

رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین به نوعی رهبری اطلاق می شود که در آن رهبران دارای موهبت الهی هستند و برای پیروان خود انگیزش معنوی و توجه ویژه فراهم و با نفوذ بر قلبشان ، آنها را هدایت می کنند. رهبران تحول آفرین یک چشم انداز سازمانی پویا خلق می کنند که اغلب یک دگرگونی در ارزشهای فرهنگی برای انعکاس نوآوری بیشتر را ضروری می سازد. رهبری تحول آفرین همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد. «بس» موهبت الهی را به عنوان یکی از چهار مشخصه رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار داد. موهبت الهی یک آتش است ، آتشی که انرژی و تعهد پیروان را مشتعل می سازد و نتایجی بیشتر و ماورای شرح وظایف آنها ایجاد می کند. یک بعد خیلی مرتبط با موهبت الهی، برانگیختن از طریق الهام است . انگیزش الهام بخش نیازمند این است که رهبران به اعضای سازمان انرژی و نیرو بدهند. رهبران تحول آفرین ، اهمیت مأموریت و اهداف شرکت را به طور واضح به کارکنان ابلاغ می کنند. چنین ابلاغ واضحی، به کارکنان اجازه تلاش سخت و اغلب دستیابی به اهداف ماورای شرح وظایف آنها را می دهد. در تشریح تشویق معنوی، «بس» بیان می دارد که «رهبرانی که تشویق معنوی می کنند تمایل و توان این را دارند که به کارکنان راههای جدید نگاه کردن به مسائل قدیمی را نشان دهند ، به آنها یاد دهند تا مشکلات را به عنوان مسائلی ببینند که حل می شوند و بر راه حل‌های منطقی تاکید می کنند». علاوه بر انگیزش الهامی و تشویق معنوی ، رهبران تحول آفرین به پیروان خود توجه ویژه می نمایند که نشان دهنده احترام و ارج نهادن به آنهاست و به عنوان مربی خدمت می کنند. رهبران تحول آفرین به چند دلیل موثر هستند : آنها قادرند هم پیروان خود را متحد کنند و هم اهداف و باورهای پیروان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین تصویری از یک چشم انداز آینده را به پیروان خود ارائه می کنند. از آنجا که چنین رهبرانی قادرند یک چشم انداز روشن و مورد نیاز را شکل دهند ، احتمالاً قادر به برانگیختن کارکنان برای مشارکت در آن چشم انداز هم هستند. رهبران تحول آفرین زیردستان را برای انجام کار بیش از حد انتظار بر می انگیزانند. براساس نظر پاوار و ایستمن، اثربخشی یک رهبر تحول آفرین نتیجه سه عامل است ؛ موقعیت نسبی سازمان در پیوستار پذیرش سازمانی (پذیرش تغییر)، درجه تطبیق فرایند تحول آفرینی لازم برای موفقیت سازمان و فرایند رهبری تحول آفرینی که در سازمان در حال اجراست و قابلیت‌های رهبران تحول آفرین برای اجرای فرایند مناسب تحول آفرینی. انعطاف پذیری این اطمینان را می دهد که سازمان ظرفیت فعالیت پویا یا پاسخ سریع به شرایط رقابتی در حال تغییر را دارد و بنابراین یک مزیت رقابتی ایجاد کرده یا مزیت رقابتی موجود را حفظ می کند. یک رهبر تحول آفرین ، تغییر را در کل سازمان القا کرده و چشم اندازی هم برای مدیران و هم کارکنان خلق می کند. به هر حال محیط خارجی که سازمان در آن فعالیت می کند، نقشی را در تعبیر عملیات اجرایی به صورت موثر یا کم کارا، ایفا می کند. الگوی رهبری تحول آفرین به جای تمرکز بر ویژگیهای شخصی رهبر، بیشتر بر روی چیزی که رهبر انجام می دهد تمرکز می کند. در محیط های متلاطم ، رهبران تحول آفرین احتمالاً موثرترند، زیرا آنها به دنبال روشهای جدید کار کردن و در جستجوی فرصتهایی برای

