



نشریه علمی- پژوهشی دانشکده پرستاری و مامایی
دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید بهشتی
دوره ۲۶، شماره ۹۲، بهار ۱۳۹۵، صفحات ۵۹ تا ۷۷
تاریخ دریافت: ۹۴/۵/۶ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۱۱

تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان: یک مرور نظام‌مند

سیده نرجس موسوی زاده^۱، فروزان آتش زاده شوریده^{۲*}، فاطمه شعبانی

۱. دانشجوی دکتری تخصصی پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران
۲ (*نویسنده مسئول) استادیار، گروه مدیریت پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران پست الکترونیک: f_atashzadeh@sbmu.ac.ir
۳. کارشناسی ارشد، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

زمینه و هدف:

نتایج پژوهش‌های مختلفی نشان دادند که رهبران جدید می‌توانند خلاقیت پیروان خود را تحریک کنند. به منظور ارائه شواهد قوی در زمینه تأثیر سبک رهبری بر خلاقیت، در این مقاله به بررسی نظام‌مند مطالعات تجربی منتشر شده در این زمینه پرداخته شده است. **مواد و روش‌ها:** پژوهش حاضر یک مرور نظام‌مند بود. پایگاه‌های اطلاعاتی PubMed, IranMedex, Google Scholar, CINAHL, Magiran, Medlib, SID مورد جستجو قرار گرفتند. با استفاده از کلید واژه‌های «رهبری»، «سبک رهبری نوین»، «خلاقیت»، «نوآوری»، «بهداشت و درمان» و معادل‌های انگلیسی آن‌ها جستجو انجام شد. سپس محتوی مقالات استخراج شده، با چک لیست PRISMA مورد ارزیابی کیفی قرار گرفت.

یافته‌ها:

از ۸۱۹ مقاله یافت شده، در نهایت ۱۶ مقاله وارد مطالعه شد. یافته‌ها نشان داد که برخلاف انتظار، تأثیر مثبت صریحی از سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌گرا که به شکل کلی به کار گرفته شده بودند بر خلاقیت یافت نشد. ولی به کارگیری استراتژی‌های خاص (جزئی) رهبری مانند مشارکت دادن کارکنان (مربوط به سبک رهبری توانمندساز) و افزایش خودکارآمدی کارکنان (مربوط به سبک رهبری معتمد) خلاقیت را در تمامی مطالعات افزایش داد. همچنین، تعیین اهداف خلاقانه توسط رهبران توانست خلاقیت را به طور مثبت تحت تأثیر قرار دهد.

نتیجه‌گیری:

رهبران می‌توانند از این اطلاعات برای افزایش خلاقیت کارکنان، در جهت افزایش نوآوری در سازمان و بهبود فرآیندهای سازمانی استفاده کنند. به عنوان مثال با افزایش خودکارآمدی کارکنان از طریق افزایش مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها، بازخورد دادن و شکوفایی سرمایه‌های روانی کارکنان (نظیر اعتماد به نفس، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری) می‌توان به این هدف دست یافت.

کلمات کلیدی:

رهبری؛ خلاقیت؛ توسعه کارکنان؛ مرور نظام‌مند

مقدمه

خلاقیت یک فرآیند تفکر تولید ایده‌های جدید و بالقوه مفید است (Simon, 1985, Shalley, et al., 2004). همان‌طور که Amabile, et al. (1996) خاطر نشان کردند: «همه نوآوری‌ها با ایده‌های خلاقانه آغاز می‌شوند. اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های جدید، معرفی محصول جدید و یا خدمات جدید بستگی به شخص یا تیمی با یک ایده خوب و در حال توسعه دارد که ایده‌ای فراتر از حالت عادی ارائه دهند». برای همه سازمان‌های عمومی، غیرانتفاعی و خصوصی مهم است که خلاقیت کارکنان خود را پرورش دهند. در سازمان‌های خصوصی، کارکنان خلاق می‌توانند از طریق راهکارهایی مانند پیشنهاد یک بازار جدید، مشارکت در کسب و کار یا شروع یک کسب و کار جدید کمک کنند تا سازمان رقابتی باقی بماند (Nystrom, 1990, Woodman, et al., 1993). همچنین برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی کارکنان خلاق می‌توانند سودمند باشند؛ آن‌ها می‌توانند راه‌های جدید برای همکاری با دیگر سازمان‌ها را پیش‌بینی کنند، چگونگی مقابله با فشار رسانه‌ها و چگونگی از عهده‌برآیی در یک اقتصاد رو به کاهش را پیش‌بینی کنند (Voorberg, et al., 2015, Neuhoff and Searle, 2008). اگر چه خلاقیت بدون هزینه نیست، تحریک خلاقیت می‌تواند منجر به استفاده از توانایی‌های نهفته کارکنان شود (Gino and Ariely, 2012). بنابراین می‌توان به طور کلی استدلال کرد که هر سازمانی نیاز دارد کارمندانی خلاق استخدام کند (Shalley and Perry-Smith, 2001).

هنگامی که خلاقیت تقاضای سازمان است، مهم است تجزیه و تحلیل کنیم که چگونه سازمان‌ها می‌توانند خلاقیت کارکنان خود را تحریک کنند. اگر چه خلاقیت یک هنر فردی است، محققان بر این باورند که محیط‌های سازمانی قادر به تأثیرگذاری مثبت در خلاقیت کارکنان خود هستند (Amabile, et al., 1996, Martins and Terblanche, 2003). به طور

خاص، مطالعات مختلف استدلال می‌کنند که رهبر به طور ویژه قادر است در خلاقیت کارکنان خود تأثیر بگذارد (De Jong, Oldham and Cummings, 1996, and Den Hartog, 2007, Shin and Zhou, 2003). به عنوان مثال، (Shin and Zhou, 2003) استدلال کردند که یک رابطه مثبت و معنی‌دار بین سبک رهبری تحول‌گرا و خلاقیت‌های متفاوت کارکنان (با فراهم کردن تحریک فکری برای کارکنان، انگیزش الهام بخش و توجه فردی) وجود دارد. علاوه بر این Zhang and Bartol (۲۰۱۰) نشان دادند که زمانی که رهبران کارکنان خود را توانمند می‌کنند، این مسئله منجر به انگیزش درونی بیشتر و مدیریت فرآیند خلاقیت می‌گردد. مطالعات مختلف در مورد رابطه خلاقیت و رهبری انجام شده است (Anderson, et al., 2014, Mumford, et al., 2002, Shalley and Gilson, 2004). Reiter-Palmon and Illies (۲۰۰۴) به این نتیجه رسیدند که رهبران نقش مهمی در افزایش مهارت تفکر خلاق و حل مسئله کارکنان با ارائه اطلاعات به آنان و تشویق آنان برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات ایفا می‌کنند. Shalley and Gilson (۲۰۰۴) استدلال می‌کنند که رهبری، نقش کلیدی در فراهم کردن زمینه عملکرد خلاق ایفا می‌کند و رهبران باید به منظور تسهیل خلاقیت، از کارکنان خود حمایت کنند، نه اینکه آنان را کنترل کنند. بنابراین رهبری سنتی (کنترلی و آمرانه) در هزاره سوم کاربرد و ادامه حیات نخواهد داشت و جهان نیازمند رهبری نوین و تحول‌گرا خواهد بود تا سازمان را در محیط پویا و رو به پیشرفت پیرامون، به سمت تحول سوق دهد.

سازمان‌های موفق و شکوفا در سده حاضر، سازمان‌هایی هستند که توانایی انطباق با ویژگی‌های عصر حاضر را داشته باشند. مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در عصر حاضر عبارت از مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اخلاقی، مشارکت، روابط، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری و انطباق، تفکر سیستمی،

تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان: یک مرور نظام‌مند / ۶۱
 واژه‌های «سبک رهبری»، «سبک رهبری نوین»، «خلاقیت»، «نوآوری»، «بهداشت و درمان»، در چهار پایگاه اطلاعاتی «CINAHL»، «PubMed»، «Magiran»، «Iranmedex» و «SID» جستجو و معادل‌های انگلیسی این کلید واژه‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی «Google Scholar»، «PubMed»، «CINAHL» جمع‌آوری گردید.

