

رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۸/۲۴

حمیدرضا جلیلیان*، مرتضی مرادی**، حسین کاکایی مؤایبی***

چکیده:

یکی از متغیرهای تأثیرگذار در بهبود عملکرد و بقای سازمان‌ها خلاقیت است. از این رو محققان بسیاری به بررسی عواملی پرداخته‌اند که بر خلاقیت کارکنان تأثیرگذار است، از میان این عوامل، رهبری یکی از مهم‌ترین آن‌هاست. هدف این مقاله بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت است. در این مقاله علاوه بر رابطه‌ی مستقیم سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت، عوامل واسطه‌ای که در این تأثیر نقش به‌سزایی دارند مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این تحقیق از نوع توصیفی بوده و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل مؤثر و زمینه‌ساز مهم برای خلاقیت کارکنان و سازمان‌هاست. رهبران تحول‌گرا از طریق تقویت انگیزش درونی، تحریک عقلانی، توانمندسازی روان‌شناختی، حمایت از نوآوری و آزادی نسبی، ایجاد چشم‌انداز، تشویق و به‌چالش کشیدن، می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را افزایش دهند. چالش کار، حمایت مدیر، آزادی کاری و نفوذ مدیر، عواملی هستند که در رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند.

کلید واژه‌ها:

رهبری تحول‌گرا، خلاقیت، تفکر خلاق، انگیزش درونی.

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور
** دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور
*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

مقدمه:

با این فرض که خلاقیت کارکنان برای پیامدهای سازمان سودمند و ضروری است، محققان مختلف به شناسایی عوامل اثرگذار بر خلاقیت پرداخته‌اند. یکی از این عوامل، رهبری است. رهبری یک عامل کلیدی در تحول سازمان‌هاست که از چندین دیدگاه مورد تأکید قرار گرفته و در بعضی مطالعات به عنوان اولین و مهم‌ترین عنصر در سازمان‌هایی که بیشترین اثربخشی را داشته‌اند در نظر گرفته شده است. اگر خلاقیت به صورت نظری وابسته به رهبری است این سؤال مطرح می‌شود که در عمل، کدام نوع سبک رهبری در کاربرد موفقیت‌آمیز تغییر، بیشترین تأثیر را دارد؟ مطالعات متعددی به این نتیجه رسیده‌اند که رهبری تحول‌گرا^۱ در زمان‌های مورد نیاز برای تغییر، بیشترین کاربرد را دارند. رهبران تحول‌گرا دغدغه تحول سازمان‌ها و افراد درون آن‌ها را دارند و بر کارکنان سازمان‌ها و پیروانشان تأثیر می‌گذارند تا علائق آن‌ها را در جهت اهداف گروه جهت‌دهی مجدد کنند و تعهد آن‌ها را نسبت به چشم‌انداز سازمان افزایش دهند. این رهبران انتظار عملکرد پیروان را افزایش داده و در جست‌وجوی تحول ارزش‌ها و خودپنداره‌های آن‌ها و سوق دادنشان به سطوح بالاتر نیازها و آرزوها موفق هستند. رهبران تحول‌گرا بر تحول و مبادلاتی که بین رهبر و کارکنان اتفاق می‌افتد اهمیت زیادی قائل بوده و در مقررات سازمان‌هایشان، آنچه را که مورد انتظار بوده و به آن پاداش داده می‌شود، کاملاً شفاف بیان کرده‌اند. (Eisenbeiss et al., 2008)

دیدگاه انگیزش درونی بیان می‌کند که بخش عمده‌ی خلاقیت^۲ افراد، از طریق انگیزش درونی است. چن و دیگران^۳ (۲۰۰۷) در این رابطه بیان کرده‌اند که دیدگاه افراد از محیط کار، تعیین‌کننده‌ای کلیدی برای خلاقیت آن‌هاست. بر طبق نظر آنان، محیط کاری ادراک شده بر کار خلاق که در سازمان‌ها انجام می‌شود تأثیرگذار است. به عبارت دیگر از منظر روان‌شناختی، کارکنان به رویدادهایی از سازمان توجه دارند که بر تقویت انگیزش آن‌ها در جهت تولید ایده‌های جدید تأثیر می‌گذارد. همچنین تحقیقات دیگری نیز به شناسایی چندین ادراک روان‌شناختی محیط کار، که بر کار خلاق در سازمان‌ها تأثیرگذار است، نائل شده‌اند. برای مثال این مطالعات نشان داده‌اند که ادراک حمایت از نوآوری و توانمندسازی

