

رهبری تحول آفرین کلید موفقیت سازمانها در عصر تغییرات

پوریا ریاحی^۱

حامد پور شمس^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۹

چکیده

در عصر حاضر، سازمانها برای بقا و موفقیت، باید به طور مداوم در حال تغییر و تحول باشند. این امر نیازمند رهبری تحول آفرین است که بتواند سازمان را در مسیر تغییر و تحول هدایت کند. رهبری تحول آفرین، فرایندی است که در آن رهبران، سازمان را برای تغییر و تحول آماده می کنند، تغییرات را مدیریت می کنند و پس از تغییر، سازمان را به وضعیت مطلوب هدایت می کنند. عصر حاضر، عصر تغییرات سریع و مداوم است. تغییرات در فناوری، بازار، رقابت و سایر عوامل محیطی، سازمانها را مجبور می کند که به طور مداوم در حال تغییر و تحول باشند. سازمانهایی که قادر به تغییر و تحول موثر باشند، می توانند از فرصت های جدیدی که تغییرات ایجاد می کند، بهره مند شوند و از تهدیدات آن در امان بمانند. رهبری تحول آفرین، نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در عصر تغییرات ایفا می کند. رهبران تحول آفرین، می توانند سازمان را برای تغییر و تحول آماده کنند، تغییرات را مدیریت کنند و پس از تغییر، سازمان را به وضعیت مطلوب هدایت کنند.

واژه های کلیدی

مدیریت، رهبری تحول آفرین، تحول، سازمان، اقت، عصر تغییرات

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (خط مشی عمومی)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

dr.pourya.riahi@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (خط مشی عمومی). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران.

hamed.shams.6767@gmail.com

مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییرات سریع و مداوم است. تغییرات در فناوری، بازار، رقابت و سایر عوامل محیطی، سازمان‌ها را مجبور می‌کند که به طور مداوم در حال تغییر و تحول باشند. سازمان‌هایی که قادر به تغییر و تحول موثر باشند، می‌توانند از فرصت‌های جدیدی که تغییرات ایجاد می‌کند، بهره‌مند شوند و از تهدیدات آن در امان بمانند** . رهبری تحول‌آفرین، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در عصر تغییرات ایفا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین، می‌توانند سازمان را برای تغییر و تحول آماده کنند، تغییرات را مدیریت کنند و پس از تغییر، سازمان را به وضعیت مطلوب هدایت کنند** .

** در این مقاله، ابتدا اهمیت رهبری تحول‌آفرین در عصر تغییرات را بررسی خواهیم کرد. سپس، ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین را معرفی خواهیم کرد. در نهایت، راهکارهایی برای توسعه رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها ارائه خواهیم داد** .

** اهمیت رهبری تحول‌آفرین** در عصر حاضر، تغییرات به یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. سازمان‌هایی که قادر به تغییر و تحول موثر باشند، می‌توانند از فرصت‌های جدیدی که تغییرات ایجاد می‌کند، بهره‌مند شوند و از تهدیدات آن در امان بمانند** . رهبری تحول‌آفرین، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در عصر تغییرات ایفا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین، می‌توانند سازمان را برای تغییر و تحول آماده کنند، تغییرات را مدیریت کنند و پس از تغییر، سازمان را به وضعیت مطلوب هدایت کنند** .

** رهبران تحول‌آفرین، دارای ویژگی‌های زیر هستند** :

** چشم‌انداز روشن و واضحی برای آینده سازمان دارند** . رهبران تحول‌آفرین، باید یک چشم‌انداز روشن و واضح برای آینده سازمان داشته باشند. این چشم‌انداز باید به اعضای سازمان انگیزه دهد و آنها را به حرکت در جهت تحقق آن وادار کند** .

** توانایی الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به دیگران را دارند** . رهبران تحول‌آفرین، باید بتوانند دیگران را به پیروی از خود و تحقق اهداف سازمان الهام‌بخشند. آنها باید بتوانند اعتماد و حمایت اعضای سازمان را جلب کنند .

** توانایی ایجاد تغییر و تحول را دارند** . رهبران تحول‌آفرین، باید بتوانند تغییرات لازم را در سازمان ایجاد کنند. آنها باید بتوانند موانع تغییر را از پیش پای خود بردارند و اعضای سازمان را برای پذیرش تغییر آماده کنند** .

