



رهبری تحول آفرین در سازمانها:

یک مدل متاثر از محیط

ترجمه: صمد مطلبی اصل

چکیده

هدف این مقاله تجزیه و تحلیل اثر محیط خارجی بر روی ظهور اشکال خاصی از رهبری تحول آفرین است. برای توسعه یک مدل مفهومی، ادبیات وسیعی از محیط و رهبری تحول آفرین مورد استفاده قرار گرفت. تاکید به ویژه روی طرحهای ناپایداری محیط خارجی، عدم اطمینان محیطی و مدل‌های موجود رهبری تحول آفرین بود. در این مقاله یک مدل متاثر از محیط رهبری تحول آفرین توسعه داده شد که سه نوع رهبران تحول آفرین - انقلابی، تکاملی و تهاجمی را ارائه می‌کند. رهبران تحول آفرین انقلابی احتمالاً در سازمانهایی وارد عمل می‌شوند که در محیط‌های ناپایدار فعالیت می‌کنند و اعضای آنها ممکن است درجه بالا یا پایینی از پذیرش داشته باشند. به هر حال رهبران تحول آفرین تکاملی احتمالاً در سازمانهایی وارد فعالیت می‌شوند که ناپایداری محیطی کمی دارند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را نشان می‌دهند و رهبران تحول آفرین تهاجمی در محیط‌های با ناپایداری کم وارد عمل می‌شوند و جایی که اعضای سازمان درجه پایینی از پذیرش دارند. این مدل یک مدل مفهومی بوده و هنوز به صورت تجربی تایید نشده است. محققان سازمانی ممکن است به صورت تجربی میزان تاثیری را بررسی کنند که محیط خارجی سازمانها بر انواع رهبران تحول آفرینی دارند که در داخل سازمانها وارد عمل می‌شوند. آنها ممکن است میزانی که محیط خارجی، پذیرش اشکال رهبری تحول آفرین از طرف کارکنان را تسهیل می‌کنند را نیز ارزیابی کنند. محیط خارجی شرکت ممکن است به انتخاب نوع مناسب رهبری مورد نیاز برای حرکت رو به جلوی سازمان کمک کند. به عنوان مثال زمانی که سازمانها با محیط‌هایی با ناپایداری بالا روبرو هستند، ممکن است آگاهانه رهبران تحول آفرین انقلابی را به عنوان مدیران اجرایی یا عاملان تغییر انتخاب کنند. ارزش مقاله حاضر در این واقعیت است که ادبیات موجود در زمینه محیط خارجی شرکت و رهبری تحول آفرین را به هم پیوند می‌دهد. بنابراین مقاله به کاهش مرزهای تصنعی بین مباحث کلان و خرد در مطالعه سازمانها کمک می‌کند.

مقدمه

هدف مقاله حاضر، تجزیه و تحلیل اثر محیط خارجی بر ظهور رهبری تحول آفرین است. در چنین اقدامی، ما یک مدل رهبری تحول آفرین متاثر از محیط را توسعه می‌دهیم. ما بر روی رهبری تحول آفرین تمرکز می‌کنیم زیرا رهبران تحول آفرین سبب وقوع تغییر در سازمانها می‌شوند. ما ادعا می‌کنیم که سازمانها در تجهیز منابع، زمانی که با موقعیتهایی مواجه می‌شوند که بقا آنها را تهدید می‌کند نسبت به زمانی که به دنبال کشف فرصتهای جدید هستند، سریعتر عمل می‌کنند. مدل ما هر دو بعد مفهومی و عملی را داراست. از دیدگاه مفهومی، مدل فرض می‌کند که ظهور نوع ویژه‌ای از رهبری تحول آفرین در یک

سازمان ، بیشتر به واسطه فشارهای محیط خارجی است تا اینکه به واسطه محیط داخلی سازمان یا ویژگیهای شخصی رهبر باشد. از منظر عملی ، مدل ممکن است به سازمانها در پرورش مدیران کمک کند تا فهرستی از سبکهای رهبری که در مقابل تغییرات در محیط خارجی پاسخگو هستند ، ایجاد کنند. ما قبل از ارائه مدل خود ، زمینه را با تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمانها و بحث در مورد مفهوم رهبری تحول آفرین آماده می کنیم. سپس مدل متاثر از محیط خود را از رهبری تحول آفرین توسعه می دهیم. سرانجام راههایی را برای پژوهش و عمل پیشنهاد می کنیم.