1. Transformational Leadership

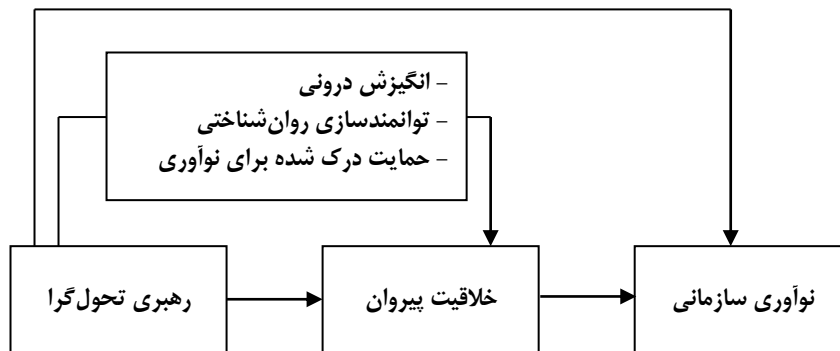
2. Creativity

3. Chen, Li and Tang

روان‌شناختی، منابع مهمی برای خلاقیت هستند و رهبران تحول‌گرا بدین‌وسیله یعنی با حمایت از نوآوری و توانمندسازی روان‌شناختی، پیروانشان را توانمند کرده و یک فضای نوآورانه در سازمان برقرار می‌کنند.

علاوه بر رابطه‌ی رهبری تحول‌گرا و خلاقیت کارکنان در سطح فردی و تأکید بر فرایندهایی که بالقوه نقش واسطه دارند، در تحقیقی دیگر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا و نوآوری در سطح سازمانی با هدف بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت مورد مطالعه قرار گرفته است. شکل شماره‌ی (۱) الگوی چندسطحی را ارائه می‌دهد که نشان‌دهنده‌ی این رابطه‌هاست. بر طبق الگوی پیشنهادی، رهبری تحول‌گرا رابطه‌ی مثبتی با خلاقیت کارکنان دارد. انگیزش درونی کارکنان^۱، توانمندسازی روان‌شناختی^۲ و حمایت درک شده برای نوآوری^۳، بر این رابطه تأثیرگذار هستند. در سطح سازمانی، رهبری تحول‌گرا رابطه‌ی مثبتی با نوآوری سازمانی دارد و خلاقیت در سطح فردی بر نوآوری سازمان، تأثیر می‌گذارد (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

در ادامه مقاله به بررسی هر یک از متغیرهای مدل و رابطه‌ی بین آن‌ها پرداخته می‌شود.



شکل شماره‌ی (۱): الگوی چند سطحی ارتباط رهبری تحول‌گرا با خلاقیت و نوآوری
(Gumusluoglu & Ilsev, 2009)

1. Intrinsic Motivation
2. Psychological Empowerment
3. Perception of Support for Innovation

رهبری تحول‌گرا

نظریه‌ی رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا ریشه در کارهای برنز دارد. برنز^۱ (۱۹۷۸) زندگی رهبران سیاسی و اجتماعی که تحول زیادی در ملت‌ها، جوامع و گروه‌ها داشتند را بررسی کرد. برنز بر اساس این مطالعات، نتیجه‌گیری کرد که رهبران از دو مجموعه‌ی رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروانشان استفاده می‌کنند: الف) رهبری تعامل‌گرا، ب) رهبری تحول‌گرا. برنز رهبری تعامل‌گرا را به عنوان یک فرایند مبادله‌ی اجتماعی در نظر گرفت؛ جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنانشان به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعامل‌گرا پیروانشان را در جهت اهداف و نقش‌های تثبیت شده و مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزه دادن به آن‌ها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند (رابینز، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱).

برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌گرا را عامل انگیزه دادن به پیروان از طریق جذاب کردن آرمان‌های بالاتر و ارزش‌های اخلاقی تعریف کرد. از آنجایی که رهبران تحول‌گرا دید روشنی نسبت به آینده دارند، آن‌ها به دنبال ایجاد تغییرات و پیشبرد سازمان در جهتی هستند که تصورات خود را تحقق بخشند. باس و آوولیو^۲ (۱۹۹۳) بیان می‌کنند که رهبری تحول‌گرا هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان هم‌کاران و پیروان خود برمی‌انگیزد که کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول‌گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد کرده و هم‌کاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و ظرفیت توسعه می‌دهد. علاوه بر این، رهبر تحول‌گرا هم‌کاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان، به منافی توجه کنند که به گروه نفع برساند (معايير حقیقی فرد و دیگران، ۱۳۸۹).