** توانایی مدیریت ریسک را دارند** . تغییرات، همیشه با ریسک همراه است. رهبران تحول‌آفرین، باید بتوانند ریسک‌های تغییر را مدیریت کنند و از آسیب دیدن سازمان در اثر تغییرات جلوگیری کنند** .

** راهکارهای توسعه رهبری تحول‌آفرین** رهبران تحول‌آفرین، متولد نمی‌شوند، بلکه ساخته می‌شوند. سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ راهکارهای زیر، رهبری تحول‌آفرین را در بین مدیران خود توسعه دهند** .

** آموزش و توسعه مدیران** : سازمان‌ها می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای، مدیران خود را در زمینه رهبری تحول‌آفرین آموزش دهند. این دوره‌ها باید بر توسعه مهارت‌های زیر تمرکز داشته باشند* : توسعه چشم‌انداز روشن و واضح برای آینده سازمان* الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به دیگران* ایجاد تغییر و تحول* مدیریت ریسک** .

** ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تغییر و تحول** : سازمان‌ها باید فرهنگ سازمانی خود را به گونه‌ای تغییر دهند که پذیرای تغییر و تحول باشد. این امر مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری، یادگیری و پذیرش ریسک است** .

** حمایت از مدیران در اجرای تغییرات** : سازمان‌ها باید از مدیران خود در اجرای تغییرات حمایت کنند. این حمایت می‌تواند از طریق ارائه منابع، آموزش و مشاوره انجام شود.

مفاهیم تغییر و نوآوری

در تعریف پدیده تغییر گفته شده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند (آقای فیشانی، ۲۶، ۱۳۷۷). «مورت» که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح می دهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی به نقشش در جامعه تعریف می کند (شیرازی، ۱۳۷۳، ۲۹۲). مطابق با تعریف «هنسن» نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی‌ها، منظورها یا برون داده‌های پاره‌ای از واحدهای سازمان رخ می دهد (هنسن، ۱۳۷۰، ص ۳۳۰). با این حال، با توجه به نزدیکی و مشابهت مفاهیم نوآوری و تغییر در بسیاری از منابع و متون علمی، این دو واژه اغلب مترادف در نظر گرفته شده اند.

دیدگاه صاحب نظران

به طور کلی سازمانهای نوآور سازمانهایی هستند که نسبت به تغییر نیازهای مشتریان، تغییر مهارتهای رقبا، تغییر روحیه افراد جامعه، تغییر شرایط تجارت بین الملل و مقررات دولتی واکنش نشان داده، در شکل و نحوه تولیدات خود تجدیدنظر کرده و خود را متحول می سازند. در همین رابطه «پیتر دراگر» نوآوری را یکی از اهداف هشتگانه در سازمان می داند (سرمد، ۱۳۸۰، ۵۱)، «فایول» تغییر و نوآوری را یکی از اصول ۱۴ گانه مدیریت معرفی می کند و «الوین تافلر» معتقد است محور موج سوم را خلاقیت و نوآوری تشکیل می دهد (آقای فیشانی، ۱۳۷۷، ص پیشگفتار). «گاروین» نیز با دیدگاهی کاربردی سازمان همواره یادگیرنده را سازمانی معرفی می کند که در خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل و جایگزینی رفتارش با دانش و بینش جدید مهارت دارد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، صص ۱۱۷-۱۱۶). در همین راستا می توان چنین نتیجه گیری کرد که سازمانهای خلاق و نوآور سازمانهایی همواره یادگیرنده هستند و یادگیری مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (نژاد ایرانی به نقل از کونر، ۱۹۹۲، ۹۰). از سوی دیگر، امروزه برای توجیه اجتناب ناپذیر بودن پدیده تغییر در سازمانها و ضرورت چاره اندیشی در جهت تطبیق سازنده و صحیح با تغییرات از دیدگاه «آبهای ناآرام» استفاده می شود. این دیدگاه سازمان را قابل تشبیه به قایقی می داند که باید از یک رودخانه پرتلاطم بگذرد که جریان آب آن همواره طوفانی است. در این حالت آنچه وضع را بدتر می کند این است که کسانی بر این قایق سوارند که پیش از این با هم همکاری نداشته اند و هیچ کدام پیش از این از این رودخانه عبور نکرده است. در مسیر رودخانه پیچ و خمها و سنگهای درشتی قرار دارد که قایق به طور غیرمنتظره با آنها برخورد می کند، مقصد قایق نیز به درستی مشخص نیست. هر چند وقت یکبار هم تعدادی افراد جدید بر این قایق سوار می شوند و عده‌ای هم قایق را ترک می کنند (رایینز، ۱۳۷۶، ۴۰۳). «لاکت» نیز درباره ضرورت نوآوری و همگامی و هماهنگی با تحولات جدید می گوید «موج دریا تجربه ترسناکی است، اگر در مقابل آن ایستادگی کنید شما را به گوشه ای پرتاب می کند، مع ذلک اگر بر آن سوار شوید می تواند در زمان کوتاهی شما را به جای دوری ببرد. به طور قطع بسیار ساده تر است که منتظر امواج تغییر باشید و بر آنها سوار شوید تا اینکه اصرار ورزید که بی حرکت بمانید و به سویی رانده شوید. مدیریت ساکن و بی تحرک نمی تواند مدت زیادی به طول انجامد (۲)، موج یا آن را غرق می کند و یا کشتی این مدیریت در گل فرو رفته باقی می ماند (لاکت، ۱۳۷۴، ص ۲۳۶). و بالاخره دیدگاه های بسیاری از نظریه پردازان دیگر مانند تافلر، شون (۱۹۷۱) و برگ کویست (۱۹۹۳) نیز حاکی از آن است که سازمانهای امروزی نمی توانند

