



سخن سردبیر

آرین قلی پور  ID

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه:

agholipor@ut.ac.ir

توسعه رهبری سازمانی؛ جدال تاریخی شرافت انسانی با چهری سازمانی

بزرگ‌ترین اشتباه انسان در طول تاریخ، ناتوانی در تشخیص رهبری^۱ با چهری^۲ است. رهبری ذاتاً، قطعاً و ضرورتاً یک امر اخلاقی است و بر خلاف آن، چهری قطعاً و حتماً غیراخلاقی است. رهبری موجب ایجاد نتایج مطلوب هم‌زمان برای رهبران و رهروان (پیروان) می‌شود و حتی از این فراتر می‌رود و موجب افزایش انگیزه و روحیه هر دو می‌شود؛ ولی چهری در بلندمدت موجب آسیب به چهران و چهروان (پیروان) می‌شود. مؤلفه مشترک در هر دوی اینها، اعمال قدرت از سوی پیشروان (رهبران و چهران) بر پیروان (رهروان و چهروان) است.

تعریف واقعیت بزرگ‌ترین و مهم‌ترین قدرت جهان اجتماعی است. کسانی که واقعیت را تعریف می‌کنند، به‌صورت کاملاً نامحسوس، بر بقیه افراد اعمال قدرت می‌کنند. خصلت تعریف واقعیت، خصلت رهبران و چهران است. تعریف واقعیت‌های جدید در قرن‌های آینده، به‌طور مسلم رخ خواهد داد. از این رو، از رهبران بزرگ جهان انتظار می‌رود تعریف از واقعیت‌ها را تغییر دهند و تعاریف جدیدی ایجاد کنند تا باور عمومی به واقعیت‌های جدید ایجاد شود و الگوی‌های رسوب‌گذاری‌شده چهران تغییر یابد.

1. Leadership
2. Bad Leadership

استناد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۳). سخن سردبیر: توسعه رهبری سازمانی؛ جدال تاریخی شرافت انسانی با چهری سازمانی. مدیریت دولتی، ۷۰۹-۶۹۶، (۴)۱۶.



جهت‌دهی انسان‌ها توسط چهران در جهت واقعیت‌های کوچک، منزلت انسان را کاهش داده و شأن انسانی را تحت‌الشعاع قرار داده است. انسان‌های زیادی در حرفه‌های متعددی همچون مهندسی، پزشکی، حقوق، مالی، منابع انسانی تصور می‌کنند که هر چقدر تعداد منازل، اتومبیل، تجهیزات و به‌طور کلی، دارایی‌های تحت تملک آن‌ها بیشتر شود، ثروت بیشتری دارند و جهان تاریکی ساخته می‌شود که افراد ثروتمند آن، کسانی همچون ایلان ماسک و دونالد ترامپ تلقی می‌شود؛ در حالی که بسیاری از این افراد، فقیران پولدار هستند و ثروتمند نیستند. بیشتر داشتن، بیشتر خریدن، بیشتر مصرف کردن، بیشتر نمایش دادن؛ نشانه موفقیت و غنای درونی یک انسان سالم نیست. سؤال‌های جدی آیندگان از رهبران بزرگ این است که:

۱. آیا به‌درستی ثروت واقعی انسانی بر اساس ضامم بیرونی انسان همچون خانه، اتومبیل و پول تعریف می‌شود یا معیارهای درونی همچون بخشش بیشتر، کمک بیشتر، مراقبت بیشتر، توانمندسازی بیشتر، توجه بیشتر ملاک ثروت انسانی است؟ آیا بیشتر داشتن، بیشتر خریدن، بیشتر مصرف کردن ملاک ثروت انسان است؟ آیا معیارهای ثروت انسان درست تعریف شده است و نشانگر شأن انسانی است؟ آیا پول به‌صورت اشتباه ثروت ارزشمند تلقی می‌شود و ارزش‌های انسانی را به ارزیابی تبدیل می‌کند؟ آیا خرد انسانی کل نگر باید از عقل جزئی نگر و پول سبقت گیرد؟

۲. آیا ارزش‌های متداول در بین انسان‌ها درست تعریف شده است و در شأن انسان‌هاست یا اینکه برخی از ارزش‌ها در شأن انسان نیست و باید کنار گذاشته شود و ارزش‌های جدیدی ایجاد شود؟

۳. آیا مسیر پیشرفت علم درست تعریف شده است یا اینکه نیازمند تعریف جدیدتری است تا شأن انسانی را حفظ و ارتقا دهد؟ آیا روش‌های علمی موجود، انسان را در جهت حقیقت رهنمون می‌شوند یا مانع نیل به حقیقت می‌شوند؟

۴. آیا آموزش‌هایی که به انسان‌ها در مراحل اولیه رشد ارائه می‌شود، تعریف درستی از جهان دارد یا نیازمند بازتعریف است؟

۵. آیا مقاصد و مأموریت‌هایی که نهادهای مذهبی برای خود برگزیده‌اند درست است یا نیازمند بازتعریف جدیدی در شأن کمال انسانی است؟

۶. آیا نهادهای سیاسی و مدنی ملی و بین‌المللی موجود، توان حفظ شأن انسان و شکوفایی آزادی انسان را دارد یا به بازتعریف و ایجاد نهادهای انسانی‌تری برای خود شکوفایی و خودتعالی بخشی انسان‌ها نیازمند است؟