چالشهای محیطی پیش روی سازمانها

مفهوم ناپایداری محیط خارجی برای معرفی یک محیط خارجی در حال تغییر و غیر مطمئن، به کار می رود. ناپایداری محیط خارجی بر چگونگی ساختار دهی مجدد سازمانها و تطبیق با تغییرات یا پیش بینی آنها تاثیر می گذارد. فولمر ، گیز و گلدسمیت اشاره می کنند که جهانی شدن، مقررات زدایی ، تجارت الکترونیک و تغییر سریع تکنولوژیک، شرکتها را مجبور به ارزیابی مجدد روش فعالیت خودشان می کند. میلکن بین عدم اطمینان عینی محیطی و عدم اطمینان ذهنی محیطی تمایز قائل می شود. اولی به ویژگیهای عینی محیط خارجی اطلاق می شود ، درحالی که دومی به ادراکات اعضای سازمان از محیط اشاره دارد. جاچ و کرافت بیان می کنند که عدم اطمینان تکنولوژیک می تواند به طور عینی از طریق جستجوی فعالیتهای شرکتی که به صورت انحصاری کار می کنند، اندازه گیری شود. عدم اطمینان محیطی به نسبت احتمالات در نظر گرفته شده به احتمال کلی رخدادهای آینده اطلاق می شود. میلکن عدم اطمینان را به عنوان ناتوانی یک فرد برای پیش بینی صحیح رخدادهای تعریف می کند. محیط هایی که با عدم اطمینان بالا تصور می شوند احتمالا با ریسک خیلی بالا دیده می شوند؛ بافتیهای سازمانی که در آنها تصمیمات نادرست می تواند منجر به آشفتگی شدید سازمانها شود و بقای آنها را به خطر بیندازد. انواع مختلفی از عدم اطمینان مشاهده شده درباره محیط وجود دارد که عبارتند از : عدم اطمینان تکنولوژیک، عدم اطمینان مصرف کننده ، عدم اطمینان رقابتی و عدم اطمینان منابع. ناپایداری و پیچیدگی ممکن است قابلیت پیش بینی محیط را خیلی پایین آورد و بر نوع رهبری در حال ظهور در سازمان تاثیر بگذارد. در یک محیط ناپایدار ، سبک جدید مدیریتی که داراییهای نامشهود را قادر به توسعه و ظرفیتهای پویا را قادر به فعالیت کند، مهم است. سازمانها نمی توانند چنین ائتلاف مجدد استراتژیک را بدون تاکید بر یک رهبری تحول آفرین خلق نمایند . گینز به پیچیدگی و کمیابی محیطی به عنوان عوامل خارجی تاثیر گذار بر شکل رهبری تحول آفرین مورد نیاز، توجه نمود.

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 ماموریت 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 ای 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 پاور 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 قابلیت های 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 موجب 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 می‌دهد، توسعه می‌دهیم. ما این مدل را یک مدل «رهبری تحول آفرین متأثر از محیط» می‌نامیم.