بازه زمانی انتخاب شده برای جستجو، مقالات سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ بود. برای شناسایی و پوشش بیشتر مقالات منتشر شده بعد از جستجوی پایگاه‌های اطلاعاتی، تعدادی از مجلات معتبر در این زمینه نیز به صورت دستی مورد جستجو قرار گرفت. بعد از حذف مقالاتی که ارتباط ضعیفی با اهداف مطالعه داشتند و انتخاب مقالات اصلی، بار دیگر برای بالابردن اطمینان از شناسایی و بررسی مقالات موجود، لیست منابع مقالات انتخاب شده نیز جستجو گردید.^۱

معیارهای ورود مقالات به مطالعه حاضر شامل داشتن طراحی تجربی و نیمه تجربی در مورد تأثیر رهبری بر خلاقیت کارکنان در رابطه با سبک‌های نوین رهبری، تاریخ انتشار بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ (طبق جستجوهای پژوهشگر تقریباً هیچ مطالعه تجربی بر روی رهبری و خلاقیت قبل از سال ۱۹۹۰ منتشر نشد بود)؛ انتشار به زبان فارسی و انگلیسی بودند. معیارهای خروج مقالات از مطالعه نیز شامل طرح غیرتجربی؛ بررسی تأثیر سایر مداخلات (غیر از سبک رهبری) بر خلاقیت کارکنان؛ بررسی سبک‌های سنتی رهبری؛ و چاپ به سایر زبان‌ها غیر از فارسی و انگلیسی و همچنین مقالات ارائه شده در همایش‌ها، کنفرانس‌ها و مقالات آموزشی بود.

محتوی تمامی مقالات، بعد از استخراج از پایگاه‌های مورد نظر، با چک لیست PRISMA (Liberati, et al., 2009)، مورد ارزیابی کیفی قرار گرفت. از ۸۱۹ مقاله یافت شده، بعد از حذف موارد تکراری و مواردی که ارتباط ضعیفی با اهداف مطالعه داشتند، در نهایت ۱۶ مقاله کاملاً مرتبط، وارد مطالعه گردیدند که روند این انتخاب در شکل ۱ ارائه شده است. این مقالات به طور کامل و دقیق، مطالعه و بررسی شدند و یافته‌های هر مطالعه در فرم ورود اطلاعات، به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها، وارد شده و به طور مستقل توسط دو داور

مدیریت پیچیدگی و آشوب هستند. رهبران برای هدایت اثربخش سازمان‌های خود در یادگیری و به کارگیری این توانایی‌ها، نیازمند سه نقش خلاق در الگوی جدید رهبری هستند اولین مورد هنرمندی اجتماعی؛ خصوصیت افرادی است که دارای مهارت مشاوره، رهبری و هدایت پارادایم‌ها، ارزش‌ها و قوانین در حال تغییر و سازماندهی جوامع و سازمان‌های خود باشند. دومین مورد بینش و بصیرت معنوی؛ خصوصیت کسانی است که جهان پیرامون انسان‌ها و نقش‌های آنان را به درستی تفسیر می‌کنند و معنا، هدفمندی، الهام و بینش تازه‌ای در مورد انسان فراهم می‌سازند. در آخر نوآوری فرهنگی؛ در افرادی وجود دارد که پیشگام و پشتیبان ایده‌ها، ارزش‌ها، مصنوعات و سبک‌های زندگی جدید در جامعه و دنیای کاری هستند و استعدادها و توانایی‌های افراد را برای ایجاد تغییرات کشف و شناسایی کرده و پرورش می‌دهند. بعضی از رهبران سنتی در گذشته، احتمالاً یک یا چند مورد از این قابلیت‌ها را داشته‌اند، اما به هر حال رهبران جهان در حال تغییر معاصر، به این قابلیت‌ها و توانایی‌ها، به عنوان بخشی از وظایف شغلی برای موفقیت در عصر حاضر نیاز دارند (Karakas, 2007).

در این مقاله، هدف ما توسعه‌ی بدنه دانش در مورد تأثیر رهبری نوین بر خلاقیت کارکنان توسط مرور سیستماتیک مطالعات تجربی که بر این موضوع تمرکز دارند می‌باشد. به این ترتیب، اهمیت مطالعه حاضر در این است که تا به امروز هیچ بررسی بر روی مطالعات تجربی در مورد رهبری و خلاقیت انجام نشده است؛ و مطالعات تجربی در مورد رهبری و خلاقیت نسبتاً نادر است و بخش عمده‌ای از مطالعات در این زمینه با استفاده از نظر سنجی و یا مطالعه موردی یا مطالعه مقطعی انجام شده‌اند، که چنین مطالعاتی برای درک پیچیدگی‌های زندگی کاری در سازمان مفیدند، ولی قادر به بررسی و تأیید اعتبار علیت و اثر پیشنهادی نیستند (Avolio, et al., 2009)، (Dickson, et al., 2003).

مواد و روش‌ها

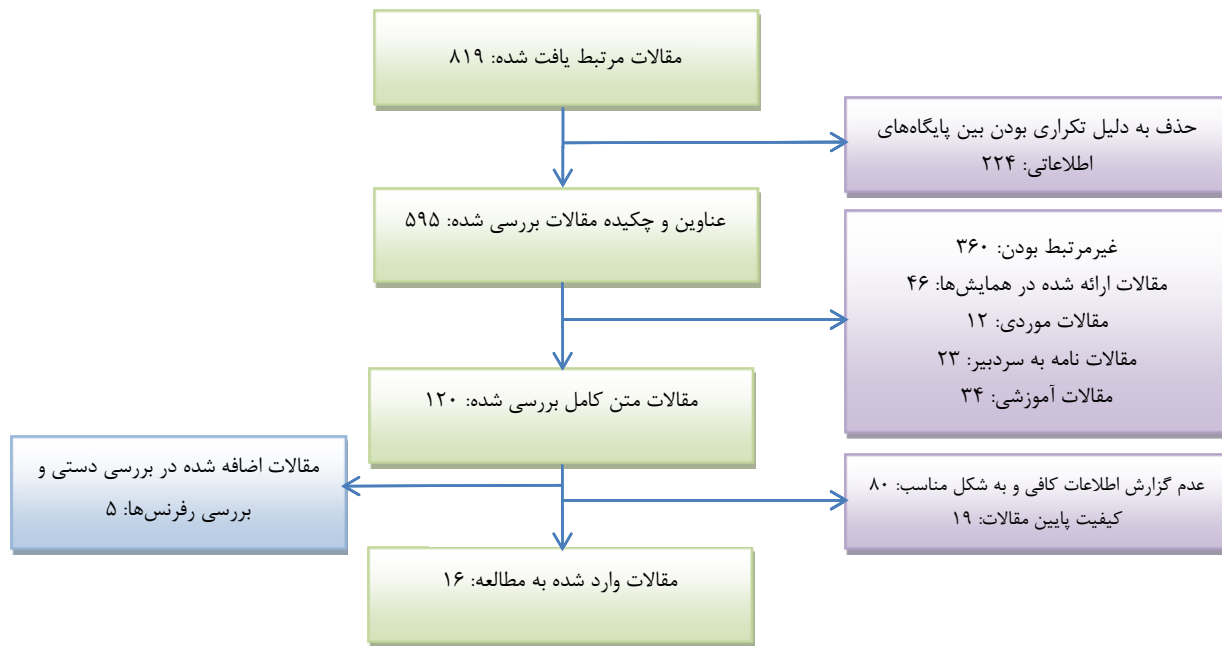
پژوهش حاضر یک مرور نظام‌مند بود که در سال ۱۳۹۴ طراحی و انجام گرفت. بررسی حاضر قابل تکرار و شفاف است. پژوهش‌های مرتبط در مرحله اول با استفاده از جستجوی کلید

شدند، سپس داده‌ها در هم ادغام شده و مورد بحث قرار گرفتند.

(محقق و استاد راهنما)، بررسی مقدماتی شده و تأیید شدند.