۷. آیا تفریحات و ورزش‌های موجود که در جهان انسانی امروزی وجود دارد، نیازمند جایگزینی با تفریحات جدیدی است یا همین ورزش‌های انسان‌ستیز در شأن انسان است؟
 ۸. آیا عقلانیت سازمان‌های امروزی متناسب با خرد ناب انسانی است یا باید متناسب با تعریف منزلت انسانی باز تعریف شوند؟
 ۹. آیا انسان‌ها در سازمان‌ها خود را شکوفا می‌کنند یا زندانی شدن در چارچوب‌های رسوب‌گذاری شده از گذشته را تجربه می‌کنند؟
 ۱۰. آیا تکنولوژی‌هایی که به‌طور مستمر تحول می‌یابند، در جهت شکوفایی نیازهای انسانی حرکت می‌کنند یا مسیر تکنولوژی باید تحول یابد و باز تعریف شود؟
 ۱۱. آیا رسانه‌های گروهی و شبکه‌های اجتماعی، بر اساس شأن انسان‌ها مدیریت می‌شوند و آگاهی‌هایی در شأن انسان‌ها را ترویج می‌دهند یا بسیاری از آگاهی‌های آن‌ها که قافله انسانی را متوقف می‌کند، باید باز تعریف شود؟
 ۱۲. آیا معیارهای تنوع انسانی رسمیت یافته، در مسیر درستی حرکت می‌کنند یا باید باز تعریف شوند؟
- تأمل درباره این گونه سؤال‌ها در شأن رهبران بزرگی است که ممکن است نتیجه اندیشیدن آن‌ها در آینده، جهان دیگری را ترسیم کند و جهان ساخته شده توسط چهران را تغییر دهد.
- یک مقوله بسیار مهم در این بین، رهبری در بخش دولتی است. تفکرهای لیبرالیستی در نهایت به این گزاره دردناک می‌رسد «که دولت بهشت ابلهان و جهنم نخبگان است». موضوع رهبری در سازمان‌های دولتی بسیار حساس‌تر از سازمان‌های خصوصی است؛ چرا که بزرگ‌ترین سازمان در هر کشور، دولت آن کشور است و از این رو ویژگی‌ها، رفتار، هوش، بصیرت و تدبیر رهبران در بخش دولتی، تأثیرهای بسیار زیادی در آن کشور یا در برخی مواقع در سطح جهان دارد. بر رهبران دولتی است که این گزاره «دولت بهشت ابلهان و جهنم نخبگان است» را با جذب بیش از پیش نخبگان در دولت‌ها تغییر دهند؛ چرا که با وجود چنین فضایی در دولت‌ها که نخبگان جایی در آن ندارند و از آن فرار می‌کنند، روزه‌روز تأثیرهای منفی دولت‌ها بر کاستن از منزلت انسانی و تبدیل آن‌ها به انسان‌های کوچک تشدید خواهد شد و این شرایط، روزهای خوبی را برای اعتلای قافله انسانی رقم نمی‌زند؛ البته پرهیز از نموده‌های چهری در دولت‌مردان ضرورت بیشتری دارد.
- سازمان‌ها بدون اتخاذ رویکردها و شیوه‌های نوین رهبری قادر به تعامل محیطی مؤثر و پاسخ‌گویی مطلوب به اقتضائات روز نیستند و سرمایه بی‌بدیلی که می‌تواند آنان را در پیشبرد اهداف ذاتی و ماهیتی خود کمک کند، رهبری است. نقش اثرگذار و تمام عیار رهبر در ایجاد بنیان‌های اساسی، ترسیم تصویری روشن از چشم‌انداز،

تسری ارزش‌های متعالی، اعمال نفوذ برای هم‌سوسازی تلاش‌های سازمانی، راهبری و جهت‌دهی افراد، ارتقای سطح آگاهی و اعتلای ظرفیت‌ها و قابلیت‌های آن‌ها انکارناپذیر است.

در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی و با نگاهی به اندیشه‌های جاری مقوله رهبری، با جذابیتی نشئت گرفته از ماهیت و گستره آن، از جنبه‌های متعدد و با جهان بینی‌های مختلف و بعضاً متکثر مورد بررسی قرار گرفته است و این مذاقه با بروز نظریه‌ها، تشریح مدل‌ها، تعیین معیارها و تبیین رویکردهای بسیار، شکل و قوام یافته است. رهبری به‌عنوان حلقه اتصال اهداف فردی و سازمانی، افزایش شناخت و تعمیق بیشتر درک افراد از شیوه‌های رهبری است که می‌تواند به بهترین نتایج سازمانی منجر شود و حال و آینده‌ای روشن را برای افراد و سازمان‌ها رقم بزند. یا برعکس، آینده رهروان یا چهروان را تباه سازد.

انسان‌ها از دیرباز علاقه شدیدی به رهبری داشته‌اند و فیلسوفان و متفکران تئوری‌ها و چارچوب‌های رهبری را ساخته‌اند؛ ولی به دلیل عدم شناسایی رهبری از چهبری، همواره گرفتار چهبران شده‌اند. در سال‌های اخیر نیز رهبری بسیار مورد توجه قرار گرفته و تقریباً در همه جنبه‌های زندگی انسانی مطرح شده است. عموم افراد به‌طور فزاینده‌ای درگیر ایده رهبری شده و در جست‌وجوی شناخت مؤلفه‌ها و چگونگی تبدیل شدن به رهبر خوب و مؤثر در همه سطوح سازمانی هستند. بسیاری بر این باورند که رهبری راهی برای بهبود زندگی شخصی، شغلی و اجتماعی آن‌هاست. سازمان‌ها نیز به دنبال افرادی هستند که توانایی رهبری دارند؛ زیرا معتقدند این افراد دارایی‌های ویژه‌ای را برای سازمان خود به ارمغان می‌آورند و در نهایت نتایج را بهبود می‌بخشند، مؤسسه‌های دانشگاهی در سراسر جهان، به ارائه برنامه‌هایی در زمینه مطالعات رهبری، از جمله در سطوح کارشناسی ارشد و دکتری اقدام کرده‌اند. علاوه بر این، برخی از شرکت‌ها، مرکز توسعه رهبری (متر) ایجاد کرده‌اند. قفسه‌های کتاب فروشی‌ها، مملو از کتاب‌هایی درباره رهبران و چگونگی رهبر بودن است؛ با این حال یافته‌های تحقیقات در خصوص رهبری نشانگر این است که این مفهوم یکی از پیچیده‌ترین و چندبعدی‌ترین پدیده‌هاست و بسیار غامض‌تر از دیدگاه‌های ساده‌انگارانه ارائه شده است و خیلی مواقع سازمان‌ها، به‌طور ناخواسته و غیر نیتمند، گرفتار چهبران شده است.

رهبری در طی سال‌ها به شکلی گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و در دنیای پرشتاب و جهانی شده امروزی اهمیت بیشتری نسبت به قبل پیدا کرده است. با وجود این، به دلیل پیچیدگی موضوع رهبری همچنان بحث‌های جذاب و جدیدی در این خصوص مطرح می‌شود. «بنیس» خاطرنشان می‌کند که رهبری مطالعه‌شده‌ترین و در عین حال کم‌فهمیده‌ترین موضوع در علوم اجتماعی است. محققان تعاریف مختلفی از رهبری سازمانی ارائه کرده‌اند. اما هیچ تعریف واحد یا رویکرد رهبری خاصی وجود ندارد که به‌صورت جهانی پذیرفته شود. در واقع با

وجود ناهماهنگی‌های بسیار طی دهه‌های گذشته، دانشمندان رهبری در یک چیز اتفاق نظر دارند: «آن‌ها نمی‌توانند تعریف مشترکی برای رهبری ارائه دهند. رهبری به‌واسطه دلایل و عوامل متعددی مانند تغییرات فزاینده جهانی و تفاوت‌های نسلی همچنان برای افراد مختلف معانی متمایز و متفاوتی خواهد داشت و تلاش‌ها برای شناسایی آنچه یک رهبر را مفید و مؤثر می‌سازد، ادامه دارد.

از جمله موضوعات اساسی که می‌تواند بر شناخت پدیده خاصی کمک کند، بررسی تحقیقات و تئوری‌های ارائه شده در خصوص آن پدیده است. رهبری، توجه محققان در سراسر جهان را به خود جلب کرده است و تحقیقات مزبور، به‌طور چشمگیری در حال افزایش است. یافته‌ها نشان می‌دهد که طیف گسترده‌ای از تئوری‌ها برای توضیح پیچیدگی‌های رهبری وجود دارد. بررسی تئوری‌های رهبری، چشم‌انداز و همچنین زمینه لازم را برای درک پیچیدگی‌های موضوع فراهم می‌کند. هر تئوری محاسن و معایب خود را دارد؛ اما بخشی از پاسخ به معمای رهبری را مدنظر قرار می‌دهد.

تئوری‌های رهبری پدیده‌های پویا هستند که در طول زمان تغییر می‌کنند.

تئوری انسان بزرگ (دهه ۱۸۴۰) و نظریه‌های صفات دهه (۱۹۳۰-۱۹۴۰). در قرن نوزدهم، تحقیقات در مورد رهبری بر ویژگی‌های ذاتی یک رهبر و شناسایی ویژگی‌های شخصیتی و سایر ویژگی‌های رهبران مؤثر متمرکز بود. اعتقاد اصلی تئوری انسان بزرگ این است که رهبران ساخته یا تربیت نمی‌شوند، بلکه متولد می‌شوند. به عبارت دیگر، صرفاً تعداد کمی از افراد بسیار نادر، دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند تا رهبران مؤثری باشند و با عطیه الهی به عظمت دست یابند. اعتقاد بر این بود که این افراد، رهبران بالفطره با ویژگی‌های ذاتی رهبری هستند که آن‌ها را قادر می‌سازد ضمن شکل‌دادن به پیروان، آن‌ها را رهبری کنند. سپس تئوری انسان بزرگ به تئوری صفات یا ویژگی‌های رهبری تبدیل شد. تئوری صفات استدلال می‌کند که رهبران می‌توانند متولد یا ساخته و تربیت شوند. به عبارت دیگر ویژگی‌های رهبران موفق را می‌توان به ارث برد یا از طریق آموزش و تمرین کسب کرد. هدف این تئوری، شناسایی ترکیب مناسبی از ویژگی‌هایی بود که یک رهبر مؤثر را می‌سازد و تمرکز آن نیز بر مطالعه ویژگی‌های روحی، اجتماعی و جسمانی رهبران بود. با این حال، تا سال ۱۹۵۰ مجموعه ثابتی از صفات حاصل نشد؛ از این رو رویکرد مذکور کنار گذاشته شد. این تئوری‌ها نتوانستند تمایز خوب بین صفات رهبران از چهران داشته باشند.

تئوری‌های رفتاری (دهه ۱۹۴۰ - ۱۹۵۰) از تکامل تئوری صفات منتج شده است و ادعا می‌کند که رهبران تا حد زیادی ساخته و تربیت می‌شوند، نه اینکه متولد شوند و می‌توانند برای اطمینان از رهبری مؤثر رفتارهای خاص را آموخت. این تئوری‌ها بر رفتار واقعی رهبر تأکید می‌کنند و نه بر صفات یا ویژگی‌های آن‌ها؛ اما تا حد

زیادی موقعیت و محیط رهبر را نادیده می‌گیرند. تحقیقات در این زمینه به الگوهای رفتاری مختلفی منجر شد که با هم گروه‌بندی شده و به‌عنوان سبک رهبری مطرح شدند. تئوری‌های رفتاری رهبری شامل تحقیقات «آیووا»، اوهایو»، «میشیگان» و شبکه مدیریت (رهبری) از تئوری‌های بارز در این حوزه بودند.

تئوری‌های اقتضایی (دهه ۱۹۶۰) به این مسئله پرداختند که محیط نقش مهمی در پویایی پیشرو - پیرو (رهبر - رهرو، رهبر - رهبر، رهبر - رهبر، رهبر - رهبر، رهبر - رهبر) ایفا می‌کند و این باور رویکرد حاکم تئوری‌های اقتضایی بود. همان طور که از نام تئوری‌های اقتضایی پیداست، تمرکز رهبری بر موقعیت‌های خاص است و نه بر ویژگی‌ها یا رفتارهای رهبران؛ از این رو رهبران باید بتوانند زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند را ارزیابی کنند و سپس تصمیم بگیرند که چه سبکی با موقعیت مناسب‌تر است. از آنجا که بهترین سبک به موقعیت بستگی دارد، این رویکرد به‌عنوان تئوری اقتضایی رهبری شناخته می‌شود. مهم‌ترین تئوری‌های مطرح شده در این خصوص، مدل پیوستار رهبری، تئوری اقتضایی فیدلر، تئوری سه بُعدی رهبری، تئوری رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد، تئوری مسیر - هدف، تئوری هنجاری رهبری، تئوری جایگزین‌های رهبری و مدل پیوندی چندگانه است.

در طول تاریخ بشری، همواره رهبری به طرق گوناگون نمود داشته و اهمیت حیاتی داشته است. رهبری واژه‌ای با معانی و مفاهیم متعدد است. علاوه بر چالش‌هایی که در مورد چگونگی باز تعریف رهبری، به‌عنوان یک مفهوم فنی و علمی وجود دارد، استفاده از اصطلاحات مبهم متناظر برای درک رهبری مانند قدرت، اختیار، کنترل، نظارت و به ویژه مدیریت به سردرگمی مرتبط با موضوع می‌افزاید. در واقع به تعداد افرادی که سعی در تعریف این مفهوم داشته‌اند، برای رهبری تعاریف گوناگون وجود دارد. ضمن آنکه رهبری افراد مختلف در زمینه‌های متفاوت و از دیدگاه‌های متعدد مورد توجه قرار می‌گیرد. در تحقیقات بسیار گسترده و مستمر صورت گرفته، تلاش‌های بی‌وقفه‌ای با هدف توصیف رهبری برحسب ویژگی‌ها، نگرش‌ها، رفتارها، اثرگذاری، تعاملات، روابط، نقش‌ها، جایگاه، موقعیت و غیره انجام گرفته است؛ اما علاوه بر بن‌بست در ارائه تعریفی جهان‌شمول از رهبری، مقوله و ماهیت رهبری و تمایز بین رهبری و چهره‌ی بحثی است که دهه‌ها از آن می‌گذرد. بر اساس تحقیقات پیشین مدیریت و رهبری با یکدیگر متفاوت هستند؛ اما میزان هم‌پوشانی این دو مفهوم به‌منزله مسئله‌ای حل نشده باقی مانده است. در عمل می‌توان گفت که در سازمان‌ها وقتی صحبت از رهبران می‌شود، منظور مدیران ارشد آن سازمان است و در واقع، رهبران سازمانی همان مدیران ارشد سازمان‌ها هستند.

همان طور که «استاگدیل»^۱ در مرور و بررسی تحقیقات رهبری اشاره کرده است، تقریباً به تعداد افرادی که سعی داشته‌اند رهبری را تعریف کنند، تعاریف متفاوت از رهبری وجود دارد. چیزی شبیه واژه‌های دموکراسی، عشق و صلح که گرچه به‌طور شهودی می‌دانیم منظورمان از چنین کلماتی چیست؛ اما این کلمات می‌توانند برای افراد مختلف، معانی مختلفی داشته باشند و هنگام بررسی و گوش دادن به بحث‌های مربوط به رهبری در محیط‌های کاری افراد به‌ندرت منظورشان از این اصطلاح را به‌وضوح بیان می‌کنند. علاوه‌براین، استفاده از اصطلاحات مبهم متناظر برای درک رهبری مانند قدرت، اختیار، کنترل، نظارت و به‌ویژه مدیریت به سردرگمی می‌افزاید.

رهبری در مورد تأثیرگذاری، ایجاد انگیزه و توانمندساختن دیگران برای مشارکت در اثربخشی و موفقیت سازمان‌هایی است که در آن عضویت دارند. این تعریف دارای دو جزء کلیدی است: اول رهبران از طریق متقاعد کردن و سایر تاکتیک‌های نفوذ به دیگران انگیزه می‌دهند. آن‌ها از مهارت‌های ارتباطی، پاداش‌ها و سایر منابع خود برای نیرو بخشیدن به جمع در جهت دستیابی به اهداف چالش برانگیز استفاده می‌کنند. دوم رهبران توانمندساز هستند. آن‌ها منابع را تخصیص می‌دهند، روابط کاری را تغییر می‌دهند، اختلال‌های خارجی را به حداقل می‌رسانند و سایر تغییرات محیط کار را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی را برای کارکنان تسهیل می‌کند. تئوری‌های سنتی رهبری را یک فرایند تأثیرگذار یک‌طرفه و از بالا به پایین تعریف کرده و خطی متمایز بین رهبران و پیروان ترسیم می‌کنند. در مقابل تمرکز بر تعاملات پیچیده بین رهبر - رهرو و درک وضعیت و سیستم به‌عنوان یک کل با توجه ویژه به ظرفیت‌های رهبری پنهان پیروان واقعیت جدی است. دوران مدرن متضمن تغییر بوده و از تأکید صرف بر رهبران و ویژگی‌های آن‌ها، تمرکز و توجه را به تعاملات و روابط متقابل پیچیده و مستمر بین رهبر - رهرو و موقعیت معطوف نمود.

علاوه‌بر تاریخچه اجمالی رهبری که ذکر شد، تأکید بر مفاهیم مسلط در هر همه نیز حائز اهمیت است. تعاریف رهبری که در سه دهه اول قرن بیستم ارائه شد، بر کنترل و تمرکز قدرت با موضوع مشترک «تسلط»^۲ تأکید داشتند؛ به‌عنوان مثال، در کنفرانسی در مورد رهبری در سال ۱۹۲۷، رهبری «توانایی تحت تأثیر قرار دادن افراد و القای اطاعت، احترام وفاداری و همکاری تعریف شد. در حالی که در سازمان‌ها القای اطاعت برخی مواقع باعث می‌شود که به چهری روی آورند و نتایج نامناسبی برای سازمان‌ها رقم بزنند.

در دهه ۱۹۳۰، با توجه به ظهور دیدگاه رهبری به عنوان «نفوذ»^۱ به جای «تسلط»، کانون اصلی در تعریف رهبری؛ صفات، ویژگی‌ها یا «خصیصه‌های»^۲ رهبری بود. همچنین رهبری به عنوان تعامل و مواجهه خصیصه‌های شخصیتی خاص یک فرد با مختصات و ویژگی‌های یک گروه شناخته شد. ضمن آنکه این تعامل و مواجهه دوسویه در نظر گرفته شد؛ به این معنا که نگرش‌ها و فعالیت‌های افراد زیادی ممکن است توسط یک رهبر تغییر کند و به طور متقابل ممکن است بسیاری نیز بر رهبر تأثیر بگذارند.

در دهه ۱۹۴۰، رویکرد گروهی مطرح شد و رهبری رفتار فرد در جهت‌دهی فعالیت‌های گروهی تعریف شد، در عین حال رهبری از طریق متقاعدسازی^۳ از رهبری با تهدید و اجبار^۴ متمایز شد.

در دهه ۱۹۵۰، سه موضوع ذیل غالب بر تعاریف رهبری بود: تداوم تئوری گروه که رهبری را در قالب آنچه رهبران در گروه انجام می‌دهند، چارچوب‌بندی می‌کند. تعریف رهبری بر اساس رفتار رهبر که رهبری را به عنوان رابطه‌ای برمی‌شمارد که اهداف مشترک را توسعه می‌دهد. اثربخشی که بر اساس آن رهبری با توانایی تأثیرگذاری بر اثربخشی گروه تعریف می‌شود.

دهه ۱۹۶۰، اگرچه از منظر جهانی بازه زمانی پُرفراز و نشیب بود؛ اما در میان دانشمندان رهبری شاهد هماهنگی بود. تعریف غالب رهبری به منزله «رفتاری»^۵ که افراد را به سمت اهداف مشترک سوق می‌دهد مورد تأکید قرار گرفت. رهبری را اعمال تأثیر افرادی بر افراد دیگر در جهت هدفی هم‌سو و مشترک توصیف کرد.

در دهه ۱۹۷۰، تمرکز گروهی جای خود را به رویکرد رفتار سازمانی داد، جایی که رهبری ایجاد و حفظ گروه‌ها یا سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف گروهی یا سازمانی تلقی شد. با این حال، مبنی بر اینکه رهبری فرایند بسیج افراد با انگیزه‌ها و ارزش‌های معین، منابع مختلف اقتصادی سیاسی و غیره در فضایی توأم با رقابت و تعارض به منظور تحقق اهداف مستقل یا دو جانبه توسط رهبران و پیروان است مهم‌ترین مفهوم رهبری بود.

در دهه ۱۹۸۰، آثار متعدد علمی در مورد ماهیت رهبری منتشر شد و این موضوع را به اوج آگاهی دانشگاهی و عمومی رساند؛ در نتیجه تعاریف پرباری از رهبری با مضامین چندگانه ماندگار شد.

• عمل بر اساس خواسته رهبر: عمده تعاریف رهبری هنوز این پیام را در بردارد که رهبری باعث می‌شود پیروان آنچه رهبر می‌خواهد انجام دهند.

1. Influence
2. Traits
3. Persuasion
4. Coercion
5. Behavior

- نفوذ: از هر زاویه‌ای که مورد بررسی قرار گیرد، بیشترین کلمه مورد استفاده در تعاریف رهبری در دهه ۱۹۸۰، واژه نفوذ است. گرچه محققان در تلاش برای تمایز رهبری از مدیریت، اصرار داشتند که رهبری را نفوذ غیراجباری تلقی کنند.
 - صفات: جنبش رهبری در قالب تعالی که توسط پرفروش‌ترین کتاب «پیترز»^۱ و «واترمن»^۲ (۱۹۸۲) تحت عنوان «در جست‌وجوی تعالی» مطرح شد، دوباره ویژگی‌های رهبر را در کانون توجه قرار داد. در نتیجه جهت‌گیری و درک بسیاری از افراد از رهبری مبتنی بر ویژگی‌های رهبر است.
 - تحول‌آفرینی: تحول^۳ «برنز» (۱۹۷۸) آغازگر جنبشی است که رهبری را فرایندی تحول‌آفرین تعریف می‌کند. به بیان وی رخداد رهبری زمانی است که به‌واسطه تعامل یک یا چند نفر با دیگر افراد، رهبران و پیروان یکدیگر را به سطوح بالاتری از انگیزه و اخلاق ارتقا دهند.
 - در حالی که در دهه ۱۹۹۰، بحث در مورد اینکه آیا رهبری و مدیریت فرایندهای جداگانه‌ای هستند، ادامه داشت، تحقیقات بر فرایند رهبری با تمرکز بر پیروان تأکید داشت. چندین رویکرد ظاهر شد که بررسی می‌کردند که چگونه رهبران بر گروهی از افراد برای دستیابی به یک هدف مشترک تأثیر می‌گذارند و توجه ویژه‌ای به نقش پیروان در فرایند رهبری می‌کنند. از جمله این رویکردهای رهبری عبارت‌اند از:
 - رهبری خدمتگزار^۴، که بر آن نوع از رهبری تمرکز دارد که رهبر در نقش خدمتگزار از «اصول مراقبتی»^۵ برای تمرکز بر نیازهای پیروان استفاده می‌کند تا به آنان کمک کند تا مستقل‌تر، داناتر و توانمندتر شوند. توانمندسازی پیروان اوج هنر رهبران است.
 - پیروی^۶، که به پیروان و نقش پیروان (رهروان یا چهروان) در فرایند رهبری توجه می‌کند.
 - رهبری سازگار^۷، که در آن رهبران، پیروان (رهبران یا چهروان) را تشویق می‌کنند تا با رویارویی با مشکلات، چالش‌ها و تغییرات و حل آن‌ها سازگاری لازم را کسب کنند.
- آغاز قرن ۲۱ ظهور رویکردهای اخلاقی به رهبری را به همراه داشت که رهبری اصیل و اخلاقی مورد توجه محققان و مدیران قرار گرفت. این رویکردهای جدید شامل فروتنی و معنویت رهبر است. تئوری و تحقیقات رهبری همچنین ارتباطات بین رهبران و پیروان را برجسته می‌کند و با تنوع روز افزون جمعیت‌های سازمانی رهبری فراگیر معرفی شد. از جمله این رویکردها عبارت‌اند از:

1. Peters
 2. Waterman
 3. Transformation
 4. Servant Leadership
 5. Caring Principles
 6. Followership
 7. Adaptive Leadership

- رهبری اصیل^۱ که در آن بر اصالت رهبران و رهبری آن‌ها تأکید شده است. رهبری اخلاقی که توجه را به رفتار مناسب رهبران در اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری برای پیروان جلب می‌کند.
 - رهبری معنوی^۲، که بر آن نوع از رهبری تمرکز دارد که از ارزش‌ها و ایجاد حس تعلق و عضویت برای ایجاد انگیزه در پیروان استفاده می‌کند (فرای^۳، ۲۰۰۳).
 - رهبری گفتمانی^۴، که معتقد است رهبری چندان با ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارهای رهبر تعریف نمی‌شود؛ بلکه از طریق شیوه‌های ارتباطی که بین رهبر و پیروان (رهروان یا چهروان) برقرار می‌شود، نمود می‌یابد.
 - رهبری فروتنانه^۵، که در آن فروتنی رهبران به آن‌ها اجازه می‌دهد تا به پیروان نشان دهند که چگونه در نتیجه کار رشد کنند.
 - رهبری فراگیر^۶، که بر تنوع و رفتارهای رهبر تمرکز دارد که احساس تعلق پیروان به گروه را تسهیل می‌کند و در عین حال، فردیت آن‌ها را حفظ می‌کند. یک موضوع بسیار مهم این است که پس این همه رویکردهای مثبت در حوزه رهبری، در سازمان‌ها به‌جای ظهور رهبران، شاهد پیدایش چهبران هستیم.
- چهبری، به کارگیری قدرت، اختیار و نفوذ در جهت تخریب و آسیب‌زدن است. الزاما این تخریب و آسیب، عامدانه و آگاهانه نبوده و ممکن است حاصل غفلت و عدم مراقبت باشد. شایان ذکر است که غیرنیتمند بودن و سهوی بودن تخریب‌ها و آسیب‌ها از میزان آسیب‌ها نمی‌کاهد. همچون رهبری، چهبری هم بدون پیروان امکان‌پذیر نیست. چهبری در خلأ شکل نمی‌گیرد، بلکه چهروان از چهبران به‌صورت فعال یا منفعل اطاعت و پیروی می‌کنند. در برخی مواقع، یک چهبر موجب تخریب یک سازمان نمی‌شود؛ بلکه شبکه‌ای از چهبران در سلسله‌مراتب سازمانی شکل می‌گیرد. چهبری ممکن است با عباراتی همچون رهبری بد، رهبری غیر اخلاقی، رهبر غیرشایسته، رهبری غیرنرمال، رهبری سمی، رهبری زهراگین رهبری غیرمؤثر بیان شود؛ ولی چهبری شامل همه این عبارات مذکور می‌شود.

1. Authentic leadership

2. Spiritual leadership

3. Fry

4. Discursive leadership

5. Humble leadership

6. Inclusive leadership

برنامه‌های توسعه رهبری در سازمان‌ها باید با کاهش یا حذف چهری توأمان باشد. در دنیای امروز هیچ عاملی همچون توسعه رهبران مفید، مثمر و مؤثر و کاهش چهران مضر، بی‌ثمر و مهم اهمیت ندارد. دلایل متفاوتی برای چهری وجود دارد و چهری به شکل‌های متفاوت و نمودهای مختلف نمایان می‌شود. هرچند دلیل اصلی چهری، خود چهران هستند؛ ولی برخی مواقع، زمینه و پیروان نیز موجب ظهور چهران می‌شوند. در این حالت، چهران نیز نقش اساسی در ایجاد چهران دارند.

جدول ۱. تمایلات رهبران و چهران بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

چهران سازمانی	رهبران سازمانی	
ساختارهای بلند و منارشی	ساختارهای تخت و تیمی	۱
مشاغل جزئی بدون معناداری شغل	مشاغل معنی دار چند مهارتی	۲
جذب افراد ضعیف تر از خود و دفع استعدادها	جذب استعدادهای قویتر از خود	۳
اولویت رفاه خود	اولویت رفاه پیروان	۴
تلاش در جهت بهره‌گیری از عملکرد پیروان به نام چهر	نمایان کردن عملکرد پیروان و ارتقای عملکرد	۵
تشویق چهران با انگیزه‌های بیرونی	استفاده از انگیزه‌های درونی در کنار انگیزه‌های بیرونی	۶
بی‌نیاز از یادگیری و آموزش	میل به یادگیری و آموزش	۷
تحقیر مربیان و مدرسان	تمایل به داشتن مربی و منتور	۸
احساس شایستگی کامل برای همه پُست‌های حیاتی	توسعه مستمر شایستگی‌های خود	۹
دخالت ندادن تیم و گروه در تصمیمات	هم‌فکری و همکاری با اعضای تیم و گروه	۱۰
تحمیل ایده‌های خود به همه	حمایت از نوآوری و استقبال از پیشنهادات	۱۱
دفع استعدادها و جذب چهران	تلاش برای شناسایی و توسعه استعدادها در سازمان	۱۲
ترویج فرهنگ بله قربان‌گویی و بی‌اخلاقی	توجه به اخلاق، تقویت ارزش‌ها و ترویج فرهنگ سازمانی اخلاق محور	۱۳
تخریب پتانسیل‌های رهبری سازمان	ایجاد رهبرستان برای توسعه رهبران آینده سازمان	۱۴

چهری در حالت‌های زیر بر اساس شکل ۱ در سازمان نمود پیدا می‌کند. برخی مواقع نیت غیراخلاقی با ابزارهای اخلاقی پیگیری می‌شوند و برخی مواقع نیت اخلاقی با ابزارهای غیر اخلاقی.

نیات و اهداف	اهداف اخلاقی ابزار غیر اثربخش	اهداف اخلاقی ابزار اثربخش
	اهداف غیر اخلاقی ابزار غیر اثربخش	اهداف غیر اخلاقی ابزار اثربخش