مدل متأثر از محیط

تاکید اصلی مدل متأثر از محیط رهبری تحول آفرین (شکل ۱) این است که ناپایداری محیط خارجی بر ظهور یک شکل ویژه از رهبری تحول آفرین تاثیر می‌گذارد. بحث ما این است زمانی که محیط خارجی به عنوان یک محیط ناپایدار احساس می‌شود که منجر به غیر قابل پیش بینی شدن محیط گشته است، شکل غالب رهبری، تحول آفرین خواهد بود. ما در توسعه این مدل، بحث می‌کنیم که رهبری تحول آفرین یک ویژگی شخصی نیست که یک رهبر دارا باشد، بلکه رفتاری است متأثر 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 می‌شود. همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است، محیط خارجی موجود به ظهور سه نوع رهبری تحول آفرین می‌انجامد؛ 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 می‌شود. در سطرهای بعدی ما هر یک از سه نوع رهبری تحول آفرین را توضیح می‌دهیم. رهبری تحول آفرین انقلابی برای یکپارچه سازی مجدد سازمان جهت پذیرش تغییرات در محیط خارجی وارد عمل می‌شود. نوع تحول آفرین انقلابی، تفکر مدیریتی مناسبی دارد که انعطاف پذیری استراتژی را ایجاد می‌کند و سرمایه انسانی را برای کسب مجموعه مناسبی از مهارتها جهت پاسخگویی به یک محیط پویا پرورش می‌دهد. رهبر تحول آفرین انقلابی همچنین سعی می‌کند شرایط محیطی را شکل دهد و آن را خلق کند. چنین رهبری به سازمان در پیش بینی تغییرات در محیط خارجی کمک می‌کند. رهبری تحول آفرین بدون وجود درجه بالایی از پذیرش از طرف ذی‌نفعان داخلی، کارکنان و مدیران، وارد عمل نمی‌شود. 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 می‌آورد، 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 می‌توانند 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 نمی‌کند، اما تعدادی از چارچوبهایی را که در گذشته برای ارائه تفسیر به کار برده شده اند، ضمن تشریح غیر موثر بودن آنها، تغییر می‌دهد. در بافت سازمانی غیر پذیرا، 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 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 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 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 محیط های 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 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 است که حتی سازمانهایی که در محیط های 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 چهار: رهبران تحول آفرین تهاجمی در سازمانهایی وارد عمل می شوند که در محیط های ناپایداری کم فعالیت می کنند و اعضای آنها درجه پایینی از پذیرش را دارا هستند.

نتیجه گیری‌هایی برای تحقیق و عمل

بر پایه این عبارت که رهبران تحول آفرین تحت شرایط عدم اطمینان محیطی وارد عمل می‌شوند، ما مدلی را توسعه داده ایم که سه نوع رهبری تحول آفرین را ارائه می‌کند؛ انقلابی، تکاملی و تهاجمی. این مدل می‌تواند 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 می‌تواند از مدل ما پیروی کند: رشته اول تحقیقی، تجزیه و تحلیل سیستماتیک شرایط محیطی است که ظهور رهبری تحول آفرین انقلابی را پرورش می‌دهد. محققان سازمانی ممکن است مطالعات تجربی را انجام دهند که گرایشهای تحول آفرینی مدیران اجرایی را که سازمانهای آنها در محیط‌های با ناپایداری بالا فعالیت می‌کنند را با گرایشهای آنها که سازمانهای آنها در محیط‌های با ناپایداری کم فعالیت می‌نمایند، مقایسه کند. رشته تحقیقی دوم شاید مربوط به پذیرش رهبری تحول آفرین باشد. آیا محیط‌های ناپایدار، پذیرش رهبری تحول آفرین را تسهیل می‌کنند؟ بررسیهای تجربی برای پاسخ این سوال لازم هستند. رشته تحقیقی سوم ممکن است به تجزیه و تحلیل حد و حدودی پردازد که متفاوت بودن رهبری تحول آفرین را بر اساس ماهیت سازمان نشان می‌دهد. 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

بنیس و اتول اشاره کرده اند که اعضای هیئت مدیره سازمانها در انتخاب مدیران اجرایی دچار اشتباه می‌شوند. 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 اندازه‌ای که اعضای سازمان پذیرای نوع خاصی از تغییرات هستند را مورد توجه قرار دهند. رهبران تحول آفرین می‌توانند در زمینه‌هایی 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 استراتژی‌هایی 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:

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