مواجهه با ریسک هستند، پاسخهای موثر را به پاسخهای کارا ترجیح می دهند و احتمالاً از وضع موجود کمتر حمایت می کنند. بنابراین آنها شاید در برابر تغییرات محیط خارجی یا پیش بینی آن تغییرات واکنش موثرتری نشان دهند. رهبری تحول آفرین ممکن است به چندین شکل باشد. برنز دو نوع رهبری تحول آفرین را شناسایی کرده است: اصلاح طلب و تکامل گرا. «اصلاح طلب روی اجزا کار می کند در حالی که تکامل گرا بر روی کل، کار می کند. اصلاح طلب در جستجوی اصلاحات هماهنگ با روندهای موجود و سازگار با اصول و تئوری های متداول است. تکامل گرا به دنبال تعیین مسیر، جلوگیری یا نقض تئوری ها و تغییر اصول است. پاور و ایستمن نیز دو بعد رهبری تحول آفرین را شناسایی کردند: همانند انواع اصلاح طلب و تکامل گرای برنز، رهبری تحول آفرینی که بافت سازمانی را تحت کنترل در می آورد [کنترل کننده] و رهبری تحول آفرینی که در مقابل بافت سازمانی واکنش نشان می دهد. [واکنشی] رهبری تحول آفرین کنترل کننده زمانی وارد عمل می شود که پذیرش بالاست، در مقابل رهبری تحول آفرین واکنشی زمانی که پذیرش پایین است وارد عمل می شود. تحت شرایط پذیرش بالا، رهبری تحول آفرین روی بافت سازمانی تاکید دارد که موجد تغییر باشد در حالی که در شرایط پذیرش پایین، رهبری تحول آفرین یک فرایند تخریبی را برای ایجاد تغییر اجرا می کند. اگرچه این طبقه بندی بر اساس رهبری تحول آفرینی بود که با توجه به بافت سازمانی وارد فعالیت می شود، ما معتقدیم که مدلی از اثر محیط خارجی بر ظهور رهبری تحول آفرین باید هم اثر پذیرش و هم انواع مختلف رهبران تحول آفرینی که ممکن است وارد عمل شوند را مورد توجه قرار دهد. بنابراین ما یک چارچوب مفهومی که محیط خارجی و پذیرش اعضای سازمان در ظهور رهبری تحول آفرین را با هم مورد توجه قرار می دهد، توسعه می دهیم. ما این مدل را یک مدل «رهبری تحول آفرین متاثر از محیط» می نامیم.

مدل متاثر از محیط

تاکید اصلی مدل متاثر از محیط رهبری تحول آفرین (شکل ۱) این است که ناپایداری محیط خارجی بر ظهور یک شکل ویژه از رهبری تحول آفرین تاثیر می گذارد. بحث ما این است زمانی که محیط خارجی به عنوان یک محیط ناپایدار احساس می شود که منجر به غیر قابل پیش بینی شدن محیط گشته است، شکل غالب رهبری، تحول آفرین خواهد بود. ما در توسعه این مدل، بحث می کنیم که رهبری تحول آفرین یک ویژگی شخصی نیست که یک رهبر دارا باشد، بلکه رفتاری است متاثر از محیط که رهبر و سازمان با آن روبرو هستند. عوامل خارجی مانند تغییرات تکنولوژیک، جهانی شدن، رقابت فشرده و نظیر اینها هستند که عوامل واقعی ایجاد کننده یک عدم اطمینان واقعی هستند. عدم اطمینان احساسی به فقدان اعتماد از منظر دانش یک فرد اطلاق می شود. همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است، محیط خارجی موجود به ظهور سه نوع رهبری تحول آفرین می انجامد؛ رهبری تحول آفرین انقلابی، رهبری تحول آفرین تکاملی، رهبری تحول آفرین تهاجمی. این رابطه بین محیط خارجی و نوع رهبری تحول آفرین به وسیله پذیرش اعضای سازمان تعدیل می شود. در سطرهای بعدی ما هر یک از سه نوع رهبری تحول آفرین را توضیح می دهیم. رهبری تحول آفرین انقلابی برای یکپارچه سازی مجدد سازمان جهت پذیرش تغییرات