استخراج داده‌های مستقل کامل شدند، داده‌های غیر مرتبط حذف

شکل ۱. فرآیند بررسی و انتخاب مقالات



یافته‌ها

بر اساس تجزیه و تحلیل اولیه مقالات، نتایج را به چهار سبک رهبری متفاوت شامل (رهبری تعامل گرا^۱، ۲) رهبری تحول گرا^۲، ۳) رهبری توانمندساز^۳، ۴) رهبری معتمد^۴ بودند. البته می دانیم که مرزهای این سبک‌های رهبری چندان مشخص نیست و با هم همپوشانی دارند (Walumbwa, et al., 2008). با این حال، این تقسیم‌بندی به عنوان یک ابزار تحلیلی مفید برای تمایز سبک‌های رهبری به کار می‌رود.

در رهبری تعامل گرا، رفتارهای میان رهبر و زیردستان بر مبنای یک سری از تبادلات یا چانه زنی‌ها بین رهبر و زیردستان اتفاق می افتد. تأکید بر روی استفاده از پاداش‌هایی است که توسط مدیریت بر مبنای درصد تحقق اهداف و برنامه‌ها به کارکنان داده می‌شود. معمولاً تمرکز اصلی این سبک از رهبری بر روی هدف‌گذاری، تعیین ارتباط بین عملکرد و پاداش و ارائه بازخورد سازنده برای بهتر کردن کارکنان می‌باشد. مبنای تاریخی این سبک رهبری، تئوری انتظار، تئوری مسیر-هدف، تئوری تبادل-

با استفاده از روش‌های جستجو و پیگیری، انتخاب و پردازش داده‌ها، بررسی سیستماتیک حاضر انجام شد. پس از جستجو، غربالگری و ارزیابی کیفی مطالعات در طی مرور سیستماتیک، در پایان، بررسی بر روی ۱۶ مطالعه انجام گرفت.

بر اساس بررسی مقالات، در درجه اول مشخص شد که طبق نظر محققان، به دلیل وجود تغییر و تحولات و ناپایداری‌ها و عدم اطمینان محیطی که بر سازمان‌ها تأثیر گذارند، نیاز به رهبران جدید و تحول آفرین وجود دارد تا شاهد افزایش عملکرد در سازمان‌ها باشیم. رهبران جدید می‌کوشند تا با ایجاد فرصت‌های خوب جهت بهبود عملکرد سازمان‌های امروزی که قادر به توقف روند سرعت تغییرات نیستند، در جهت پیش‌بینی تغییرات محیطی عمل کنند. سازمان‌ها برای موفقیت نیازمند رهبری نوین با سبکی تحول آفرین هستند تا انگیزه خلاقیت و نوآوری را ایجاد و با سرمایه‌گذاری مداوم در جهت توسعه کارکنان، چشم اندازی مطلوب پیش روی افراد در جهت رسیدن به آرمان‌های مطلوب ترسیم نمایند.

1. Leadership Transactional
2. Leadership Transformational
3. Leadership Empowering
4. Authentic Leadership

تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان: یک مرور نظام‌مند / ۶۳

تفکر خلاق و نوآوری می‌شود (تحریک فکری)، راهنما و هدایت‌گر کارکنان است (با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی هر یک از کارکنان و ملاحظات فردی) (Bass, 1999). به طور خلاصه، رهبران تحول‌گرا بر تقویت پیروان و پیگیری تغییرات سازمانی و سیستمی، فرآیندها و ارزش‌های جدید تأکید می‌کنند و در حقیقت کسانی که دنیا را تکان می‌دهند، رهبران و مدیران تحول‌گرا هستند. چنین تحولی زمانی شکل می‌گیرد که رهبر ابتدا علائق کارکنانش را محور توجه قرار داده، ارتقا و توسعه بخشد؛ سپس آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع سازمان برانگیزاند. این دسته از مدیران آزادی عمل زیادی در کارشان دارند؛ آزادانه اطلاعات را با کارکنان به اشتراک می‌گذارند؛ رابطه با زیردستان را حفظ می‌کنند و برای نیل به اهداف سازمان به آنان الهام می‌بخشند (Duckett and Macfarlane, 2003).

سبک رهبری توانمندساز، سبکی است که در آن کارکنان به سمت خودکنترلی هدایت شده و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند؛ همچنین تا حد زیادی از آنان خواسته می‌شود که به نوآوری پرداخته و به اندازه توانایی‌های بالقوه خود کار کنند (Fleishman, 1953). نقش رهبر، رواج خودتنظیمی بیشتر، ایجاد انگیزه و بهره‌وری در کار است و رهبران در این نوع رهبری می‌بایست عادات و الگوهای فکری سازنده را در داخل سیستم رواج و توسعه دهند. ریشه‌های تاریخی این سبک رهبری، به نظریه خود مدیریتی رفتاری، نظریه خود رهبری، نظریه شناختی اجتماعی و مکتب رهبری مشارکتی بر می‌گردد (Vroom and Yetton, 1973). رهبر توانمندساز قدرت را با کارکنان خود به اشتراک می‌گذارد و از این طریق حس تعلق و استقلال و اختیار آنان را افزایش می‌دهد (Bennis and Townsend, 1995). Srivastava, et al. (2006). رهبر توانمندساز را به عنوان رهبری که با تقسیم قدرت بین کارکنان خود، به آنان قدرت می‌بخشد و در نتیجه انگیزش درونی آنان را بالا می‌برد، تعریف کردند. (Ahearn, et al. (2005) و Arnold, et al. (2000) ابزاری را برای سنجش رفتار رهبر توانمندساز طراحی کردند که متشکل از چهار بعد (۱) معنی‌دار بودن عملکردها (نشان دادن اینکه چگونه هر یک از اعمالشان مربوط به اهداف سازمانی است)؛ (۲) تصمیم‌گیری مشارکتی؛ (۳) بیان اعتماد به کارکنان در مورد کارایی

برابری، تئوری تقویت و مکتب رهبری اقتضایی می‌باشد (Howell and Avolio, 1993, Judge and Piccolo, 2004). رهبری تعامل‌گرا شامل سه بعد پاداش مشروط، مدیریت فعالانه و مدیریت انفعالی است. پاداش مشروط در واقع تعیین اهداف برای کارکنان و تعیین پاداش در صورت برآوردن این اهداف است. مدیریت فعالانه بدین معنی است که برخی از رهبران تعامل‌گرا به طور فعال بر رفتار کارکنان خود نظارت می‌کنند، قبل از آنکه رفتار کارکنان مشکلات جدی ایجاد کند. دیگر رهبران تعامل‌گرا مدیریت منفعلانه دارند، بدین معنی که قبل از ایجاد مشکل مداخله نمی‌کنند، یعنی صبر می‌کنند تا رفتار کارکنان موجب ایجاد مشکل شود، بعد مداخله می‌کنند. در واقع وظیفه عمده رهبری به کارگیری پیروان با استفاده از یک سبک رهبری بهتر که با موقعیت تطابق داشته باشد است.

در مقایسه با سبک رهبری تعامل‌گرا، رهبری تحول‌گرا برای عملکرد مطلوب‌تر از فراتر از انگیزه‌های متقابل گذاشته و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه بر می‌انگیزاند. تئوری رهبری تحول‌گرا توسط برنز^۱ در سال ۱۹۷۸ با الهام از دیدگاه‌های تئوریکمانند جامعه‌شناسی کاریزما و رهبری کاریزماتیک، به منظور تمایز بین آن دسته از رهبرانی که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و آن دسته که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج هستند، به وجود آمد (Judge and Piccolo, 2004). رهبران تحول‌گرا با نفوذ آرمانی بر کارکنان، به عنوان

مدلهایی قوی برای پیروان عمل می‌کنند؛ و از طریق افزایش انگیزش درونی و اعتماد به نفس در کارکنان، جو اعتماد و تعهد را در سازمان رواج می‌دهند؛ بنابراین عمیقاً مورد احترام پیروان بوده و پیروان را در راستای تحقق بینش و رسالت سازمان هدایت می‌کنند. آنان بر اهداف بلند مدت تمرکز کرده و چشم‌انداز سازمان را مورد تأکید قرار داده و کارکنان را در چگونگی پیروی از این چشم‌انداز هدایت می‌کنند (Piccolo and Colquitt, 2006). به این ترتیب، رهبری تحول‌گرا شامل چهار بعد است: به عنوان یک مدل نقش عمل می‌کند (نفوذ آرمانی بر کارکنان دارد)، الهام بخش کارکنان با رویکرد اقناع‌کننده است (انگیزش الهام بخش ایجاد می‌کند)، باعث تحریک کارکنان به

فروزان آتشزاده شوریده و همکاران دارد؛ اما در تفکر واگرا جواب قطعی وجود ندارد و تعداد زیادی جواب وجود دارد که از نظر منطقی ممکن است هر کدام از آن-ها به گونه‌ای درست باشد. به این ترتیب، تفکر واگرا به معنای ارائه راه حل‌های جدید در حل مسأله است و در این نوع تفکر خلاقیت مطرح است. تفکر همگرا به معنای ارائه راه حل‌های معمول در برابر یک مسأله است. در واقع تفکر همگرا همان تفکر منطقی است که در جهت عرف و عادات جامعه، راه‌ها و افکار پذیرفته شده است؛ ولی تفکر واگرا از عرف و عادات دور می‌شود و سنت شکن است. در تفکر همگرا، امور مربوط به هم در نظر گرفته و امور نامربوط کنار گذاشته می‌شوند، ولی در تفکر واگرا، بین امور نامربوط ارتباط برقرار می‌شود. فردی که دارای تفکر خلاق است سعی می‌کند عناصر و اجزاء نامربوط را به هم متصل کند. به علاوه، در تفکر همگرا امکان اشتباه نیست و فرد سعی دارد از اشتباه پرهیز نماید، در حالی که در تفکر واگرا و خلاق، به فرد فرصت اشتباه داده می‌شود. به طور خلاصه در مرحله تفکر همگرا، شخص باید قادر به انتخاب بهترین و مفیدترین ایده باشد، ولی در تفکر واگرا فرد باید قادر به ارائه بیشترین راه حل‌های ممکن و تازه برای یک مسئله باشد (Jaussi and Dionne, 2003).

در سیستم آموزشی، این دو نوع تفکر را می‌توان به صورت موازی و از طریق فعالیت‌های مختلف، پرورش داد و لزوماً یکی بر دیگری مقدم نیست. در واقع یک فرآیند خلاق موفق، متشکل از هر دو این فازها است (Cropley, 2006). سنجش و اندازه‌گیری خلاقیت شیوه‌های متعددی دارد که متداول‌ترین آن‌ها اندازه‌گیری خلاقیت بر اساس میزان اندیشه همگرا و به خصوص واگراست؛ چرا که داشتن تفکر واگرا از ملزومات اصلی خلاقیت است (در واقع برای داشتن خلاقیت، شیوه تفکر واگرا شرط لازم و شیوه تفکر همگرا شرط کافی است). گلیفورد معتقد است در تفکر واگرا چهار ویژگی یا عنصر دخالت دارند که شامل انعطاف‌پذیری یا نرمش اندیشه (تنوع ایده‌های ارائه شده، یک سو نبودن ایده‌ها)، اصالت اندیشه (منحصر به فرد بودن ایده‌های تولید شده)، سیالی اندیشه (تعداد ایده‌هایی که ارائه می‌کند)، پیچیدگی فکر (جزئیاتی که به هر ایده اضافه می‌کند) هستند. هر چه تفکری انعطاف‌پذیرتر، اصیل‌تر، سیال‌تر و پیچیده‌تر باشد، واگرایی آن بیشتر است و در نتیجه این نوع تفکر خلاق‌تر است (Torrance, 1972). از این رو این مسئله که

بالای آنان (کارکنان را قادر به اداره کارها در شرایط سخت می‌نماید؛ ۴) دادن اختیار رهایی از محدودیت‌های بوروکراتیک به کارکنان (اجازه به کارکنان در اتخاذ تصمیمات مهم) است.

چهارمین سبک رهبری تشخیص داده شده، رهبری معتمد (قابل اعتماد) است. مفهوم رهبری معتمد برای معرفی رهبری با مهارت‌های «روان شناسی» و «رفتار سازمانی» بیان شده است. بر اساس تعریف اولیه Luthans and Avolio (۲۰۰۳) رهبری معتمد یک الگوی رفتاری در مدیریت است که بر اصل تساوی استوار است و ظرفیت‌های روانی و اخلاقی مثبت نظیر خود آگاهی، درونی کردن اخلاقیات، پردازش متعادل اطلاعات و شفافیت رابطه رهبر و کارکنان را ترویج می‌دهد؛ همچنین «خود مثبت» را در کارکنان پرورش و توسعه می‌دهد. (Walumbwa, et al. (2008) استدلال می‌کنند که رهبری معتمد شامل چهار بعد اصلی شامل افزایش خود آگاهی کارکنان (درک قابلیت‌های خود در تعامل با دیگران)، شفافیت رابطه (اینکه شما واقعاً برای دیگران چه کسی هستید، به جای تقلید از دیگران)، پردازش متعادل اطلاعات (دادن اطلاعات لازم به دیگران) و درونی کردن اخلاقیات (تصمیم‌گیری مطابق با ارزش‌ها) است. از این رو، رهبران معتمد سعی در پرورش خود آگاهی و خودشناسی مثبت کارکنان دارند. به منظور دستیابی به این اهداف، آن‌ها بر تحریک رفتارهای مثبت در کارکنان مانند امید و اعتماد به نفس و رفاه کارکنان تمرکز می‌کنند. شبیه به یک رهبر تحول‌گرا، عملکرد یک رهبر معتمد نیز به عنوان یک مدل نقش است؛ ولی برخلاف رهبر تحول‌گرا، اولویت یک رهبر معتمد یا واقعی (پیشوای راستین)، در درجه اول هماهنگ کردن اهداف کارکنان با نیازهای سازمانی نیست. رهبری معتمد از نظر ابعاد اخلاقی و در نظر گرفتن نظر دیگران در هنگام تصمیم‌گیری، با مفهوم رهبری اخلاقی همپوشانی دارد.

پس از پرداختن به سبک‌ها و استراتژی‌های مختلف رهبری، همچنین این نتیجه به دست آمد که خلاقیت به شیوه‌های مختلفی عملیاتی می‌شود و تفاوت اصلی در شیوه تفکر افراد است. گلیفورد به عنوان یکی از محققان در زمینه خلاقیت و سنجش توانایی‌های خلاق معتقد است که شیوه‌های تفکر افراد دو گونه است: تفکر واگرا و تفکر همگرا. در ساخت ذهنی افراد، هم شیوه تفکر واگرا و هم شیوه تفکر همگرا نقش اساسی دارند؛ اما تفاوت آن‌ها در این است که در تفکر همگرا نتیجه تفکر از قبل معلوم است، یعنی همیشه یک جواب درست یا غلط وجود

تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان: یک مرور نظام‌مند / ۶۵
 نظرسنجی‌ها نشان داد که اغلب کارمندان که تحت رهبری تحول‌گرا کار می‌کردند اثرات سودمند بیشتری را بر خلاقیت خود نسبت به سبک رهبری تعامل‌گرا احساس کردند (Basu, Shin and Zhou, Gong, et al., 2009, and Green, 1997, 2003). محققان بیان کردند که تحریک خلاقیت کارکنان، به عنوان یکی از استراتژی‌های مرکزی رهبری تحول‌گرا برای هماهنگ کردن نیازهای فردی کارکنان با اهداف سازمان است (Piccolo and Colquitt, 2006). پنج مطالعه اثرات رهبری تحول‌گرا را بررسی کرده بودند (چهار مقاله در مقایسه با رهبری تعامل‌گرا و یک مقاله در مقایسه با سبک رهبری معمول سازمان). نتایج این مطالعات در جدول ۱ خلاصه شده است.

آیا محققان تأثیر رهبری را بر تفکر واگرا، همگرا، یا هر دو بررسی کرده‌اند یا خیر مورد توجه قرار گرفت.
 دوازده مقاله تأثیر رهبری را بر خلاقیت‌های فردی شرکت‌کنندگان مورد بررسی قرار داده بودند. سه مقاله اثرات رهبری را بر خلاقیت کارکنان در سطح تیمی مورد مطالعه قرار داده بودند و یک مقاله عواقب ناشی از رهبری را بر خلاقیت در هر دو سطح فردی و تیمی مورد بررسی قرار داده بود.
 دوازده مطالعه در ایالات متحده و چهار مطالعه در کشورهای اروپایی انجام شده بود. هیچ مطالعه‌ای در این رابطه یافت نشد که در کشورهای غیر غربی انجام شده باشد که احتمالاً به دلیل انتخاب زبان انگلیسی بود. تأثیر رهبری بر خلاقیت در دو سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا اغلب در تضاد با هم بودند. نتایج

جدول ۱. تأثیر سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت کارکنان

مداخله	معیار سنجش خلاقیت	نتایج	مطالعه
تأثیر اجرای سبک رهبری تحول‌گرا (در گروه مداخله) در مقایسه با سبک رهبری معمول سازمان (در گروه کنترل)، در بازه زمانی مشخص بر روی نمونه‌ای از کارکنان	تفکر واگرا (بعد سلاست فکر)	تأثیر مثبت معنی‌دار بر خلاقیت کارکنان گروه مداخله نسبت به گروه کنترل مشاهده شد ($P < 0.01$).	(Bono and Judge, 2003)
تأثیر اجرای سبک رهبری تحول‌گرا (در گروه مداخله) در مقایسه با سبک رهبری تعامل‌گرا (در گروه کنترل)	تفکر واگرا (ابعاد سلاست و انعطاف‌پذیری تفکر)	تأثیر مثبت معنی‌دار بر خلاقیت کارکنان گروه مداخله مشاهده شد. در بعد سلاست فکر ($P < 0.01$) و در بعد انعطاف‌پذیری ($P < 0.05$).	(Jung, 2001)
تأثیر اجرای سبک رهبری تحول‌گرا (در گروه مداخله) در مقایسه با سبک رهبری تعامل‌گرا (در گروه کنترل)	تفکر همگرا (نوآوری، ارزش افزوده) و تفکر واگرا (سلاست، انعطاف‌پذیری و اصالت تفکر)، در سطح گروهی	از نظر تأثیر بر تفکر همگرا، تأثیر مثبت معنی‌دار بر خلاقیت کارکنان گروه مداخله مشاهده شد ($P < 0.01$). از نظر تفکر واگرا تأثیر منفی معنی‌دار نسبت به گروه کنترل مشاهده شد ($P < 0.01$)	(Sosik, et al., 1997)
تأثیر اجرای سبک رهبری تحول‌گرا (در گروه مداخله) در مقایسه با سبک رهبری تعامل‌گرا (در گروه کنترل)	خلاقیت فردی (بررسی عبارات کلی خلاقیت) و خلاقیت گروهی (تفکر واگرا: سلاست، انعطاف‌پذیری و اصالت تفکر)	تأثیر معنی‌دار بر خلاقیت فردی مشاهده نشد ($P > 0.05$). تأثیر منفی معنی‌دار بر خلاقیت گروهی ($P < 0.01$)	(Jaussi and Dionne, 2003)
تأثیر اجرای سبک رهبری تحول‌گرا (در گروه مداخله) در مقایسه با سبک رهبری تعامل‌گرا (در گروه کنترل)	تفکر واگرا (اصالت و سلاست فکر) در سطح گروهی	تأثیر منفی معنی‌دار نسبت به گروه کنترل مشاهده شد ($P < 0.01$). بدین معنی که گروه تحت رهبری تعامل‌گرا (گروه کنترل)، راه‌حل‌های منحصر به فرد بیشتری ارائه دادند	(Kahai, et al., 2003)

فروزان آتشزاده شوریده و همکاران پذیرد. در تعیین اهداف خلاقیت، رهبران می‌توانند خلاقیت را به عنوان یکی از اهداف سازمانی به کارکنان خود ارائه دهند؛ با درخواست از آنان که باید خلاق باشند و تصمیمات و راه حل‌های مفید برای مسائل پیش رو ارائه دهند (جدول ۲). به طور کلی مطالعات مورد بررسی نشان دادند که استراتژی تعیین اهداف خلاقیت، یا تأثیر مثبت بر خلاقیت داشته یا بی‌اثر بودند، از این رو به نظر می‌رسد که نمی‌تواند ضرری داشته باشد. در دو کارآزمایی Shalley (۱۹۹۱) و Shalley (۱۹۹۵) نشان داد زمانی که رهبران خلاقیت را به عنوان یک هدف مطرح می‌کنند، این کار تفکر همگرا را در کارکنان به طور مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد. Chua and Iyengar (۲۰۰۸)، تفاوت معنی‌داری در مقایسه ارائه اهداف خلاقیت و اهداف معمول سازمان توسط رهبران، نیافتند. به طور کلی، نظریه تعیین هدف، نشان می‌دهد که تعیین اهداف خاص و مشکل، در بهبود عملکرد کارکنان مؤثر است (Locke and Latham, 2002).

همان‌طور که در جدول ۱ با بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت نشان داده شد، در دو مطالعه، محققان تأثیر مثبت سبک رهبری تحول‌گرا را بر خلاقیت، از جنبه تفکر واگرا (Jung, 2001, Bono and Judge, 2003) و در یک مطالعه از جنبه تفکر همگرا را مشاهده کردند (Jaussi and Dionne, 2003). Jaussi and Dionne (2003) دریافتند که رهبری تحول‌گرا تأثیری بر خلاقیت فردی ندارد. دو مطالعه نشان داد که سبک رهبری تحول‌گرا، با تأثیر منفی بر تفکر واگرا، می‌تواند تأثیر منفی نیز بر خلاقیت کارکنان داشته باشد (Kahai, et al., 2003, 2002, Sosik, et al., 1998).

پس از پرداختن به سبک رهبری تحول‌گرا و تعامل گرا، تعدادی از مطالعات نیز بر استراتژی «تعیین اهداف» تمرکز داشتند؛ که یکی از جنبه‌های خاص رویکرد پاداش مشروط در رهبری تعامل‌گرا است. تعیین اهداف توسط رهبران به دو شکل تعیین اهداف خلاقیت و تعیین اهداف عملکردی می‌تواند صورت

جدول ۲. تأثیر تعیین اهداف خلاقیت بر خلاقیت کارکنان

مطالعه	نتایج	معیار سنجش خلاقیت	مداخله
(Shalley, 1991)	تأثیر مثبت معنی‌دار بر خلاقیت و رضایت گروه مشاهده شد ($P < 0.05$)	تفکر همگرا (و) ارزیابی رضایت همزمان)	درخواست از کارکنان که باید خلاق باشند: ارائه راه حل‌های مفید و تصمیمات خلاق برای مسائل بیان شده (در مقایسه با گروه کنترل که هیچ هدفی برایشان از قبل تعیین نشد)
(Shalley, 1995)	تأثیر مثبت معنی‌دار بر خلاقیت و رضایت گروه مشاهده شد ($P < 0.001$)	تفکر همگرا (و) ارزیابی رضایت همزمان).	درخواست از کارکنان که باید خلاق باشند: ارائه راه حل‌های مفید و تصمیمات خلاق برای مسائل بیان شده (در مقایسه با گروه کنترل که هیچ هدفی برایشان از قبل تعیین نشد)
(Chua and Iyengar, 2008)	تأثیر معنی‌دار بر خلاقیت و رضایت گروه مشاهده نشد ($P > 0.05$)	تفکر همگرا (و) ارزیابی رضایت همزمان)	درخواست از کارکنان که باید خلاق باشند: ارائه یک راه حل خلاق که بهترین باشد (در مقایسه با گروه کنترل که اهداف عمومی سازمان را به کار بردند)

ممکن و قابل اجرا، نه صرفاً خلاق، منجر به ارائه راه حل‌های خلاقانه می‌شود ولی این تأثیر از نظر آماری معنی‌دار نیست. در مقابل Zhou (۱۹۹۸) در مطالعه خود دریافت که چنین هدف عملکردی که او آن را کنترل بازخوردها نامید، تأثیر منفی بر خلاقیت کارکنان دارد. از این رو، در مجموع به نظر می‌رسد که تعیین اهداف عملکردی، در شرایطی که می‌خواهید خلاقیت را در کارکنان افزایش دهید، ایده خوبی نیست.

رهبران همچنین می‌توانند به کارکنان یک هدف عملکردی بدهند، به عنوان مثال با بیان این‌که آن‌ها باید مولد باشند و راه حل‌های قابل اجرا ارائه نموده و اجرا کنند. تعیین اهداف عملکردی ممکن است انگیزه درونی خلاقیت را تضعیف کند (Mossholder, 1980). همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، Redmond, et al. (1993) و Shalley (1991) بررسی کردند که تعیین اهداف عملکردی (توسعه راه حل‌های

جدول ۳. تأثیر تعیین اهداف عملکردی بر خلاقیت کارکنان

مداخله	معیار سنجش خلاقیت	نتایج	مطالعه
درخواست از شرکت کنندگان که باید راه حل های اجرایی ارائه دهند (در مقابل گروه کنترل که اهداف برای آنان تعیین شد)	تفکر همگرا (کیفیت و اصالت)	معنی دار نبود، کیفیت ($P>0.05$)، اصالت ($P>0.05$)	(Redmond, et al., 1993)
درخواست از شرکت کنندگان که باید مولد باشند و راه حل های اجرایی زیادی ارائه کنند	تفکر همگرا (و ارزیابی رضایت همزمان)	معنی دار نبود ($P>0.05$)	(Shalley, 1991)
درخواست از شرکت کنندگان که باید بازخوردها را در سطح سازمان تجمیع کرده و راه حل خوب ارائه دهند (در مقابل گروه کنترل که اطلاعات سازمانی و نتایج را به صورت آماده دریافت کردند)	تفکر همگرا (و ارزیابی رضایت همزمان)	تأثیر منفی معنی دار بر خلاقیت، نسبت به گروه کنترل مشاهده شد ($P<0.01$)	(Zhou, 1998)

دادند که اگر رهبران فرصت ابراز عقیده به کارکنان بدهند، کارکنان راه حل های خلاقانه تری تولید می کنند. Streicher, et al. (۲۰۱۲) به این نتیجه رسیدند که در صورتی که در طول زمان، به کارکنان فرصت توضیح ایده های خلاقانه شان اعطا شود خلاق تر خواهند شد.

در بررسی سبک رهبری توانمندساز، دریافتیم که این سبک رهبری اجازه می دهد زیردستان در تصمیم گیری های سازمانی سهیم شوند (De Hoogh and Den Hartog, 2008). یکی از ابعاد رهبری توانمندساز تصمیم گیری مشارکتی است. محققان در دو مطالعه نشان دادند که این امر تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد (جدول ۴). (Anderson and Balzer 1991) نشان

جدول ۴. تأثیر مشارکت در تصمیم گیری بر خلاقیت کارکنان

مداخله	معیار سنجش خلاقیت	نتایج	مطالعه
رهبر مشکلات را بیان می کند و فقط نظرات خود را ابراز می کند، سپس هر عضو تیم می تواند در نظر سنجی و تصمیم گیری مشارکت کند (در مقایسه با گروه کنترل که رهبر بلافاصله پس از بیانیه مشکل، تصمیم نهایی را اعلام می کند)	تفکر واگرا (سلاست فکر)، تفکر همگرا (امکان سنجی)	تأثیر مثبت معنی دار بر خلاقیت کارکنان گروه مداخله نسبت به گروه کنترل در هر دو شیوه تفکر مشاهده شد ($P<0.05$)	(Anderson and Balzer, 1991)
رهبر به شرکت کنندگان فرصت توضیح پیش نویس و ایده خود را می دهد (در مقابل عدم فرصت)	تفکر همگرا (و ارزیابی رضایت همزمان)	تأثیر مثبت معنی دار ($P=0.01$)	(Streicher, et al., 2012)

یکی دیگر از ابعاد رهبری توانمندساز فراهم کردن استقلال کارکنان است (Zhou, 1998, Shalley, 1991). با این حال مطالعات نشان دادند، خلاقیت در بین کارکنانی که استقلال زیادی در کار داشتند و کارکنانی که در تنگنا بودند تفاوت معنی دار نداشت (جدول ۵).

جدول ۵. تأثیر استقلال در کار بر خلاقیت کارکنان

مداخله	معیار سنجش خلاقیت	نتایج	مطالعه
دادن آزادی کامل به کارکنان در تکمیل کردن کارها	تفکر همگرا (و ارزیابی رضایت همزمان).	بی تأثیر ($P > 0.05$)	(Shalley, 1991)
دادن آزادی کامل به کارکنان در انجام وظایف محوله	تفکر همگرا (و ارزیابی رضایت همزمان).	بی تأثیر ($P > 0.05$)	(Zhou, 1998)

نتایج مشابهی را می توان در مطالعه Redmond, et al. (1993) و مطالعه Zhou (۱۹۹۸) یافت، که نشان دادند اگر خودکارآمدی کارکنان تحریک شود خلاق تر خواهند بودند. به طور کلی به نظر می رسد رهبری معتمد، با افزایش توانمندی روانی و خودکارآمدی افراد، یک استراتژی مفید برای خلاقیت باشد.

در بررسی رفتار رهبری معتمد، استراتژی های مورد استفاده در این سبک رهبری در مطالعات یافت شد. همان طور که جدول ۶ نشان می دهد، (Avey, et al., 2012) نشان دادند که در صورتی که رهبران قادر به تحریک سرمایه های روانی کارکنان باشند و کارکنان خلاق تر خواهند بود. موفقیت یک رهبر در انتقال خودکارآمدی، انعطاف پذیری، خوش بینی و امید به کارکنان، خلاقیت و به تبع آن نوآوری را در سازمان افزایش خواهد داد.

جدول ۶. تأثیر سبک رهبری معتمد بر خلاقیت

مداخله	معیار سنجش خلاقیت	نتایج	مطالعه
تأثیر روانی بر کارکنان: رهبر، اعتماد خود به کارکنان را نشان می دهد (القاء اثربخش بودن به کارکنان)، اینکه قادر هستند بر تغییرات بزرگ غلبه کنند (انعطاف پذیری)، مثبت اندیشی، پایداری در دستیابی به اهداف (امیدواری)	تفکر واگرا (سلاست فکر)	تأثیر مثبت معنی دار ($P < 0.01$)	(Avey, et al., 2012)
افزایش باور کارکنان به اینکه می توانند خلاق و کارآمد باشند	تفکر همگرا (کیفیت و اصالت)	تأثیر مثبت معنی دار ($P < 0.05$)	(Redmond, et al., 1993)
افزایش باور کارکنان به خودکارآمدی و ارائه راه حل های خلاق	تفکر همگرا (و ارزیابی رضایت همزمان)	تأثیر مثبت معنی دار ($P < 0.01$)	(Zhou, 1998)

سایر استراتژی های رهبری و تاثیرشان بر خلاقیت

تعدادی از مطالعات، تأثیر بالقوه استراتژی های رهبری را که به طور مستقیم به چهار سبک رهبری گفته شده مربوط نیستند، را مورد مطالعه قرار داده بودند (جدول ۷). به استثنای استراتژی مورد مطالعه Redmond, et al. (1993)، که کارکنان را تشویق نمودند تمامی جنبه های مهم شرایط موجود را قبل از فکر کردن به راه حل های خلاقانه تشریح و ثبت نمایند، هیچ

یک از استراتژی های دیگر منجر به راه حل های خلاقانه نشد. به عنوان مثال، در صورتی که رهبر احساسات خاص بروز می داد یا رفتارهای غیرمتعارف نشان می داد کارکنان خلاق تر نمی شدند (Van Kleef, et al., Jaussi and Dionne, 2003). (Visser, et al., 2013, 2010).

جدول ۷. تأثیر سایر استراتژی‌ها بر خلاقیت

مداخله	معیار سنجش خلاقیت	نتایج	مطالعه
تشریح ساختار مسئله: آموزش کارکنان به نوشتن تمام جنبه‌های مهم مسئله و سپس سعی در حل مسئله.	تفکر همگرا (کیفیت و اصالت)	تأثیر مثبت معنی‌دار (P<0.05)	(Redmond, et al., 1993)
رفتارهای غیر متعارف و غیر منتظره رهبر، شامل: داستان گفتن برای کارکنان، ایستادن بر روی صندلی در زمان صحبت کردن، انتقال دستورالعمل‌ها به کارکنان با نوشتن آن‌ها در پشت تی‌شرت‌های اهدایی.	تفکر واگرا (تسلسل، انعطاف‌پذیری و اصالت فکر)	بی‌تأثیر (P>0.05)	(Jaussi and Dionne, 2003)
تمرکز نظارتی: پرداختن به کارکنان به طور مستقیم، مخاطب قرار دادن آنان و برقراری ارتباط مستقیم با آنان.	تفکر واگرا (سلاست فکر)	بی‌تأثیر (no significant main effects)	(Stam, et al., 2010)
ابراز احساسات مثبت: نشان دادن شادی (رهبر خوشحال)، لبخند زدن، صحبت کردن با شور و شوق، شاد به نظر رسیدن در مواجهه با کارکنان. (در مقابل رهبر ناراحت و رهبر خنثی در دو گروه کنترل).	تفکر واگرا (سلاست انعطاف‌پذیری، اصالت و پیچیدگی تفکر)	بی‌تأثیر (no significant main effects)	(Visser, et al., 2013)
ابراز احساسات منفی: نشان دادن خشم (رهبر عصبانی)، اخم زیادی، صحبت کردن با لحن تند، گره کردن مشت، فشار دادن دندان‌ها.	تفکر واگرا (سلاست انعطاف‌پذیری و اصالت تفکر)	بی‌تأثیر (P>0.05)	(Van Kleef, et al., 2010)

جدول ۸. خلاصه نتایج مطالعات

نتیجه‌گیری	تأثیر بر خلاقیت / تعداد مطالعات			سبک یا استراتژی رهبری
	تأثیر مثبت	بی‌تأثیر	تأثیر منفی	
تأثیر مثبت (ضعیف)	۳	۱	۲	رهبری تحول‌گرا (بطور کلی)
				رهبری تعامل‌گرا: پاداش مشروط
تأثیر مثبت (متوسط)	۲	۲	۰	تعیین اهداف خلاقیت
تأثیر منفی (ضعیف)	۰	۲	۱	تعیین اهداف عملکردی
				رهبری توانمند ساز:
تأثیر مثبت (قوی)	۲	۰	۰	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری
بی‌تأثیر	۰	۲	۰	دادن اختیار و استقلال به کارکنان
				رهبری معتمد:
تأثیر مثبت	۱	۰	۰	تأثیر روانی بر کارکنان
تأثیر مثبت (قوی)	۲	۰	۰	خودکارآمد نمودن کارکنان
				سایر سبک‌ها و استراتژی‌های رهبری:
تأثیر مثبت	۱	۰	۰	تشریح ساختار مسئله
بی‌تأثیر	۰	۴	۰	رفتارهای غیر متعارف، تمرکز نظارتی، ابراز احساسات مثبت و منفی.
	کل	۱۱ (۴۲٪)	۴ (۱۶٪)	

بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه مروری جامع، بر شواهد تجربی منتشر شده در زمینه تأثیر سبک‌های نوین رهبری بر خلاقیت کارکنان تأکید شد. بر اساس محتوای ۱۶ مطالعه واجد شرایط، چهار نوع سبک رهبری نوین شامل الف) تحول‌گرا، ب) تعامل‌گرا، ج) توانمند ساز، د) رهبر واقعی (قابل اعتماد) مشخص شد. علاوه بر آن، استراتژی‌های دیگری در رهبری مانند ابراز احساسات رهبر به کارکنان یا بروز رفتارهای غیر متعارف و غیر منتظره نیز شناسایی شدند.

برخلاف انتظار، تأثیر مثبت صریح سبک رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت یافت نشد و تأثیر این سبک رهبری بر خلاقیت دو پهلو است. به عبارتی، می‌توان استدلال کرد که بر اساس یافته‌های حاضر، سبک رهبری تحول‌گرا (با وجود تعاریف و مفاهیم موجود در مورد آن و تأثیر مثبت آن بر رضایت و عملکرد کارکنان در مطالعات مختلف)، بهترین راه برای تحریک خلاقیت نیست؛ به ویژه با توجه به اثرات مثبتی که دیگر سبک‌های رهبری دارند. از سوی دیگر، ممکن است استدلال شود که عواقب ناچیز و منفی رهبری تحول‌گرا بر خلاقیت، به دلیل روش‌های مورد استفاده در مطالعات بوده و ممکن است روش‌های دیگری مورد نیاز باشند. به عبارت دیگر، از آنجا که هر یک از سبک‌های رهبری، از چندین عنصر یا بعد مختلف تشکیل شده‌اند، ممکن است برخی از عناصر آن‌ها مانند تحریک فکری تسهیل کننده خلاقیت باشند، در حالی که عناصر دیگر مانند انگیزش الهام بخش، تأثیر منفی بر خلاقیت داشته باشند. بنابراین به کارگیری هر یک از ابعاد سبک‌های رهبری به صورت جداگانه در مطالعات، می‌تواند تصویر روشن‌تری از تأثیر آن سبک ارائه کند. به این ترتیب بر اساس مجموع یافته‌ها توصیه می‌شود مطالعه کلی برای بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر خلاقیت انجام نشود، بلکه در صورتی که مانند مطالعه Van Knippenberg and Sitkin (2013)، اثرات عناصر جداگانه سبک‌های رهبری بر خلاقیت بررسی شوند، با ارزش‌تر خواهد بود. یک مثال دیگر در این زمینه، مطالعه تأثیر

استراتژی «تعیین اهداف» است (یک بعد از رویکرد پاداش مشروط در رهبری تعامل‌گرا)؛ که مطالعات مورد بررسی نشان دادند به طور بالقوه خلاقیت را افزایش می‌دهد.

نتیجه‌گیری دوم بر مزایای بالقوه رهبری معتمد تمرکز دارد. در حالی که رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا بسیار مورد تحقیق هستند، موضوع رهبری معتمد کاملاً جدید است (Avey, et al., 2012). مطالعات مربوط به رهبری معتمد که بر خودکارآمدی روانی کارکنان متمرکز شده است (Redmond, et al., 1993)، اثرات مثبت قابل توجهی بر تفکر واگرا و همگرا دارد و نشان دهنده رفتار مثبت رهبری است. بنابراین استفاده از بینش رهبری معتمد و روان‌شناسی مثبت به طور کلی، به منظور ترویج بیشتر خلاقیت در میان کارکنان در مطالعات آینده توصیه می‌شود (Clapp-Smith, et al., 2009). Gardner and Schermerhorn, 2004. Redmond, et al., 1993. Zhou, 1998).

این مرور نظام‌مند نشان می‌دهد که استراتژی‌های خاص رهبری به واقع می‌توانند بر خلاقیت کارکنان در یک سازمان تاثیرگذار باشند؛ مانند افزایش خودکارآمدی، افزایش مشارکت و شکوفایی سرمایه‌های روانی کارکنان (نظیر اعتماد به نفس، امید، خوش‌بینی و انعطاف‌پذیری). از سوی دیگر، استراتژی‌های کلی رهبری مانند رهبری تحول‌گرا نتایج مختلفی را نشان دادند. به طور کلی رهبران می‌توانند از این اطلاعات استفاده کنند. آن‌ها به عنوان مثال می‌توانند سعی کنند خودکارآمدی کارکنان خود را از طریق هدایت‌گری، بازخورد دادن به آنان و داشتن عملکرد مشارکتی، افزایش دهند. یک رهبر می‌تواند این کار را به طور مثال با اجازه دادن به کارکنان خود در ارائه کمک و پیشنهاد ایده‌های جدید و بیان دیدگاه‌های خود در مورد موضوعات، انجام دهد. در پایان می‌توان گفت استراتژی‌های رهبری که می‌توانند خلاقیت را بهبود بخشند، منجر به نوآوری بیشتر در عملکرد داخلی سازمان و نهایتاً بهبود فرآیندهای سازمانی می‌گردند.