داکت و مک فارلین^۳ (۲۰۰۳) برای رهبری تحول‌گرا چهار بُعد در نظر گرفتند: ملاحظات فردی^۴، الهام^۵، تحریک عقلانی^۶ و کاریزما^۷. در بُعد ملاحظات فردی، همه‌ی

1. Burns

2. Bass & Avolio

3. Duckett and Macfarlane

4. Individualised Consideration

5. Inspiration

6. Intellectual Stimulation

7. Charisma

کارکنان از دیدگاه رهبری برای سازمان مهم هستند؛ رهبر سعی می‌کند ارتباط فردی با کارکنان برقرار نماید. انگیزش الهامی، دربرگیرنده‌ی یادآوری اهداف سازمان برای کارکنان و تشویق آن‌ها برای متعهد شدن نسبت به این اهداف است. رهبران تحول‌گرا در زمینه‌ی تحریک عقلانی کارکنان، خود را تشویق می‌کنند تا با چالش‌ها مواجه شده و برای روبه‌رو شدن با آن‌ها راه‌حل‌های جدید اتخاذ کنند. کاریزما یا تأثیر ایده‌آل، در واقع ترغیب کارکنان به این نکته است که رهبر خود را به عنوان الگو قرار دهند و از او پیروی کنند (Duckett & Macfarlane, 2003).

رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که پیروان خود را الهام می‌بخشند، می‌توانند به آن‌ها روحیه دهند و در مسیری هدایتشان کنند که منافع سازمان تأمین شود. هم‌چنین رهبران می‌توانند موجب شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا کار کرده و بدین‌وسیله اثراتی عمیق بر سازمان بگذارند. این‌گونه رهبران به نیازها و جنبه‌های پیشرفت و ترقی زیردستان توجه خاصی دارند؛ بر آگاهی‌های آن‌ها می‌افزایند و می‌توانند به گونه‌ای افراد را هدایت نمایند که آن‌ها از دیدگاه‌های جدیدتر به مسائل قدیمی نگاه کنند. رهبری که در افراد تحول ایجاد می‌کند، پیوسته می‌کوشد این اندیشه را در افکار پیروان خود تزریق کند که آن‌ها صاحب قدرت و توانایی‌های برتر بوده و نه تنها باید به مسائل جاری بپردازند بلکه باید از دیدگاه جدید نیز به امور نگاه کنند. مدارک و شواهد موجود نشان می‌دهد رهبرانی که در افراد ایجاد تحول می‌کنند در مقایسه با رهبران تعامل‌گرا برتری‌های زیادی داشته و موفق‌تر هستند (رایینز، ترجمه‌ی پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱).

خلاقیت

صاحب‌نظران تعاریف متعددی از خلاقیت ارائه داده‌اند. هربرت فوکس^۱ معتقد است که فرایند خلاقیت عبارت است از هر نوع فرایند تفکری که مسأله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند. هم‌چنین به اعتقاد جرج سیدل^۲ توانایی ربط دادن و وصل کردن موضوع‌ها، صرف‌نظر از این‌که در چه حوزه یا زمینه‌ای انجام می‌گیرد از مبانی بهره‌گیری خلاق از ذهن

1. Herbert Fox

2. George Seidel

است. اریک فروم^۱ نیز معتقد است که خلاقیت توانایی دیدن و پاسخ دادن است. به این ترتیب می‌توان گفت که به طور کلی خلاقیت عبارت است از «به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید». از تعاریف فوق چنین استنباط می‌شود که بروز خلاقیت در هر فعالیتی قابل انتظار بوده و محدود به هیچ نوع خاصی از فعالیت‌ها نیست؛ به طور کلی آنچه در فرایند خلاقیت اهمیت دارد تفکر است (رضائیان، ۱۳۸۲).

امروزه حیات و بقای سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد؛ این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود. سازمان‌ها در مسیر تطبیق خود با تغییرات، ناگزیر از تقویت فرایندهای نوآوری و خلاقیت هستند، زیرا به مرور زمان سازمان‌های غیر خلاق از دور خارج شده یا مجبور می‌شوند سیستم خود را اصلاح کنند. در واقع، بروز تغییرات محیطی، ضرورت ایجاد تغییر در سازمان‌ها را اجتناب ناپذیر می‌سازد. در دهه‌های اخیر سرعت تغییرات محیطی به نحو شگفت‌آوری افزایش یافته است. به علاوه امروزه به ضرورت پیش‌بینی نیازها و راه‌های رفع آن‌ها تأکید بیشتری می‌شود؛ زیرا سازمان‌ها مجبورند خود را برای ایجاد چنین تغییراتی آماده یا خطر مواجهه با بحران‌های احتمالی را بپذیرند (رضائیان، ۱۳۸۲).

زمینه‌های شخصیتی برای خلاقیت

توانایی‌های شناختی، تعیین‌کننده‌ی ظرفیت یا توانایی افراد برای خلاقیت هستند. ویژگی‌های شخصیتی خاص، فرایند خلاقیت و هم‌چنین انتقال ایده‌های جدید به فعالیت‌ها یا دیگر پیامدهای مفید را تسهیل می‌کنند. تعدادی از مطالعات بر ویژگی‌های شخصیتی و تأثیر آن‌ها بر خلاقیت تمرکز داشته‌اند. یافته‌های این تحقیقات، مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی شخصیت خلاق را مطرح می‌کنند که عبارتند از:

- **پشتکار، انرژی بالا، کار سخت:** افراد خلاق پی‌گیری این هدف بوده و تقریباً یک تعهد متعصبانه نسبت به کار از خود نشان می‌دهند. آن‌ها با انرژی زیادی به کار نزدیک شده و با وجود موانعی که ممکن است با آن‌ها مواجه شوند پایداری نشان داده و قادر به تحمل ناکامی‌ها هستند.

- **کنجکاوی و داشتن احساس خلاق بودن:** اشخاص خلاق سطوح بالایی از کنجکاوی و دامنه‌ی گسترده‌ای از علایق دارند. آن‌ها جذب پیچیدگی شده و با آن راحت هستند، به این خاطر که تحمل بالایی در برابر ابهام و عدم قطعیت دارند. آن‌ها آگاهی روشنی از خودشان به عنوان یک فرد خلاق دارند.
- **خودمختاری و استقلال در قضاوت:** افراد خلاق دوست ندارند که تأثیرات بیرونی با کارشان تداخل داشته باشد؛ در تصمیم‌گیری‌هایشان به تأیید اجتماعی وابسته نیستند؛ اعتماد به نفس بالایی داشته و می‌توانند به آسانی از ایده‌های دیگران صرف‌نظر کنند (Shalley & Gilson, 2008).

رهبری تحول‌گرا و خلاقیت

مدیر و رهبر یک سازمان به چندین شیوه می‌تواند بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر بگذارد. آن‌ها تعیین‌کننده و شکل‌دهنده‌ی بافت کاری هستند که درون آن، کارکنان می‌توانند اهداف، مشکلات و راه‌حل‌ها را تعریف کنند. با ارائه‌ی دیدگاهی که بر پیامدهای طولانی‌مدت به جای پیامدهای کوتاه‌مدت تأکید دارد مدیران می‌توانند کارکنان را جهت‌دهی کنند تا تلاششان به سمت فرایندهای کاری ابتکاری سوق داده شود. هم‌چنین رهبران یک سازمان منبع اصلی تأثیر بر فرهنگ سازمانی هستند. رهبران می‌توانند خلاقیت را با ایجاد و تقویت یک فضای سازمانی و فرهنگی که تغذیه‌کننده تلاش‌های خلاقانه و تسهیل‌کننده‌ی یادگیری است، افزایش دهند. رهبران می‌توانند نظامی را ایجاد و حفظ کنند که عملکرد خلاقانه را از طریق پاداش و دیگر شیوه‌های مرتبط با منابع انسانی تشویق و تقویت کنند. هنگامی که سازمانی برای تلاش در جهت به دست آوردن مهارت‌های جدید و آزمایش شیوه‌های خلاقانه، پاداش‌های درونی و بیرونی فراهم می‌کند، تمایل کارکنان برای پرداختن به تلاش‌های خلاقانه تقویت خواهد شد (Wang & Rode, 2010).