در محیط خارجی وارد عمل می شود. نوع تحول آفرین انقلابی، تفکر مدیریتی مناسبی دارد که انعطاف پذیری استراتژی را ایجاد می کند و سرمایه انسانی را برای کسب مجموعه مناسبی از مهارتها جهت پاسخگویی به یک محیط پویا پرورش می دهد. رهبر تحول آفرین انقلابی همچنین سعی می کند شرایط محیطی را شکل دهد و آن را خلق کند. چنین رهبری به سازمان در پیش بینی تغییرات در محیط خارجی کمک می کند. رهبری تحول آفرین بدون وجود درجه بالایی از پذیرش از طرف ذی نفعان داخلی، کارکنان و مدیران، وارد عمل نمی شود. بنابراین ادعای مدل این است که پذیرش به عنوان یک متغیر تعدیل کننده رابطه بین ناپایداری محیط خارجی و رهبری تحول آفرین عمل خواهد کرد. ناپایداری محیط خارجی که به سازمان برای سازگاری با محیط فشار می آورد، سطح پذیرش را افزایش خواهد داد. در یک محیط ناپایدار، بقای سازمان در خطر است و اعضای سازمان ممکن است شناخت ضعیفی هم نسبت به تغییرات در محیط خارجی و هم چگونگی پاسخ به آنها داشته باشند. از آنجا که سازمان ممکن است با یک وضعیت پویا یا مرده روبرو باشد، اعضای سازمان هیچ حق انتخابی ندارند اما می توانند به رهبری اتکا کنند که چشم انداز وی موقع اجرا، بقای سازمان را تضمین کند. به هر حال زمانی که ناپایداری محیط کم است، اعضای سازمان ممکن است فقط پذیرای تغییراتی باشند که مستقیماً به نفع آنهاست. یک محیط ناپایدار ضرورتاً یک تغییر جدید ایجاد نمی کند، اما تعدادی از چارچوبهایی را که در گذشته برای ارائه تفسیر به کار برده شده اند، ضمن تشریح غیرموثر بودن آنها، تغییر می دهد. در بافت سازمانی غیرپذیرا، حتی رهبری تحول آفرین هم از ایجاد تعهد در اعضای سازمان عاجز است، مهم نیست که چشم انداز چقدر جذاب و مناسب باشد. پاور و ایستمن پذیرش رهبری تحول آفرین را به عنوان یک عامل مهم تسهیل کننده ظهور رهبری تحول آفرین مورد توجه قرار داده اند. آنها پذیرش سازمانی رهبری تحول آفرین را حدی تعریف کرده اند که یک سازمان به وظایف رهبری تحول آفرین نظیر بیان چشم انداز، تزریق ارزشها و ایدئولوژی جدید و پیوند دادن علائق فردی و جمعی پاسخ می دهد یا به آنها کمک می کند. بنابراین ناپایداری محیط خارجی ممکن است به پذیرش رهبری تحول آفرین از طرف اعضای سازمان تاثیر بگذارد. زمانی که محیط خارجی ناپایدار و آینده سازمان در خطر است، اعضای سازمان ممکن است به آسانی تلاش یک رهبر تحول آفرین را از طریق معرفی تغییرات عمده برای انسجام مجدد شرکت قبول کنند. بنابراین ما فرضیه زیر را شکل می دهیم.

فرضیه یک: رهبران تحول آفرین انقلابی در سازمانهایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری بالا فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش دارند. رهبری تحول آفرین انقلابی به عنوان یک فرد حاضر در همه جا، درک می شود. این نه تنها در مورد ایده ای که در بالا ذکر شد اتفاق می افتد، بلکه همچنین در سازمانهایی رخ می دهد که در محیط های با ناپایداری بالا فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش دارند. سازمانی که با یک تجربه «نزدیک به مرگ» روبرو می شود، ممکن است حق انتخابی نداشته باشد اما می تواند دگرگونیهای اساسی را بپذیرد. تحت چنین شرایطی، رهبر مجبور خواهد بود

تا تغییرات برجسته ای را ایجاد کند حتی اگر زیردستان سطح پایینی از پذیرش این تغییرات را داشته باشند. بنابراین ما فرضیه زیر را شکل می دهیم.

فرضیه دو: رهبران تحول آفرین انقلابی در سازمانهایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری بالا فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش دارند. زمانی که پذیرش اعضای سازمان پایین است و رهبر باید با سیستم موجود بجنگد، او رهبر تحول آفرین تهاجمی خواهد شد. این نوع رهبری تحول آفرین شبیه رهبری تحول آفرین واکنشی است که توسط پاوار و ایستمن توصیف شد. به هر حال تفاوت بین این دو از نقش محیط خارجی ناشی می شود. در مدل پاوار و ایستمن، رهبری تحول آفرین از تغییرات در محیط خارجی تاثیر نمی پذیرد، بلکه از بافت سازمانی متأثر می شود. به هر حال در چارچوب ما، فرض شده است که حتی سازمانهایی که در محیطهای با ناپایداری کم فعالیت می کنند در بلندمدت دستخوش تغییراتی خواهند شد. اگرچه این تغییرات کم و تدریجی هستند، شروع و انجام آنها ممکن است نیازمند شکل خاصی از رهبری تحول آفرین باشد. ما فرضیه زیر را براساس این مفروضات شکل می دهیم.

