بلاغت و مهارت بیان خوب، هوش و توجه به دیگران. این رهبران قادرند پیروان را برانگیزانند، توانایی الهام بخشی دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند، و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیردستان ایجاد می‌کنند که به آنان به عنوان انسان نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسایل را به روشی جدید ببینند.

بر اساس نظریه رهبری تحول آفرین، یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید. همان طور که بیان گردید، برنز ایده اولیه رهبری مبادله‌ای و رهبری تحول آفرین را ارائه نمود. اما وی ابتدا این ایده را در عرصه سیاست مطرح کرد و سپس باس آن را وارد سطح سازمان نمود. پیرو تحقیقات برنز، در سال ۱۹۸۵، بس مدلی از رهبری را ارائه داد که برای موقعیت‌های ثبات و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مبادله‌ای و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو در سال ۱۹۹۵ این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری مبادله‌ای را مشخص نموده و حتی این مدل را در غالب پرسش‌نامه‌ای با نام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری» به صورت عملیاتی درآوردند.

بس، رهبر تحول آفرین را کسی می‌داند که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان، رابطه مثبتی با زیردستان برقرار می‌کند، کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر رفته و در راستای تمایلات گروه و سازمان کار کنند. رهبران تحول آفرین زیردستان خود را بر می‌انگیزاند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند.

رهبر مبادله‌ای از نظر بس کسی است که رابطه

یک رهبر، نیازمند استفاده از بازیگران داخلی جهت انجام وظایف لازم برای سازمان است تا به اهداف مطلوب دست یابد. در این راستا، هدف رهبری تحول آفرین آن است که اطمینان یابد مسیر رسیدن به هدف، به وضوح از سوی بازیگران داخلی درک شده است، موانع بالقوه درون سیستم را برطرف می‌کند و بازیگران را در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب می‌نماید.

در حل مسائل خلاقانه برخورد کنند و فروض بدیهی را مورد سؤال قرار دهند. آنها پیروان را ترغیب می‌کنند که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسأله نوآورانه را پیاده کنند.

ملاحظات فردی: رهبر نیازهای احساسی زیر دستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص لازم دارند را پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند.

رهبری تحول آفرین: محدوده و فرایند
توسعه رهبری تحول آفرین باید بدقت با استراتژی شرکت همراستا و در جهت حمایت و تقویت آن به کار برده شود. مسائلی از قبیل جهانی شدن، تمرکز زدایی و آهنگ



سازمان‌ها باید درک کنند که فرایند توسعه رهبری برای ایجاد تغییر باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. اولین قدم برای طراحی فرایند توسعه رهبری، تضمین این ارتباط از طریق درخواست اطلاعات مستقیم از مشتریان است. اطلاعات از مشتریان کلیدی، فرایندی رایج برای سازمان‌ها شده است.

سریع بازار، شرکتها را مجبور به ارزیابی نحوه عملکرد خود کرده است. امروزه دیگر پارادایم‌های قبلی اثر بخش نیست و درک نیاز به تغییر اهمیت زیادی یافته است. با این وجود، تعیین دقیق چگونگی تبدیل این چالشها به فرصتهای مناسب، عاملی است که موجبات نگرانی بسیاری از مدیران ارشد شده است. سازمان‌های با عملکرد بالا فرایند توسعه رهبری را به عنوان منبع و منشاء مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. این فرایند شامل مراحل زیر است:

۱- هم‌راستا کردن توسعه رهبری با استراتژی شرکت
فرایند توسعه رهبری تحول آفرین به عنوان بخش موثری از فرایند تغییر، باید با اهداف استراتژیک سازمان هم‌راستا باشد. مبتکران توسعه رهبری برای فهم و کمک به اجرای استراتژی کلی شرکت نباید هیچ اقدامی را فرو گذارند. رهبران جدید تنها از طریق هم‌راستا کردن تلاش‌های خود خواهند توانست به طور موثری چالش‌های کسب و کار و محدودیتهای بازار جهانی را برطرف کنند.

۲- تمرکز روی مسائل اساسی

توسعه رهبری تحول آفرین بیشتر بر روی مسائل اصلی از قبیل ارزش‌ها و مسائل استراتژیک ضروری در سرتاسر سازمان متمرکز خواهد بود. در حالی که واحدهای تجاری بیشتر بر چالش‌های ویژه عملیات خود متمرکزند، کانون توسعه رهبری شرکت، بر روی رهبری توجه خاص دارد و اغلب مهارت‌های مدیریت (به ویژه مهارت خاص بازرگانی) را توسعه می‌دهد. مهارت‌های رهبری با مهارت‌های اصلی سروکار دارند، یعنی مهارت‌ها و رفتارهایی که کارمندان را قادر می‌سازد حد

مشخص وظایف خود را انجام دهند. توسعه رهبری بر اساس این صفات اصلی پی ریزی می‌شود.

۳- تمرکز بر توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی
در فرایند توسعه رهبری، برتری با تیم‌هایی است که بر اهمیت توسعه منابع انسانی و تجربه شغلی تأکید می‌کنند. استفاده از رهبران بازرگانی در سمت‌های کلیدی توسعه منابع انسانی به معنی بی‌احترامی به جنبه‌های منحصر به فرد انضباطی و سلسله مراتبی نیست، بلکه بدین معنا است که حضور رهبران بازرگانی اطمینان و مشارکت بهتر و سودمند برنامه‌ها را تضمین می‌کند.

۴- تمرکز بر عوامل درونی و بیرونی

تلاش‌های توسعه رهبری تحول آفرین باید با تمرکز بر روی محیط درونی و آگاهی از محیط بیرونی انجام پذیرد. تقاضاهای کسب و کار جدید نیاز به تغییر را اجبار می‌کنند، ولی ملاکی برای نحوه ایجاد تغییر ارائه نمی‌کنند. (خواه به وسیله مدیران ارشد اجرایی شروع شده باشد، خواه در سراسر سازمان همچون یک نقشه پوچ باشد) ایجاد فرایندی جهت پایه‌ریزی مهارت‌ها، توانایی‌ها و فنون رهبری که سازمان‌ها را به بررسی محیط درون و برون برای پاسخ وادار می‌کند، الزامی است.

سازمان‌ها باید درک کنند که فرایند توسعه رهبری برای ایجاد تغییر باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشد. اولین قدم برای طراحی فرایند توسعه رهبری، تضمین این ارتباط از طریق درخواست اطلاعات مستقیم از مشتریان است. اطلاعات از مشتریان کلیدی، فرایندی رایج برای سازمان‌ها شده است. به منظور تجزیه و تحلیل کردن نیازها به طور صحیح، سازمان‌ها بر روی تعدادی ابزار شامل موارد زیر تکیه می‌کنند:

- * استفاده از مدیران اجرایی در سمت‌های مهم توسعه منابع انسانی؛
- * ارتباطات رسمی با تلاش‌های برنامه ریزی استراتژیک؛
- * گفت‌وگو و مباحثات وسیع با رهبران کسب و کار و تجارت؛
- * بررسی‌های بیرونی و درونی مشتریان.

این ارزیابی‌های رسمی نیازها ممکن است به نظر شبیه

اقدامی آشکار در ایجاد فرایند توسعه رهبری باشد. این ارزیابی‌ها به هیچ وجه در سطح کلان انجام نمی‌شود. نقش رهبران در همه سطوح این است که برای افراد روشن سازند که آنها لایق دستیابی به چیزی بیشتر از آنچه فکر می‌کنند، هستند و نباید به جایی که در حال حاضر هستند، راضی باشند.

رهبری تحول آفرین در هزاره سوم باید از طریق تعاملاتی که مبتنی بر بینش‌ها، دانش و مسئولیت‌هایی مشترک برای دستیابی به خروجی‌هاست، اعمال شود و این تعاملات باید بین رهبران بزرگ شرکت (مدیران ارشد) و اعضای سازمان (افراد درون سازمان، تابعان سازمان) رخ دهد.

اجزای رهبری تحول آفرین

آنچه که شرکت‌های هزاره سوم را از گذشته متفاوت خواهد کرد، این است که چطور مدیران، مسئولیت‌های رهبری تحول‌گرا را انجام می‌دهند. مدیران ارشد باید روی رفتار ذی‌نفعان سازمانی به ویژه افراد درون سازمان تأثیر بگذارند، یعنی مثل یک مربی عمل کنند. یک رهبر تحول آفرینی مؤثر باید بداند که رسیدن به موفقیت از طریق همکاری اعضای تیم امکان پذیر است. به طور کلی اجزای رهبری تحول‌گرا عبارت‌اند از:

۱- تعیین هدف یا استراتژی شرکت

تعیین جهت گیری سازمان بر عهده مدیران ارشد سازمان است. نتایج یک بررسی روی ۴۵۰ نفر از مدیران اجرایی از ۱۲ شرکت جهانی نشان داد که توانایی تدوین یک رسالت ملموس (قابل فهم)، ارزشها و استراتژی برای شرکت‌ها مهمترین شایستگی قابل توجه از بین مهارت‌های حساس یا حیاتی برای مدیران جهانی است که بتوانند آینده را از آن خود کنند. رسالت (ماموریت)، تسهیل کننده پیشرفت سازمانی است. یک هدف روشن به سازمان اجازه تلاش‌های یادگیرنده را برای افزایش مزیت رقابتی می‌دهد.