همان‌گونه که گفته شد رهبری تحول‌گرا دارای چهار بُعد کاریزما (تأثیر آرمانی شده)، انگیزش الهامی، تحریک عقلانی و ملاحظات فردی است. در رابطه با تأثیر کاریزمایی رهبران خلاق، می‌توان گفت که آنان فراهم‌کننده چشم‌انداز و احساس مأموریت هستند؛ احترام و اطمینان به خود را برانگیخته و مثبت‌بینی را افزایش می‌دهند. پیروان، خود را با این رهبران

یکی کرده و از آن‌ها تقلید می‌کنند. چنین رهبرانی قدرت ارجاعی بیشتری دارند؛ معیارهای بالایی در نظر می‌گیرند؛ اهداف چالش‌برانگیزی برای پیروانشان تبیین می‌کنند و به‌طور کلی زیردستان خود را برانگیخته و محیطی برای زمینه‌سازی خلاقیت فراهم می‌کنند. در رابطه با انگیزش الهامی می‌توان گفت که رهبران تحول‌گرا به عنوان الگویی برای پیروان خود عمل می‌کنند؛ نمادهایی فراهم کرده و مسائل هیجانی را به منظور افزایش آگاهی و درک از اهداف مطلوب دوسویه ساده می‌سازند. چنین رهبرانی انتظارات پیروانشان را افزایش داده و آن‌ها را تشویق می‌کنند تا روش‌های قدیمی انجام دادن کارها را به چالش بکشند. تحریک عقلانی با مفهوم‌سازی، درک و تحلیل مشکلاتی که پیروان با آن مواجه می‌شوند و هم‌چنین راه‌حل‌های آن را مشخص می‌کند. از پیروان حمایت می‌شود تا سؤال‌هایشان را طرح مجدد کرده و درک‌ها یا انتظارات قبلی‌شان را به چالش بکشند. از پیروان هم‌چنین حمایت می‌شود تا درباره‌ی خودشان فکر کنند؛ چالش‌هایشان را مشخص کنند؛ به ریشه‌ی مسائل بپردازند؛ به‌طور کلی از فضاهای نامناسب مفهومی خود، خارج شوند و در پی روش‌های خلاقانه برای ایجاد و گسترش توانایی‌هایشان باشند. رهبران با پیروانشان به صورت متفاوت اما بر مبنای مساوی رفتار می‌کنند. چنین ملاحظات فردی به پیروان کمک می‌کند تا به کامل‌ترین شکل ممکن توانمندی‌های بالقوه‌ی خود را بالفعل کنند. در این سبک رهبری نه تنها نیازهای پیروان شناخته شده و دیدگاه‌های آن‌ها ارتقاء می‌یابد، بلکه آموزش و بازبینی نیز برای آن‌ها فراهم می‌شود. با ملاحظات فردی که اتفاق می‌افتد، پیروان به صورت تک به تک توسط رهبران مورد توجه قرار می‌گیرند و تکالیفی به آن‌ها محول می‌شود تا فرصتی برای یادگیری آن‌ها فراهم شود. رهبران هم‌چنین بازخوردهای پیوسته‌ای ارائه کرده و نیازهای پیروانشان را با مأموریت سازمان هماهنگ می‌کنند. رهبران تحول‌گرا با وضعیت موجود مقابله کرده و سعی می‌کنند با چشم‌انداز آرمانی شده - که بسیار متفاوت از وضعیت موجود است - آن را تغییر دهند. برای انجام این، رهبران نیروی انگیزشی و چالشی برای تغییر و تفکر خلاق فراهم می‌کنند. پیروان تشویق می‌شوند تا با دیدگاه چندگانه سازگار شوند؛ ایده‌های جدیدی تولید کرده و به پیامدهای خلاقانه‌ای دست یابند (Chen et al., 2007).

مدیرانی که از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند از طریق ابعاد رهبری تحول‌گرا، انگیزش و تحریکی در بین اعضای سازمان ایجاد می‌کنند که این ابعاد می‌توانند تأثیر ایده‌آل

انگیزش الهامی و تحریک عقلانی باشد. این ابعاد به خصوص با خلاقیت کارکنانی مرتبط است، که هنگام افزایش انگیزش درونی نسبت به خلاقیت، برانگیختگی و تحریک بیشتری نشان می‌دهند. تحریک عقلانی با فراهم کردن حمایت برای نوآوری، خودمختاری و چالش تفکر اکتشافی را افزایش می‌دهد؛ انگیزش الهامی با انرژی دادن به کارکنان که در جهت چشم‌انداز سازمان کار می‌کنند فرایند تولید ایده را تشویق می‌کند. در نتیجه انگیزش درونی که توسط کارکنان احساس می‌شود منبع مهمی برای خلاقیت است. رفتارهای رهبری تحول‌گرا هماهنگی نزدیکی با تعیین‌کننده‌های خلاقیت در محل کار دارد؛ بعضی از این رفتارها عبارتند از: چشم‌انداز، حمایت از نوآوری، خودمختاری، تشویق، بازشناسی و چالش. این رفتارهای رهبر احتمالاً به عنوان نیروهای افزایش‌دهنده خلاقیت عمل می‌کنند (Jung et al., 2003).