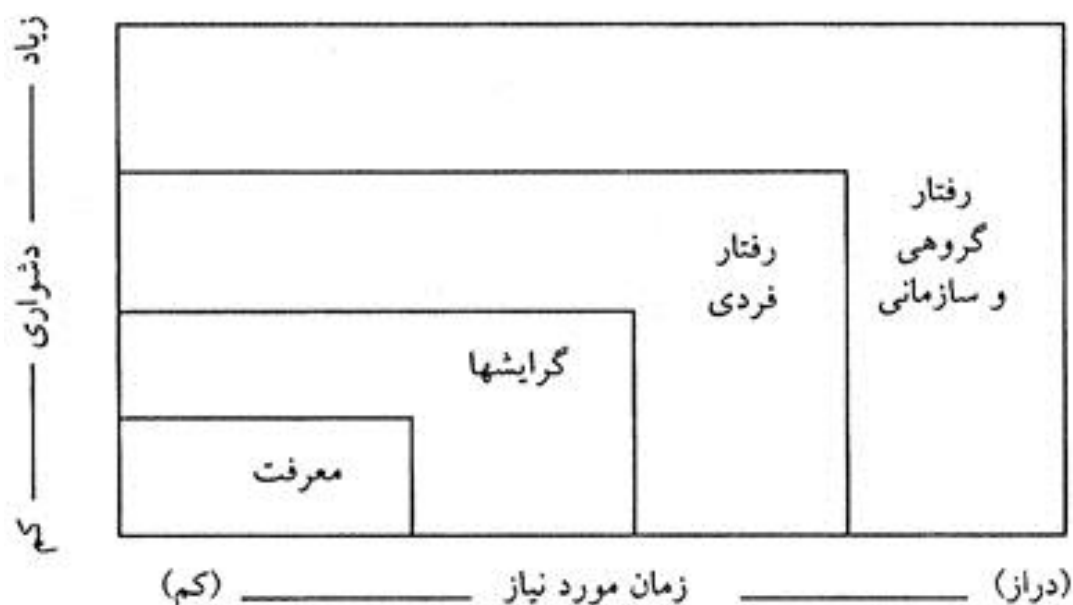
روند و سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می‌توانند تردیدها، نوسانات و بی‌ثباتی‌ها را به فرصتهایی برای آموختن، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند (سنجری، ۱۳۷۹، ۴۲).