۲- بهره‌برداری و حفظ شایستگی‌های اساسی

منابع و توانایی‌های ناشی از نوآوری‌ها، رقبا و تغییرات پیوسته و انقلاب‌های تکنولوژیکی شایستگی‌های اساسی هستند. در هزاره سوم توانایی بهره‌برداری و توسعه شایستگی‌های اساسی ارتباط نزدیکی با موفقیت



مدیران و رهبران از آن برای شکل دهی، ایجاد و تغییر الگوهای فعالیت‌های سازمانی استفاده می‌کنند. در دور نمای رقابتی جدید چنین کنترل‌هایی به سختی میسر است. عرصه های رقابتی جدید دارای فرصت‌هایی است که بیشترین اثر بخشی را از نوآوری و خلاقیت ایجاد می‌کنند. رهبران استراتژیک قادرند کنترل‌هایی را ایجاد کنند که رفتارهای خلاقانه (نوآورانه) و منعطف کارکنان را برای به دست آوردن مزیت رقابتی برای شرکت تسهیل کنند. مدیران ارشد، از دو نوع کنترل داخلی استفاده می‌کنند:

الف) کنترل استراتژیک: این نوع کنترل نیازمند تبادل اطلاعات بین مدیران اجرایی ارشد و اعضای سازمان است. برای اعمال مؤثر کنترل استراتژیک، مدیران ارشد باید درک عمیقی از شرایط رقابتی و پویایی هر یک از واحدهایی که مسئول آن هستند، داشته باشند. تبادل

انجام فعالیت‌های اخلاقی برای رهبران تحول آفرین در هزاره سوم به دلیل تضاد فرهنگ‌ها و ساختارهای اقتصادی که شرکتها در محدوده آن رقابت می‌کنند، بسیار مشکل خواهد بود. یک رهبر تحول آفرینی متعهد، خواسته‌های مشروع ذی‌نفعان را در ایجاد و تداوم یک فرهنگ اخلاقی سازمانی به کار می‌گیرد.

اطلاعات از طریق جلسات غیر رسمی و برنامه‌ریزی نشده اتفاق می‌افتد. تأکید این نوع کنترل بیشتر روی عملیات است تا نتایج و مدیران سطوح پایین را به تصمیم‌گیری‌های دارای ریسک معقول و پذیرفتنی، تشویق کند.

ب) کنترل مالی: کنترل‌های مالی، اجرای اهداف کوتاه مدت را تشویق می‌کند. خروجی‌های حاصل از کاربرد کنترل استراتژیک بر نتایج مثبت بلند مدت متمرکز است، در حالی که نتایج حاصل از کنترل مالی بر اهداف کوتاه مدت متمرکز است. بنابراین رهبران تحول آفرین باید درصدد تدوین و استفاده از یک مجموعه متوازن کنترل‌های استراتژیک و مالی باشند. ما در این مقاله تأثیر رهبری تحول آفرین را بر فرهنگ سازمانی و استراتژی‌ها بررسی می‌کنیم. ۴ مورد دیگر نیز قابل بررسی می‌باشند.

ادامه دارد...

است. بعضی از نویسندگان تجاری معتقدند که چالش‌های شرکتها در هزاره سوم، اینکه بیشتر فرهنگ تکنیکال یا قطعی داشته باشند نیست، بلکه این است که چطور سازمان‌ها رهبری شوند که مولد دانش و پرورش دهنده آن باشند، چطور متکی به قضاوت و غریزه باشند، چطور در یک دنیا با تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها زندگی کنند. فرهنگ سازمانی مرتبط با تصمیمات، فعالیت‌ها، الگوهای ارتباط و شبکه‌های ارتباطی است. فرهنگ، انعکاس آن چیزی است که سازمان در طول زمان به واسطه پاسخگویی به چالش‌های مداوم حیات (بقا) و رشد یاد می‌گیرد. فرهنگ‌های مؤثر، فرهنگ‌هایی هستند که افراد سازمان را به عنوان مزیت رقابتی در نظر می‌گیرند. هنگامی که افراد سازمان واقعیت تغییر مستمر را قبول کنند، نیازمند نوآوری‌های بی‌پایان، الگوها و رویه‌هایی هستند که بتوانند با رقابت جهانی کنار بیایند.