علاوه بر این از آنجایی که احساس خودکارآمدی منجر به عملکرد خلاق‌تر می‌شود رهبران تحول‌گرا که خودکارآمدی پیروانشان را رشد می‌دهند می‌توانند به طور مثبتی بر خلاقیت کارکنان تأثیر بگذارند. کارکنانی که خودکارآمدی افزایش یافته‌ای دارند احتمال بیشتری دارد که برای تولید ایده‌ها و راه‌حل‌های ابتکاری برانگیخته شوند. هم‌چنین رابطه‌ی هیجانی که رهبران تحول‌گرا با کارکنانشان برقرار می‌کنند ممکن است منبع دیگری برای افزایش خلاقیت کارکنان باشد. در واقع با در نظر گرفتن پیوستگی هیجانی کارکنان با رهبرشان، احتمال بیشتری دارد که آنان به حمایت رهبرشان، با نشان دادن تکالیف خلاقانه‌تر پاسخ دهند (Politis, 2004).

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت از طریق انگیزش درونی

انگیزش درونی به حالتی انگیزشی گفته می‌شود که در آن کارکنان به طور خودکار و با انگیزه‌ی درونی، به آن علاقمند هستند تا این که به خاطر پیامدهای بیرونی یا پاداش‌های مرتبط به کار به آن علاقمند شوند. انگیزش درونی یکی از مهم‌ترین منابع خلاقیت است. هنگامی که یک فردی به صورت درونی جذب کاری شود احتمال بیشتری دارد که بر آن کار متمرکز شده و آن را مورد اکتشاف و آزمایش قرار داده و در نتیجه رفتار خلاقانه‌تری از خود نشان دهد (Chen et al., 2007).

بعضی محققان گزارش داده‌اند که نظارت حمایتی یکی از مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های انگیزش درونی و خلاقیت در کار است. هم‌سو با این نکته رهبران تحول‌گرا که نسبت به احساس‌ها و نیازهای کارکنانشان توجه می‌کنند، ایجاد مهارت در آن‌ها را تسهیل و روش‌هایی جهت رسیدن به اهدافشان نشان می‌دهند لذا احتمال بیشتری دارد که علاقه‌ی درونی کارکنان را به کارشان افزایش دهند. در واقع می‌توان گفت یکی از روش‌هایی که رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان اثرگذار است از طریق انگیزش درونی است.

تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت از طریق توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی منبع دیگر خلاقیت است. افرادی که توانمند هستند احتمال بیشتری دارد که رفتار خلاق نشان دهند. جانگ و دیگران^۱ (۲۰۰۳) نشان دادند که خودمختاری شخصی، خصوصیت اصلی افراد خودمختار است. هنگامی که سازمان‌ها از خودمختاری حمایت می‌کنند، نوآوری افزایش می‌یابد. رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را افزایش می‌دهند. رهبر تحول‌گرا با ملاحظات فردی، ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان و ارتقای تحول شخصی آن‌ها، باعث توانمندشدن کارکنان می‌گردد. رهبران تحول‌گرا با فراهم آوردن معنی و چالش برای کار پیروانشان، توانمندی آن‌ها را افزایش می‌دهند.

سایر عوامل مرتبط در تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت

عوامل دیگری نیز وجود دارند که بر رابطه‌ی بین رهبری تحول‌گرا و خلاقیت تأثیر می‌گذارند که در زیر به آن‌ها اشاره شده است:

چالش کار: مدیری که سبک رهبری تحول‌گرا را با چالش کار تعیین شده برای زیردست ترکیب می‌کند، می‌تواند خلاقیت را افزایش دهد. رهبران با فراهم کردن کاری که جذاب، درگیرکننده و از نظر شخصی چالش‌زاست به پیامدهای موفقیت‌آمیز سازمان خود کمک می‌کنند. هنگامی که اعضای خلاق یک سازمان دارای رهبر تحول‌گرا با تکالیف چالش

برانگیز باشند انتظار می‌رود که خلاق‌تر و کارآمدتر باشند. آمابیل^۱ (۱۹۹۸) در مطالعه‌ی خود نشان داد که چالش مثبت در کار از ویژگی‌های محیط کاری است که تأثیری قوی بر رفتار خلاقانه‌ی درون سازمانی دارد (Eisenbeiss et al., 2008).