ابزارها

شکل ۱. نیات و ابزارها در رهبری و چهری

چهری در حالت غیراثر بخش به دلیل خصوصیات ناشایست، مهارت‌های ضعیف، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های ناکارآمد، نمی‌تواند تغییرات و پیامدهای مطلوب را در سازمان‌ها به صورت پایدار ایجاد کند و بلافاصله تنش‌ها ظاهر می‌شود. چهروان نیز ویژگی‌های مشابه چهران دارند. رهبران با هوش هستند و تاب‌آوری بالایی دارند و همچون پدری مهربان، فرزندان خوب خود را مستقل به بار می‌آورند و نماد فضیلت‌ها و الگوی شجاعت می‌باشند. میل به خدمتگزاری بالایی دارند و به رهروان آزادی عمل می‌دهند و به آن‌ها احترام می‌گذارند و منافع رهروان را بر منافع خود مقدم می‌شمارند. در مقابل، چهران کم‌هوش هستند و نمی‌توانند بلندمدت را ببینند. منافع شخصی خود را در همه تصمیمات جست‌وجو می‌کنند، به جای تمایل به خدمتگزاری، تمایل به اعمال قدرت دارند و الگوی قساوت و نماد رذیلت‌ها هستند. تلاش می‌کنند چهروان را ضعیف و وابسته نگه داشته و اطاعت محض چهروان برای آن‌ها بسیار مهم است. چهری در تمایز بین درست و نادرست ضعیف عمل می‌کند و در حالت‌های مختلفی همچون سمی، شرور، ناشایست، فاسد، غیرمعتدل، خش‌نمیان می‌شود. همچون پیشروان که به دو دسته رهبران و چهران تقسیم می‌شوند، پیروان نیز به دو دسته تقسیم می‌شوند؛ رهروان و چهروان. دوگانگی رهبر و رهرو در حالت منفی بین چهر - چهره شکل می‌گیرد و در حالت واقعی چهار حالت زیر را در سازمان‌ها به وجود می‌آورد.

۱. رهبر - رهرو

۲. رهبر - چهره

۳. چهر - رهرو

۴. چهر - چهره

پیشروان	۱. رهبر - رهرو GL - GF	۲. رهبر - چهره GL - BF
	۳. چهره - رهرو BL - GF	۴. چهره - چهره BL - BF

پیروان

شکل ۲. پیشروان (رهبر - چهره) و پیروان (رهرو - چهره)

حالت اول بهترین وضعیت است و هفت ویژگی انسان سالم در این حالت در رابطه رهبر - رهرو پدیدار می‌شود:

۱. احترام به دانش به جای مدرک؛
۲. احترام به تجربه به جای سابقه؛
۳. احترام به ثروت به جای پول؛
۴. احترام به علم به جای خرافات؛
۵. احترام به خرد به جای پرستش تکنولوژی؛
۶. احترام به بخشش به جای استثمار؛
۷. احترام به توانمندسازی به جای تجمیع قدرت.

در سه حالت بعدی این ویژگی‌ها در چهره یا چهره یا هر دو وجود ندارد. از منظر آماری شاید بتوان ادعا کرد که در سازمان‌ها ۷۵ درصد توسط چهران و ۲۵ درصد به حالت اول یعنی رهبر - رهرو (GL - GF)^۱ اختصاص دارد.

دغدغه سازمان‌های بزرگ در توسعه رهبری، ایجاد رهبرستان^۲ است که به‌طور طبیعی بتواند برای آینده، رهبران آینده سازمان را خلق کند. سازمان‌ها باید بتوانند رهبرستانی را بسازند که در عمل موجب خلق، توسعه و هدایت رهبران آینده سازمان را به عهده گیرند و رهبر آفرینی به‌طور مستمر و مداوم صورت گیرد. در همه این مفاهیم دقت شود که رهبری از خود فرد شروع می‌شود و رهبری خود، مقدم بر رهبران دیگران است. این

1 Good/Great Leader – Good/Great Follower

2. Leadership Factory

موضوع به ویژه در گزارش ۲۰۲۵ مکنزی بسیار مورد تأکید قرار می‌گیرد که رهبران قرن ۲۱ برآمده از رهبرستان سازمانی، باید رهبری بر خود را مقدم بر همه چیز بدانند. این تأکید یادآور این ابیات حکیم ناصر خسرو است که:

اگر بر تن خویش سالار و میرم	ملامت همی چون کنی خیر خیرم
اسیرم نکرد این ستمکاره گیتی	چو این آرزو جوی تن گشت اسیرم
چو من پادشاه تن خویش گشتم	اگر چند لشکر ندارم امیرم
ازیرا نظیرم همی کس نیابد	که بر راه آن رهبر بی‌نظیرم
کنون رهبری کرد خواهند کوران	مرا، زین قبل با فغان و نفیرم

خود رهبری،^۱ مقدم بر رهبری تیم^۲ و رهبری سازمان‌هاست^۳ و صرف زمان و انرژی برای بهبود دانش، مهارت و توانایی‌های رهبری و پرهیز از دام‌ها و تله‌های چهری بسیار ضروری است. ایجاد تعادل شخصی^۴ (تعادل بین جسم، روان و ذهن)، خدمتگزاری و از خود گذشتگی^۵، مدل ذهنی متواضعانه، یادگیری مستمر، استحکام، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری^۶، شوخ طبعی^۷ انرژی بخش؛ در این سفر توسعه رهبری، باید سر لوحه برنامه‌های مرکز توسعه رهبری (متر) سازمان‌ها قرار گیرد. امید است که با توسعه رهبری و تنزل چهری، بتوان در سازمان‌ها وضعیتی را رقم زد که خود شکوفایی و خود تعالی بخشی انسان تسهیل شود و زمینه برای رشد سازمان‌ها در پی شکوفایی انسان‌ها فراهم آید. این مجله از کارهای پژوهشی در حوزه علل و پیامدهای چهری در سازمان‌ها استقبال می‌کند.

-
1. Leading self
 2. Leading teams
 3. Leading organizations
 4. Personal Balance
 5. Selflessness
 6. Grit and resilience
 7. Levity