۵- تأکید بر رویه‌های اخلاقی

رویه‌های اخلاقی، به عنوان فیلترهای اخلاقی هستند که از طریق آن، خط مشی‌های عملی بالقوه ارزشیابی می‌شوند. در هزاره سوم، تصمیمات رهبران تحول‌گرا باید از روی صداقت، اعتماد و درستی باشد، رهبران تحول آفرین باید قابلیت برانگیختن کارکنان و توسعه یک فرهنگ سازمانی که رویه‌های اخلاقی در آن یک هنجار رفتاری تلقی شود را دارا باشند. بنابراین چالش پیش روی رهبران تحول آفرین این است که چطور هنجارهای ارزشی را برای هدایت فعالیت‌های شرکت و رفتار افراد تلقین کنند.

یک رهبر تحول آفرین متعهد، به دنبال امور قانونی، اخلاقی و اجتماعی است که هر دو بعد اخلاقی و کارایی اقتصادی را در نظر بگیرد. انجام فعالیت‌های اخلاقی برای رهبران تحول آفرین در هزاره سوم به دلیل تضاد فرهنگ‌ها و ساختارهای اقتصادی که شرکتها در محدوده آن رقابت می‌کنند، بسیار مشکل خواهد بود. یک رهبر تحول آفرینی متعهد، خواسته‌های مشروع ذی‌نفعان را در ایجاد و تداوم یک فرهنگ اخلاقی سازمانی به کار می‌گیرد.

۶- ایجاد کنترل‌های متوازن سازمانی

کنترل‌های سازمانی، کنترل‌های رسمی هستند که

سازمان دارد. شایستگی‌های اساسی سازمان، منابع ارزشمند کمیاب و گران و غیر قابل تقلیدند. سرمایه فکری یا دانشی هر سازمان منحصر به فرد است و بر روی انتخاب‌های رهبران تحول آفرین سازمان زمانی که از شایستگی‌های اساسی در رقابت استفاده می‌کنند، تأثیر دارد. اشتراک متقابل دانش و یادگیری ناشی از آن، شایستگی‌های اساسی سازمان را به شکل اثر بخشی پرورش می‌دهند.

۳- توسعه سرمایه انسانی

سرمایه انسانی، دانش و مهارت‌های کل نیروی کار یک شرکت است. رهبران تحول آفرین، کسانی هستند که افراد یک سازمان (اتباع سازمان) را منابع حیاتی می‌دانند که بسیاری از شایستگی‌های اصلی سازمان را می‌سازند و در صورت بهره‌برداری موفق از آنها، یک مزیت رقابتی مهم به شمار می‌روند. در اقتصاد جهانی، سرمایه‌گذاری‌های زیادی توسط شرکتها بر روی منابع انسانی باید صورت بگیرد، زیرا همه مزیت‌های رقابتی از آن ناشی می‌شوند. اهمیت سرمایه‌گذاری‌های آموزشی بر روی افراد سازمان، مورد حمایت بسیاری از سازمان‌ها واقع شده است. بررسی‌های اخیر نشان داده است که شرکت‌هایی که ۱۰ درصد بیشتر روی آموزش سرمایه‌گذاری کرده‌اند، یک افزایش ۸/۵ درصدی در بهره‌وری مشاهده کرده‌اند. بنابراین یک چالش بزرگ برای رهبران تحول آفرین در هزاره سوم، یافتن راه‌هایی برای تشویق هر یک از کارکنان برای به فعل درآوردن پتانسیل‌های بالقوه آنهاست. یکی دیگر از چالش‌های پیش روی رهبران تحول آفرین، تنوع زیاد نیروی کار است. جوامع سازمانی شامل افرادی از کشورها و فرهنگ‌های گوناگون خواهد بود که ممکن است دارای ساختار ارزش ویژه‌ای باشند. بنابراین رهبران تحول آفرین باید یاد بگیرند که باورها، ارزش‌ها، رفتارها و فعالیت‌های تجاری - رقابتی شرکتها را در نواحی و فرهنگ‌های متنوع شناسایی و ارزیابی کنند و نسبت به رشد و توسعه آن گام بردارند.

۴- پشتیبانی و حفظ یک فرهنگ اثربخش سازمانی

فرهنگ سازمانی، مجموعه پیچیده‌ای از ایدئولوژی‌ها، نمادها و ارزش‌های کلیدی مشترک در سراسر شرکت