حمایت مدیر: مدیری که سبک رهبری تحول‌گرا را با حمایت مستقیم از زیردستان ترکیب می‌کند ممکن است پیامدهای خلاقیت سازمان را بهبود بخشیده و افزایش دهد. رهبران تحول‌گرا توانایی‌های زیردستانشان را ارتقاء داده و اطمینان خود را از طریق رفتار حمایت‌گرانه افزایش می‌دهند. این حمایت در هنگامی نقش چشم‌گیرتری دارد که از رفتار خطرپذیر و افکار نوآورانه پشتیبانی کند. کامینگز^۲ و الدهام^۳ (۱۹۹۷) ویژگی‌های نظارت حمایتی و غیر کنترل‌کننده را این‌گونه بر می‌شمرند: «۱- داشتن دغدغه‌ی احساس‌ها و نیازهای کارکنان، ۲- تشویق دغدغه‌ی ابراز عقیده‌های جدید، ۳- فراهم کردن بازخورد و تسهیل ایجاد مهارت» (Eisenbeiss et al., 2008).

آزادی کاری: مدیری که سبک رهبری تحولی را با فراهم کردن آزادی و خودمختاری در انجام دادن کار برای زیردستان - اما نه به صورت آزادی کامل - ترکیب می‌کند، می‌تواند خلاقیت سازمان خویش را بهبود بخشد. باس و اولیو (۱۹۹۰) بیان کردند: هنگامی که کارکنان از سطوح بالای آزادی و خودمختاری برخوردار هستند عملکرد سازمان در بلند مدت بهبود می‌یابد. بهترین عملکرد هنگامی اتفاق می‌افتد که هماهنگی و آزادی توأمان وجود داشته باشند (Wang & Rode, 2010).

نفوذ مدیر: مدیر تحول‌گرایی که در سازمان دارای احترام و قدرت است بهتر می‌تواند خلاقیت اعضای سازمان را افزایش دهد. نفوذ مدیر به میزان احترام و قدرت وی در سازمان است. یکی از کارکردهای مهم رهبر، معرفی سازمان به روشی مطلوب به منظور انتقال اهمیت سازمان، درستی و قانونی بودن گروه و کسب مداوم منابع از سازمان است. اعضای سازمانی که توسط چنین رهبری هدایت می‌شوند برای ادامه‌ی کار و کمک به موفقیت سازمان برانگیخته می‌شوند. ویژگی‌های رفتارهای رهبری که دارای احترام است و در عین

1. Amabile
2. Commings
3. Oldham

حال با خلاقیت سازمانی رابطه دارد عبارتند از: حفظ رابطه‌ی مثبت با دیگر مدیران سازمان و تأثیر گذاری بر آنها، و نگاه داشتن گروه در سطح قدرت بالا (Chen et al., 2007).

نتیجه گیری

این مطالعه تأثیرات رهبری تحول‌گرا بر پیامدهای مرتبط با خلاقیت در سطوح چندگانه‌ی درون سازمان‌ها را بررسی کرده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا می‌تواند به صورت مستقیم و غیر مستقیم -از طریق ایجاد یک فرهنگ سازمانی که در آن کارکنان تشویق به بحث آزاد و ابراز ایده‌ها و رویکردهای نوآورانه می‌شوند و هم از طریق فراخواندن انگیزش درونی- خلاقیت سازمانی را افزایش دهد. این مطالعه بیان می‌کند که رهبری تحول‌گرا تأثیرات مهمی در دو سطح فردی و سازمانی دارد. در سطح فردی رهبری تحول‌گرا به طور مثبتی با خلاقیت کارکنان رابطه دارد. مدیر سازمان می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند؛ یا این که بر عکس آن، رفتار و عملکردی داشته باشد که مانع خلاقیت در کارکنان شود. باید توجه داشت که سازمان یک مجموعه‌ی زنده‌ی انسانی است که در تعامل با ابزار و تجهیزات و مواد است؛ در این میان رهبر یک سازمان، جهت انطباق و بهبود خلاقیت کارکنان باید انتخاب‌گر و تحریک‌کننده باشد. یکی از یافته‌های کلیدی این مطالعه این است که رهبرانی که مسائل مهم را مدنظر قرار می‌دهند، احساس رسالت و مأموریت را به کارکنان منتقل می‌کنند، فضای آموزش‌دهنده یا آموزش‌گیرنده را فراهم می‌نمایند؛ کارکنان را به تفکر در شیوه‌های جدید تشویق کرده و بر حل مسأله، که یک عامل بسیار مهم در خلاقیت محیط کار است تأکید می‌کنند. این مطالعه نشان داد که رفتارهای رهبری تحول‌گرا که به نظر می‌رسد بر محیط کار ادراک شده تأثیر می‌گذارد، انگیزش درونی کارکنان نسبت به خلاقیت را مورد تشویق قرار داده و بر آزادی خلاقانه‌ی آنها تأثیرگذار است. این رفتارهای رهبری در واقع در فرایند ایجاد دانش جدید و به کارگیری آن از اهمیت خاصی برخوردار است. مطالب این بررسی چند کاربرد برای رهبران و سازمان‌ها در حوزه‌ی خلاقیت دارد. در وهله اول این که شخصیت یک عامل کلیدی است که افراد خلاق را از غیر خلاق متمایز می‌کند. افرادی که برون‌گرا، تجربه‌پذیر، ریسک‌پذیر و فعال هستند احتمال بیشتری دارند که