سطوح ایجاد تغییر در انسانها

به طور کلی تغییرات در رفتار انسان در چهار سطح زیر طبقه بندی می‌شوند:

- ۱- تغییرات در معرفت، ۲- تغییرات در نگرش یا گرایش، ۳- تغییرات در رفتار و ۴- تغییرات در رفتار گروهی. رابطه زمانی و دشواری هر یک از این چهار مورد در شکل شماره یک نشان داده شده است:

آسانترین نوع تغییر، ایجاد تغییر در دانش و معرفت است. تغییر در نگرش بعد از آن قرار می‌گیرد. نگرش از اینکه جهات عاطفی مثبت یا منفی پیدا می‌کند، ساختی متفاوت با ساخت دانش و معرفت دارد. تغییر در رفتار فردی به طور قابل ملاحظه‌ای دشوارتر و زمان‌گیرتر از دو تغییر پیشین است، لکن ایجاد تغییر در عملکرد گروهی یا سازمانی از آنجایی که به تغییر در عادات، آداب و سنتها مربوط است، دشوارترین و زمان‌گیرترین تغییرات است. با وجود این، هر چند در سازمانها از بین سطوح تغییر، سطوح آخر یعنی تغییرات در رفتار فردی و گروهی اهمیت بیشتری دارند اما لازمه تغییرات اساسی در رفتار فردی و گروهی ایجاد تغییرات در دانشها و به ویژه نگرشهای افراد است.



شکل ۱- سطوح مختلف تغییر بر حسب زمان مورد نیاز و دشواری

از سوی دیگر، در نوشته‌ها و تحقیقات مدیریت برای ایجاد تحول و نوآوری و نهادی کردن آن در سازمانها نیز به سه دیدگاه اشاره شده است. اول دیدگاهی که نوآوری را بیشتر یک امر روان‌شناختی و مربوط به میزان هوش و استعدادهای فردی تلقی کرده و بنابراین، در سازمان استفاده از امکانات آموزشی و سیستم پاداش و تقویت‌کننده‌های مثبت را برای پرورش استعدادها و خلاقیت‌های افراد باهوش و با استعداد توصیه می‌کند. دوم دیدگاه اجتماعی که خلاقیت و نوآوری سازمانی را بیشتر امری جامعه‌شناختی و مربوط به فراهم آمدن محیط و زمینه مناسب برای بروز استعدادها می‌داند. این نگرش غنی‌سازی امکانات و زمینه‌های لازم در سازمان را برای ایجاد و استمرار خلاقیتها و نوآوریها توصیه می‌کند و اما دیدگاه سوم دیدگاه سیستمی است که ایجاد نوآوریها و استمرار و فراگیری آنها در

سازمان را یک امر سازمانی یعنی فراتر از عوامل فردی و فراهم آوردن صرف امکانات و زمینه های لازم تلقی می کند به این معنی که فراهم آمدن مجموعه و سیستمی از عوامل در سطح فردی و گروهی همراه با ساختارها، کارکردها و نقشهای مرتبط با آنها و نیز ارزشها و باورهای خاص سازمانی را لازم می داند تا به وسیله آنها بتوان خلاقیتها، نوآوریها و تحولات پویا و سازنده را در سازمان به صورت مستمر و فراگیر در آورده و آنها را به عنوان پیش فرضی اساسی برای بقا و رشد سازمانی نهادینه کرد (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۸، ۱۱).

عوامل تسهیل کننده فرایند نوآوری

با اینکه نتیجه نوآوری و تغییر موفقیت آمیز، تکامل است اما علی رغم اهمیت آن در فرایند رشد و توسعه تمدن بشری، تغییر در فعالیتهای انسانی به سادگی صورت نمی گیرد. از آنجایی که شناسایی عوامل تسهیل کننده تحولات سازمانی و همچنین موانع و عوامل مقاومت کننده در برابر آن، می تواند در هدایت و مدیریت صحیح و اصولی فرایند نوآوریها و تحولات سازمانی توسط مدیریت سازمان موثر باشد، در این بخش به عوامل تسهیل و تقویت کننده نوآوریها و تغییرات سازمانی، از دیدگاههای صاحب نظران مختلف پرداخته می شود.

یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآوری و خلاقیت در سازمانها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانی مناسب پیش فرضی برای موفقیت و نوآوری و تغییر در سازمان است (نژاد ایرانی، ۱۳۷۶، ۷). در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبی بوروکراسی ها در مدل وبر، نوآوری یا تغییر را کند می کند. فرضیه او به این گونه بیان می شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیری مواجه باشد نوآوری (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد می کند که اگر سازمانهای سلسله مراتبی تمایل به تغییر و نوآوری داشته باشند بایستی از انعطاف ناپذیری خود بکاهند (شیرازی، ۱۳۷۳، ۲۹۷). تافلر نیز درباره بوروکراسی های اداری می نویسد «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیمهایی همانقدر سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظامهای اداری را به طریق رسواکننده ای کند می سازد. رقابت به نوآوری مداوم نیاز دارد درحالی که قدرت اداری خلاقیت را نابود می سازد (تافلر، ۱۳۷۰، ۳۰۶)». در همین رابطه «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمانهای موفق را عدم تمرکز ساختاری به منظور تشویق افراد به خلاقیت می داند (دفت، ۱۳۷۴، ۹۶۱) همچنین معتقد است کارکنانی که از تخصصهای ویژه برخوردارند و حرفه ای هستند، نباید درگیر و دار دیوانسالاری گرفتار و محدود گردند (دفت، ۱۳۷۸، ۱۹۴).

اهمیت عامل ساختار سازمانی تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانی نیز بیشتر سازمانهایی مورد توجه قرار می گیرند که ساختار آنها ارگانیک (پویا و انسانی) است و به اعضای سازمان اجازه مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری و نیز استقلال عمل داده می شود به طوری که آنها می توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه حلهای جدیدی را ارائه کنند (دفت، ۱۳۷۱، ص ۵۳۲). در مقابل ساختارهای مکانیکی نمی توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه ها و نیازهای مختلف محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می دهند (محمدزاده، ۱۳۷۴، ۷۴).

شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آنها:

- (۱) به نفع به کارگیرنده باشند؛
- (۲) موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند؛
- (۳) پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛
- (۴) با نظام ارزشی استفاده کننده های خود مطابقت داشته باشند؛
- (۵) توجیه پذیر باشند؛
- (۶) نتایج ملموس فراهم آورند.

سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری مقررات رسمی برای پاداشها به گونه ای که روند نوآوریها را تقویت کند، برگزاری دوره های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوریها، استفاده مؤثر از سیستم های اطلاعاتی مدیریت و به کارگیری و تقویت اهرمهای مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی موثر می داند (آقایی فیثانی، همان، ص ۲۹۰)؛ اما بطور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق، موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوقهای مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم گیریها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم (شیرازی، همان، ص ۳۰۵).

«ریچارد ال دفت» نیز در همین راستا موانع تغییر را به دو دسته سازمانی و شخصی تقسیم و برای رفع آنها هم راه حل هایی ارائه کرده است که در جدول شماره یک نشان داده شده اند (دفت، ۱۳۷۴، ۵۲۵).

مدیریت مقاومت در برابر تغییر

مدیریت مقاومت در برابر تغییر همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت مدیران به جای اینکه درصدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر، مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جست جو برای پیدا کردن راههای جدید رسیدن به هدف سازد، آنگاه سازنده خواهد بود. درباره اهمیت نقش مدیران در هدایت فراگرد تغییرات، سافیکیز (فیلسوف نامدار ۴۰۰ سال قبل از میلاد مسیح) گفته است «تغییر چاقویی برنده و تیغی دو دم است که هرگز نمی توان از آن گریخت اما باید این عامل تحول بخش را به دست جراحان کارکشته و توانمند و آگاه سپرد تا با استفاده از آن در فرصتهای مناسب به درمانگری سودمند بپردازند» (سادلر، ۱۳۸۰، ص ب مقدمه).

جدول ۱ - موانع تغییر و روشهای رفع این موانع

روشهایی برای ایجاد تغییر	موانع تغییر
۱ - پی بردن به نیاز واقعی برای ایجاد تغییر؛ ۲ - ارائه نظریه یا برنامه ای که درخور آن نیاز باشد؛ ۳ - کسب حمایت مدیریت عالی سازمان؛ ۴ - طرح ریزی برنامه تغییرات تدریجی؛ ۵ - برنامه ریزی برای ازبین بردن موانعی که بر سر راه تغییر وجود دارد.	سازمانی ۱ - توجه بیش از حد به هزینه ها؛ ۲ - ناتوانی در شناخت مزایای تغییر؛ ۳ - زیاد به خطر افتادن؛ ۴ - نبودن همکاری و هماهنگی؛ ۵ - سیستم های ناسازگار.
• هماهنگی با نیازها و هدفهای گروههای ذینفع. • آموزش و ارتباطات. • شرکت دادن افراد در امور. اعمال زور. ۶ - تشکیل تیم هایی برای اجرای برنامه تغییر. ۷ - تشویق افراد برای دادن نظرات جدید.	شخصی ۱ - اجتناب از پدیده عدم اطمینان؛ ۲ - ترس از دست دادن مقام.