References

- Ahearne M, Mathieu J and Rapp A (2005) To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*. 90 (5) 945-53.
- Amabile T M, Conti R, Coon H, Lazenby J and Herron M (1996) Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 39 (5) 1154-84.
- Anderson L E and Balzer W K (1991) The effects of timing of leaders' opinions on problem-solving groups a field experiment. *Group & Organization Management*. 16 (1) 86-101.
- Anderson N, Potočnik K and Zhou J (2014) Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. 40 (5) 1297-333.
- Arnold J A, Arad S, Rhoades J A and Drasgow F (2000) The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. 21 (3) 249-69.
- Avey J B, Lynn Richmond F and Nixon D R (2012) Leader positivity and follower creativity: An experimental analysis. *The Journal of Creative Behavior*. 46 (2) 99-118.
- Avolio B J, Walumbwa F O and Weber T J (2009) Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. 60 (9) 421-49.
- Bass B M (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) 9-32.
- Basu R and Green S G (1997) Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*. 27 (6) 477-99.
- Bennis W and Townsend R (1995) *Reinventing leadership: strategies to empower the organization*. New York: William Morrow and Company. New York, Morrow.
- Bono J E and Judge T A (2003) Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*. 46 (5) 554-71.
- Chua R Y-J and Iyengar S S (2008) Creativity as a matter of choice: Prior experience and task instruction as boundary conditions for the positive effect of choice on creativity. *Journal of Creative Behavior*. 42 (3) 164-80.
- Clapp-Smith R, Vogelgesang G R and Avey J B (2009) Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15 (3) 227-40.
- Crompton A (2006) In praise of convergent thinking. *Creativity Research Journal*. 18 (3) 391-404.
- De Hoogh A H and Den Hartog D N (2008) Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*. 19 (3) 297-311.

- De Jong J P and Den Hartog D N (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*. 10 (1) 41-64.
- Dickson M W, Den Hartog D N and Mitchelson J K (2003) Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*. 14 (6) 729-68.
- Duckett H and Macfarlane E (2003) Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (6) 309-17.
- Fleishman E A (1953) The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*. 37 (1) 1.
- Gardner W L and Schermerhorn J R (2004) Unleashing Individual Potential:: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*. 33 (3) 270-81.
- Gino F and Ariely D (2012) The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*. 102 (3) 445.
- Gong Y, Huang J-C and Farh J-L (2009) Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*. 52 (4) 765-78.
- Howell J M and Avolio B J (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*. 78 (6) 891-8.
- Jaussi K S and Dionne S D (2003) Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*. 14 (4) 475-98.
- Judge T A and Piccolo R F (2004) Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 89 (5) 755-62.
- Jung D I (2001) Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*. 13 (2) 185-95.
- Kahai S S, Sosik J J and Avolio B J (2003) Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*. 14 (4) 499-524.
- Karakas F (2007) The twenty-first century leader: Social artist, spiritual visionary, and cultural innovator. *Global Business and Organizational Excellence*. 26 (3) 44-50.
- Liberati A, Altman D G, Tetzlaff J, Mulrow C, Gøtzsche P C, Ioannidis J P, Clarke M, Devereaux P J, Kleijnen J and Moher D (2009) The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Annals of internal medicine*. 151 (4) W-65-W-94.
- Locke E A and Latham G P (2002) Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*. 57 (9) 705-11.

- Luthans F and Avolio B J (2003) Authentic leadership: a positive developmental approach. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (eds.) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Martins E and Terblanche F (2003) Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*. 6 (1) 64-74.
- Mossholder K W (1980) Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*. 65 (2) 202-10.
- Mumford M D, Scott G M, Gaddis B and Strange J M (2002) Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*. 13 (6) 705-50.
- Neuhoff A and Searle R (2008) More bang for the buck. *Stanford Social Innovation Review*. 6 33-7.
- Nystrom H (1990) Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies *Organizational Innovation*. 34 (9) 143-62.
- Oldham G R and Cummings A (1996) Participant creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39 (3) 607-34.
- Piccolo R F and Colquitt J A (2006) Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*. 49 (2) 327-40.
- Redmond M R, Mumford M D and Teach R (1993) Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 55 (1) 120-51.
- Reiter-Palmon R and Illies J J (2004) Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*. 15 (1) 55-77.
- Shalley C E (1991) Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*. 76 (2) 179-86.
- Shalley C E (1995) Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*. 38 (2) 483-503.
- Shalley C E and Perry-Smith J E (2001) Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 84 (1) 1-22.
- Shalley C E and Gilson L L (2004) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*. 15 (1) 33-53.
- Shalley C E, Zhou J and Oldham G R (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*. 30 (6) 933-58.
- Shin S J and Zhou J (2003) Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. 46 (6) 703-14.

- Simon H A (1985) What we know about the creative process. *Frontiers in Creative and Innovative Management*. Cambridge, MA, Ballinger.
- Sosik J J, Avolio B J and Kahai S S (1997) Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*. 82 (1) 89-103.
- Sosik J J, Avolio B, Kahai S and Jung D (1998) Computer-supported work group potency and effectiveness: The role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. *Computers in Human Behavior*. 14 (3) 491-511.
- Srivastava A, Bartol K M and Locke E A (2006) Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*. 49 (6) 1239-51.
- Stam D, van Knippenberg D and Wisse B (2010) Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly*. 21 (3) 457-68.
- Streicher B, Jonas E, Maier G W, Frey D and Spießberger A (2012) Procedural Fairness and Creativity: Does Voice Maintain People's Creative Vein Over Time? *Creativity Research Journal*. 24 (4) 358-63.
- Torrance E P (1972) Predictive validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. *The Journal of Creative Behavior*.
- Van Kleef G A, Anastasopoulou C and Nijstad B A (2010) Can expressions of anger enhance creativity? A test of the emotions as social information (EASI) model. *Journal of Experimental Social Psychology*. 46 (6) 1042-48.
- Van Knippenberg D and Sitkin S B (2013) A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*. 7 (1) 1-60.
- Visser V A, van Knippenberg D, van Kleef G A and Wisse B (2013) How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. *The Leadership Quarterly*. 24 (1) 172-88.
- Voorberg W, Bekkers V and Tummers L G (2015) A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*. 17 (9) 1333-57.
- Vroom V H and Yetton P W (1973) *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre.
- Walumbwa F O, Avolio B J, Gardner W L, Wernsing T S and Peterson S J (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure†. *Journal of Management*. 34 (1) 89-126.
- Woodman R W, Sawyer J E and Griffin R W (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18 (2) 293-321.

- Zhang X and Bartol K M (2010) Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*. 53 (1) 107-28.
- Zhou J (1998) Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*. 83 (2) 261-70.

The effect of modern leadership styles on creativity of employees: A systematic review

Seyedeh Narjes Mousavizadeh¹, Foroozan Atashzadeh-Shoorideh^{2*}, Fatemeh Shabani³

1. PhD student of nursing, Nursing and Midwifery School, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran
2. (*Corresponding author) Assistant Professor, Department of Nursing Management, Nursing and Midwifery School, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran. Email: f_atashzadeh@sbm.ac.ir
3. MSc, Nursing and Midwifery School, Shahid Beheshti university of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

Background and Aim:

Various studies results showed that new leaders can stimulate the creativity in their organizations. In order to provide robust evidence of the effect leadership style on creativity, the published experimental studies available on this topic were systemically reviewed.

Materials and Methods:

This was a systematic review study. Databases, including CINAHL, Google Scholar, IranMedex, PubMed, MedLib, Magiran, SID was searched. The keywords were leadership, modern leadership style, creativity, Innovation and Health. The quality of included articles was assessed by PRISMA checklist.

Findings:

Among the 819 articles, finally 16 articles were included in the study. Findings showed that, there was not an unequivocal positive influence of general leadership styles such as transformational leadership on creativity. However, the studies showed that specific leadership strategies such as empowering leadership and related to authentic leadership) could enhance creativity. Furthermore, setting creativity-related goals can positively influence creativity.

Conclusion:

Leaders can use this the results of this study to increase employee's creativity and improve organizational processes. They can reach this aims by methods such as increasing staff's self-efficacy through guiding, feedback and having corporate performance.

Keywords:

Leadership; Creativity; Staff Development; Systematic Review