وضعیت موجود را به چالش کشیده و برای پیدا کردن راه‌های خلاق در برابر مشکلات پایدار باشند. برای داشتن نیروهای خلاق در سازمان‌ها باید هنگام انتخاب و به‌کارگیری افراد، دقت لازم به عمل آورده شود. سازمان‌ها باید شغل‌ها را مجدداً به نوعی طراحی نمایند تا خصوصیات لازم برای خلاقیت را داشته باشند؛ این خصوصیات عبارتند از: مهارت‌های گوناگون، هویت کار، با اهمیت بودن کار، استقلال و بازخورد. شغل‌هایی که این ویژگی‌ها را داشته باشند احتمال بیشتری دارد که کارکنان، با انگیزش درونی و با تلاش بیشتری در جست‌وجوی ایده‌های خلاق باشند. لذا سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های آموزشی از قبیل تفکر اکتشافی، تفکر خلاق و بارش فکری برای کارکنان فراهم آورند؛ هم‌چنین رهبران سازمان‌ها باید فضایی در سازمان‌ها فراهم کنند تا جست‌وجوی راه‌حل‌های متفاوت برای مشکلات و یادگیری دو حلقه‌ای^۱ را تشویق کند.

از آنجایی که بسیاری از جنبه‌های رفتار رهبری می‌تواند یاد گرفته شده و یا تغییر و تعدیل یابد، این یافته‌ها توصیه می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند با کمک به مدیران جهت ایجاد و نشان دادن رفتارهای رهبری تحول‌گرا، خلاقیت کارکنان خود را بهبود و ارتقاء دهند.

منابع

- رابینز، استیفن. پی (۱۳۸۱). رفتار سازمانی، مترجمان علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت.
- معایر حقیقی فرد، علی؛ یوسفی، سجاد و میرزاده، اکبر (۱۳۸۹)، سبک رهبری و پیامدهای آن در چارچوب مدل رهبری تمام عیار، دوماهنامه‌ی توسعه‌ی انسانی پلیس، سال هفتم، شماره‌ی ۲۸، صص ۲۷-۱۱.
- *Chen. C. V& Li. H. H.& Tang. Y. (2007), Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia. pp. 684-691.*
- *Duckett, H, & Macfarlane, E.(2003), Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 24, pp. 309-317.*
- *Eisenbeiss. S.A., &van Knippenberg. D., & Boerner. S.(2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, Journal of Applied Psychology. Vol. 93, pp.1438-1446.*
- *Gumusluoglu. L & Ilsev. A. (2009), Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, Journal of Business Research. Vol. 62, pp. 461-473.*
- *Jung DI, & Chow C, & Wu A. (2003), The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and some Preliminary Findings, Leadership Quarterly, pp. 525-544.*
- *Politis. J. D. (2004), Transformational and Transactional Leadership Predictors of the 'Stimulant' Determinants to Creativity in Organizational Work Environments, Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 2, pp. 23-34.*
- *Shalley CE, & Gilson LL.(2004), What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that Can Foster or Hinder Creativity, Leadership Quarterly; Vol. 15, p. 33-53.*
- *Wang. P. & Rode. J. C. (2010), Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate, Human Relations. Vol. 63, pp. 1105-1128.*