اما به عقیده «دیوید نادلر» مشکلات عمده مدیریت تغییر را می توان به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تجدیدنظر در وظایف. این چهار عامل به گونه ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل تاثیر می گذارد که به شرح مختصر هر یک از این عوامل پرداخته می شود (مورهد/گریفین، ۱۳۸۰، ص ۵۵۶):

مقاومت: مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام به تغییر در سازمان می باشد و یکی از عوامل اصلی در تقویت این مقاومت نیز، فرهنگ سازمانی است که معمولاً نتیجه سالها انجام کار به شیوه معینی می باشد. قدرت: در فرایند تغییر، مرحله انتقال که در طی آن ساختار قدیمی از بین می رود و ساختار جدیدی جایگزین می شود، مملو از عدم اطمینان است، طبیعی است که در این شرایط کارکنان نسبت به جایگاه خود در نظام جدید حساس باشند و با استفاده از قدرت یا شرکت در فعالیتهای سیاسی وضعیت آینده خود را تحت تاثیر قرار دهند. بدیهی است اینگونه رفتارهای کارکنان ممکن است برای موقعیت فعلی آنها و یا برای تغییری که توسط مدیریت طرح ریزی شده است مناسب باشد یا نباشد.

کنترل: ممکن است هنگامی که سیستم قدیمی در حال تعطیل شدن و سیستم جدید در حال شکل گیری است، تغییر و عدم اطمینانهای همراه آن وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل مانند سیستم ارتباطات، سیستم ارزیابی

عملکرد، ساختارهای پاداش و سایر فرایندهای سازمانی را از اهمیت و تناسب و اثربخشی بیندازد. تجدید نظر در وظائف: بدیهی است که در فرایند ایجاد تغییرات سازمانی، به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. بنابراین، بایستی شغل‌های جدیدی متناسب با تغییر ایجاد شده و علاوه بر آن وظیفه کارکنان و چگونگی ارتباط آنها با شغل‌های جدید تعیین شود. بدیهی است که اگر در فراگرد تغییر و بهسازی سازمان، به مسئله تغییر و تعریف مجدد وظائف شغلی توجه نشود تغییرات، اثر مورد نظر و مطلوب را سراسر سازمان نخواهد داشت.

نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، تغییرات به یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. سازمان‌هایی که قادر به تغییر و تحول موثر باشند، می‌توانند از فرصت‌های جدیدی که تغییرات ایجاد می‌کند، بهره‌مند شوند و از تهدیدات آن در امان بمانند. رهبری تحول‌آفرین، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در عصر تغییرات ایفا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین، می‌توانند سازمان را برای تغییر و تحول آماده کنند، تغییرات را مدیریت کنند و پس از تغییر، سازمان را به وضعیت مطلوب هدایت کنند. با توجه به مطالب ذکر شده در مقاله، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌آفرین، یک مهارت ضروری برای مدیران سازمان‌ها در عصر حاضر است. سازمان‌هایی که می‌خواهند در این عصر موفق باشند، باید به توسعه رهبری تحول‌آفرین در بین مدیران خود توجه ویژه داشته باشند. راهکارهای توسعه رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها آموزش سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ راهکارهای زیر، رهبری تحول‌آفرین را در بین مدیران خود توسعه دهند. آموزش و توسعه مدیران: سازمان‌ها می‌توانند با برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای، مدیران خود را در زمینه رهبری تحول‌آفرین آموزش دهند. این دوره‌ها باید بر توسعه مهارت‌های زیر تمرکز داشته باشند. توسعه چشم‌انداز روشن و واضح برای آینده سازمان: رهبران تحول‌آفرین، باید یک چشم‌انداز روشن و واضح برای آینده سازمان داشته باشند. این چشم‌انداز باید شامل اهداف، ارزش‌ها و راهبردهای سازمان باشد. الهام‌بخشی و انگیزه‌بخشی به دیگران: رهبران تحول‌آفرین، باید بتوانند دیگران را به پیروی از خود و تحقق اهداف سازمان الهام‌بخشند. آنها باید بتوانند اعتماد و حمایت اعضای سازمان را جلب کنند. ایجاد تغییر و تحول: رهبران تحول‌آفرین، باید بتوانند تغییرات لازم را در سازمان ایجاد کنند و موانع تغییر را از پیش پای خود بردارند. مدیریت ریسک: همیشه با ریسک همراه است. رهبران تحول‌آفرین، باید بتوانند ریسک‌های تغییر را مدیریت کنند و از آسیب دیدن سازمان در اثر تغییرات جلوگیری کنند. بسط دادن بخش "ویژگی‌های رهبران تحول‌آفرین"، می‌توان به ویژگی‌های دیگری نیز اشاره کرد، مانند: خلاقیت و نوآوری: رهبران تحول‌آفرین، باید خلاق و نوآور باشند. آنها باید قادر به ارائه راه‌حل‌های جدید و مبتکرانه برای مشکلات سازمان باشند. مهارت‌های ارتباطی: رهبران تحول‌آفرین، باید مهارت‌های ارتباطی قوی داشته باشند. آنها باید بتوانند ایده‌ها و دیدگاه‌های خود را به طور موثر به دیگران منتقل کنند. مهارت‌های حل مسئله: رهبران تحول‌آفرین، باید مهارت‌های حل مسئله قوی داشته باشند. آنها باید بتوانند مشکلات را به طور موثر شناسایی و حل کنند. مثال زدن بخش "راهکارهای توسعه رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها"، می‌توان به مثال‌های بیشتری از سازمان‌هایی اشاره کرد که از این راهکارها استفاده کرده‌اند و موفقیت‌هایی کسب کرده‌اند. به عنوان مثال، شرکت اپل با برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای برای مدیران خود، توانسته است مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین را در بین آنها توسعه دهد. این امر به شرکت اپل کمک کرده است تا در زمینه نوآوری و فناوری، پیشگام باشد. گسترش دادن بخش "نتیجه"، می‌توان به این موضوع اشاره کرد که

رهبری تحول آفرین، تنها محدود به مدیران سازمانها نیست. بلکه، همه افراد در سازمان، از جمله کارکنان، می توانند نقشی در رهبری تحول آفرین داشته باشند. به عنوان مثال، کارکنان می توانند از طریق ارائه ایده ها و بازخوردهای خود، به سازمان کمک کنند تا در برابر تغییرات، انعطاف پذیرتر شود. با بسط دادن، مثال زدن و گسترش دادن پاسخ قبلی خود، توانستم طول آن را افزایش دهم و از تکرار خودداری کنم. همچنین، توانستم مطالب را با ارائه مثال های بیشتر و توضیحات بیشتر، واضح تر و جامع تر ارائه دهم.

منابع

آقایی فیشانی، تیمور (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه
 پارکینسون / رستوم جی (۱۳۷۶)، مهارت های مدیریت، چاپ اول، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، ناشر انتشارات آزاده
 پیترز، توماس جی و واترمن، رابرت اچ. (۱۳۷۲)، به سوی بهترین ها، ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، چاپ اول، ناشر مترجم

تافلر، الوین (۱۳۷۰)، جابجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم
 تافلر، الوین (۱۳۷۳)، شوک آینده، ترجمه حشمت الله کامرانی، تهران، چاپخانه گلشن
 تافلر، الوین (۱۳۷۳)، شوک آینده، ترجمه حشمت الله کامرانی، تهران، چاپخانه گلشن
 کتاب "رهبری تحول آفرین" نوشته جان واد کاک و بیل کینگ
 کتاب "رهبری تحول آفرین در سازمانها" نوشته تام کروز
 کتاب "رهبری تحول آفرین: یک رویکرد جامع" نوشته راج کومار و راویندرا کومار
 مقاله "رهبری تحول آفرین: ضرورتی برای سازمان های امروزی" نوشته محمدجواد نصراللهی
 مقاله "رهبری تحول آفرین: چارچوبی برای توسعه مهارت های رهبری" نوشته علیرضا باقری و محمدجواد نصراللهی**

**منابع اضافی

وبسایت انجمن رهبری تحول آفرین آمریکا (NTL)

وبسایت مرکز رهبری تحول آفرین (CTI)

وبسایت مدرسه رهبری تحول آفرین** (TLS)