فرضیه سه: رهبران تحول آفرین تکاملی در سازمانهایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری کم فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را دارا هستند. زمانی که پذیرش اعضای سازمان پایین است و رهبر باید با سیستم موجود بجنگد، بنابراین او رهبر تحول آفرین تهاجمی خواهد شد. این نوع رهبری تحول آفرین شبیه رهبری تحول آفرین واکنشی است که توسط پاوار و ایستمن (۱۹۹۷) توصیف شد. به هر حال تفاوت بین این دو از نقش محیط خارجی ناشی می شود. در مدل پاوار و ایستمن، رهبری تحول آفرین از تغییرات در محیط خارجی تاثیر نمی پذیرد بلکه از بافت سازمانی متأثر می شود. به هر حال در چارچوب ما، فرض شده که حتی سازمانهایی که در محیط های با ناپایداری کم فعالیت می کنند در بلند مدت دستخوش تغییراتی خواهند شد. اگرچه این تغییرات کم و تدریجی هستند، شروع و انجام آنها ممکن است نیازمند شکل خاصی از رهبری تحول آفرین باشد. ما فرضیه زیر را براساس این مفروضات شکل می دهیم.

فرضیه چهار: رهبران تحول آفرین تهاجمی در سازمانهایی وارد عمل می شوند که در محیط های با ناپایداری کم فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش را دارا هستند.

نتیجه گیریهای برای تحقیق و عمل

بر پایه این عبارت که رهبران تحول آفرین تحت شرایط عدم اطمینان محیطی وارد عمل می شوند، ما مدلی را توسعه داده ایم که سه نوع رهبری تحول آفرین را ارائه می کند؛ انقلابی، تکاملی و تهاجمی. این مدل می تواند به تحقیقات آتی مربوط به ظهور رهبری تحول آفرین در سازمانها جهت دهد و درسهایی را برای فعالیت مدیریتی ارائه کند.

نتیجه گیری برای تحقیق

سه رشته تحقیقی می تواند از مدل ما پیروی کند: رشته اول تحقیقی ، تجزیه و تحلیل سیستماتیک شرایط محیطی است که ظهور رهبری تحول آفرین انقلابی را پرورش می دهد. محققان سازمانی ممکن است مطالعات تجربی را انجام دهند که گرایشهای تحول آفرینی مدیران اجرایی را که سازمانهای آنها در محیط های با ناپایداری بالا فعالیت می کنند را با گرایشهای آنها می که سازمانهای آنها در محیط های با ناپایداری کم فعالیت می نمایند ، مقایسه کند. رشته تحقیقی دوم شاید مربوط به پذیرش رهبری تحول آفرین باشد. آیا محیط های ناپایدار، پذیرش رهبری تحول آفرین را تسهیل می کنند؟ بررسیهای تجربی برای پاسخ این سوال لازم هستند. رشته تحقیقی سوم ممکن است به تجزیه و تحلیل حد و حدودی بپردازد که متفاوت بودن رهبری تحول آفرین را بر اساس ماهیت سازمان نشان می دهد. برای مثال آیا سازمانهای دانش محور احتمالاً مقدمات ظهور رهبری تحول آفرین را فراهم خواهند ساخت یا پذیرای چنین شکل رهبری خواهند بود؟ پاسخ به این سوالات نیازمند بررسیهای تجربی است.

نتایجی برای عمل

بنیاد و اتول اشاره کرده اند که اعضای هیئت مدیره سازمانها در انتخاب مدیران اجرایی دچار اشتباه می شوند. چنین اشتباهاتی در صورتی که اعضای هیئت مدیره ، دانش مربوط به رابطه بین عدم اطمینان محیطی و رهبری تحول آفرین را یکپارچه سازند رخ نخواهد داد. به علاوه رهبران تحول آفرین باید اندازه ای که اعضای سازمان پذیرای نوع خاصی از تغییرات هستند را مورد توجه قرار دهند. رهبران تحول آفرین می توانند در زمینه هایی مانند ارزیابی بحران و تشخیص مسئله ، رویاپردازی ، مهارتهای ارتباطی برای انتقال یک چشم انداز ، مدیریت ادراک و توانمندسازی کارکنان ، آموزش ببینند. یک رهبر تحول آفرین باید قادر به تدوین یک چشم انداز واضح و جذاب برای پیروان خود باشد. علاوه بر تدوین چشم انداز ، رهبر تحول آفرین باید استراتژی هایی را نیز برای تبدیل آن چشم انداز به عمل ، ارائه کند. به هر حال فرایند تغییر و توسعه با توجه به رهبر ، عموماً تلاشی بلند مدت است که نیازمند به روز رسانی مستمر ، بازخورد و اصلاح است.

منبع :

LEADERSHIP WILLIAM BRAUN, TRANSFORMATIONAL & D. BEUGER, WILLIAM A CAR
IN ORGANIZATIONS: AN ENVIRONMENT – INDUCED MODEL, INTERNATIONAL
۲۰۰۶, ۱, NO ۲۷ JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL