

Power and Leadership in Organizations

Edwin P. Hollander

Lynn R. Offermann

قدرت و رهبری در سازمان

ترجمه: جمشید کمائی -

دکتر علی اکبر فرهنگی

مقدمه

اصلی صحنه‌اند و به کنشهای حیاتی می‌پردازند و بخصوص موقعیت را روشن و مشخص می‌کنند و آن را به زیردستان انتقال می‌دهند. کنشهای دیگر رهبری، نقشهایی مانند مشکل‌گشایی و طرح‌ریزی، رفع تعارض و درگیری و ایجاد روابط انسانی هستند. از آنجا که رهبر نمی‌تواند به تنهایی همه کارها را انجام دهد، ضروری است که کنشهای او مورد حمایت قرار گیرند که این امر مستلزم مشارکت دیگران در قدرت و بهره‌گیری از استعدادهای دیگران از طریق تفویض اختیار است. بنابراین، رهبری نوعی سیستم روابط است که واجد محدودیتها و نیز فرصتهایی است (استوارت ۱۹۸۲). محدودیتهای این سیستم نه تنها شامل مقتضیات تکلیف و وظیفه و کار است بلکه انتظارات و تعهداتی را که زیردستان از رهبر و نسبت به او دارند را در بر می‌گیرد.

قدرت با رهبری یکسان نیست، اما اغلب، قدرت به عنوان یک ویژگی از رهبری تلقی می‌گردد (مک‌بوی ۱۹۷۶، ۱۹۸۱، مک‌لند، ۱۹۷۵، زالزیک و کس دوریس، ۱۹۷۵). قدرت در سازمانها به سه صورت مشخص وجود دارد که اغلب به عنوان برآیند سمت فرد در یک زمان و یک مکان و نیز خصوصیات شخصی، رویهمرفته در یک فرد جمع می‌شوند. آشناترین صورت قدرت «قدرت مطلقه» است که سلطه‌های ضمنی و صریح را شامل می‌شود. مسلماً رهبری در سازمانها مستلزم داشتن چنین صورتی از قدرت، به درجات مختلف، است. اما فروید (۱۹۲۱ و ۱۹۶۰) سلطه‌های نامطلوب را با رهبری مقایسه کرد و کاولی (۱۹۲۸) قدرت مبتنی بر اقتدار و اختیار را «رهبری» نامید. وابستگی و تکیه رهبر به هر یک از انواع شکل‌های قدرت مطلقه، هم بر روابط خودش با زیردستان و هم بر دستیابی به اهداف تاثیر منفی دارد (کینس، ۱۹۷۶). دومین صورت از گونه‌های قدرت، قدرت مشارکتی است که به افراد امکان می‌دهد که از طریق مشارکت در قدرت یا آنچه که معمولاً تفویض اختیار نامیده می‌شود، آزادانه‌تر در درون قلمروهای عملیاتی سازمان عمل کند.

در این مقاله گرایش روان‌شناسان به پژوهش در زمینه قدرت و رهبری در سازمانها، با تأکید بسیار زیاد به نقش پیروان (زیردستان)، مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین بر رشد تاریخی چنین گرایشی و کاربردهای کنونی آن برای درگیر کردن هر چه بیشتر زیردستان در امور سازمانها، مرور می‌گردد. مشکلات و مسائل و دیدگاههای مربوط به تفویض اختیار به زیردستان مورد بحث قرار خواهد گرفت. گرچه پژوهش در زمینه قدرت و رهبری در پاسخ‌گویی به پرسشهای مربوط به سازمانها، پیشرفتهای شگرفی کرده است، اما در این مقاله توصیه‌هایی برای پژوهش بیشتر در آینده، به عمل آمده است.

در طی دهه گذشته، در زمینه تفکر درباره مشارکت زیردستان در رهبری و اعمال قدرت در سازمانها، رشد و تحول قابل توجهی بوجود آمده است. مفاهیم تفویض اختیار و مشارکت در قدرت موجب شد تا توجه پژوهشگران از دیدگاه رهبر-مسلط به دیدگاه شرکت زیردستان در قدرت تغییر یابد (بورک ۱۹۸۶، کاتر ۱۹۸۱). این جابجایی از توجه بیشتر به گروه‌ها و تلاش تیمی در محیط کار نشأت گرفت، که می‌توان آن را تا اندازه‌ای به مدیریت ژاپنی منسوب کرد (اوجی، ۱۹۸۱). که قبلاً در رویکرد «روابط انسانی» آمده بود (لیکرت، ۱۹۶۱، مک‌گریگور ۱۹۶۰). به هر حال، اکنون، حداقل در روانشناسی سازمانی، زمینه‌ای از تفکر وجود دارد که ارزش رهبری مشارکتی را تشویق می‌کند. در این مقاله، تاریخچه قدرت وسیع زیردستان عرضه، و سپس بعضی از ویژگیها و کاربردهای کنونی آن مرور، و به جهت‌های تازه برای پژوهش اشاره می‌شود.

روشن است که رهبری به زیردستان مساعد و آماده، و نوعی فرایند که مستلزم هدایت و نگهداری فعالیت جمعی است، بستگی دارد. چهره‌های مرکزی این فرایند یک یا چند رهبر است که گردانندگان

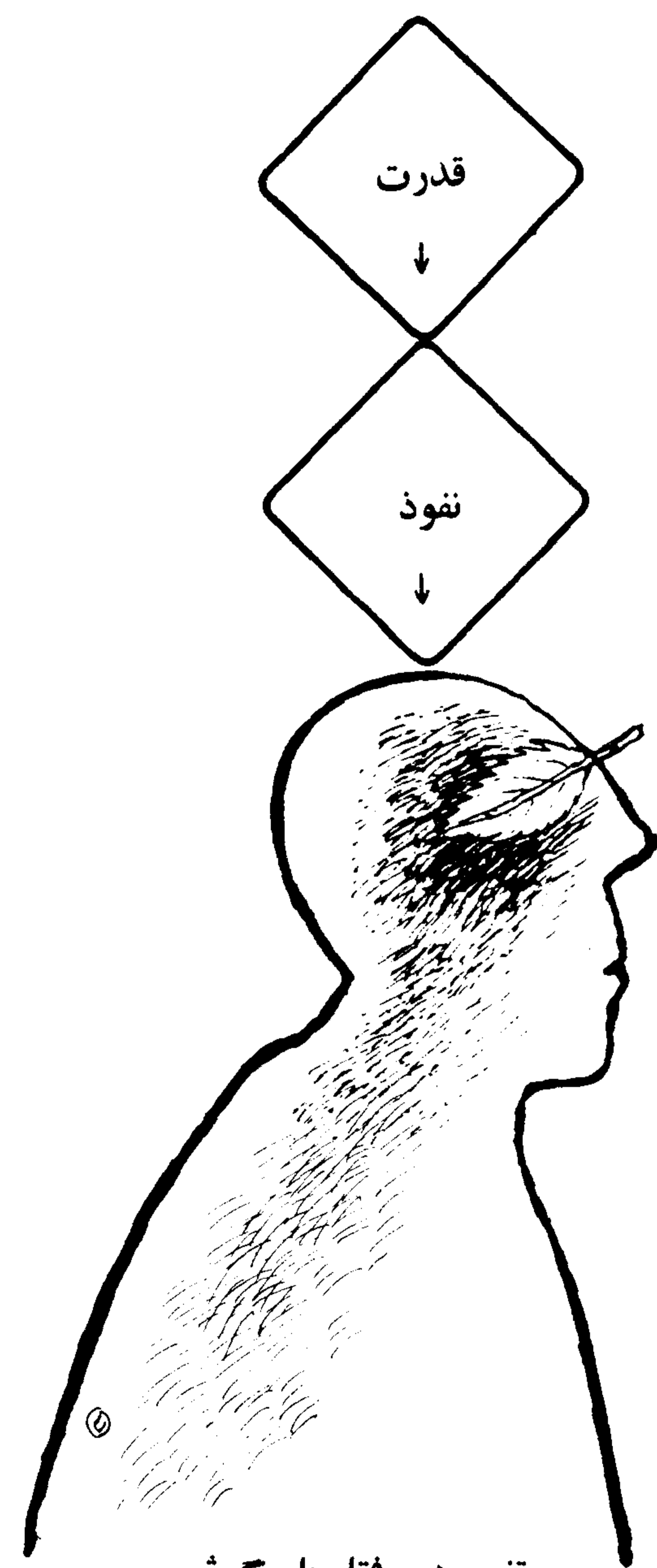
مراحل تاریخی

از صفات رهبر تا ویژگیهای رهبر

مفهوم اصلی صفت رهبر در این فرض عمده نهفته بود که رهبران، واجد ویژگیهایی اند که همان ویژگیها در نهایت، آنان را تبدیل به رهبران می‌کند. اینگونه تلقی می‌شد که چنین صفاتی یگانه و موروثی است و در هر موقعیتی کاربرد دارد. خلاصه بگوییم، این سخن همان ماهیت «نظریه ابرمرد» است که گالتون (۱۸۶۹) آنرا ابراز کرد. از جمله نواقص چنین مفهومی، عدم توجه به موقعیتی است که رهبر با آن روبرو است، از جمله صفات پیروان و کیفیت عملکرد رهبر در مورد عملکرد، توجه به رفتارها یا مهارتهای خاص که برای عملکرد مطلوب فرد در نقش رهبر ضروری بودند، رشد یافت.

تقریباً چهار دهه قبل، رویکرد موقعیتی به مسأله رهبری وارد صحنه شد و بطور وسیع جانشین رویکرد مسلط صفات گردید (همفیل، ۱۹۴۹). اولین حرف اساسی چنین رویکردی این بود که موقعیتها از لحاظ کیفیات ضروری برای رهبر، با یکدیگر تفاوت دارد. هر موقعیتی برای نوع ویژه‌ای از تکلیف و زمینه روابط میان شخصی مناسب است. این چنین رشدی در دیدگاهها موجب تغییر در مفهوم سنتی صفات رهبری شد که در پی آن در ۱۹۴۷ در دانشگاه، دولتی اوهایو پژوهشی برای توصیف رفتار رهبری آغاز شد و مراکز ارزیابی برای ارزشیابی مهارتهای رهبری توسعه یافتند (تورنتون و بیهام، ۱۹۸۲).

امروزه، علاوه بر ویژگیهای رهبر و پیروان، عناصر موقعیتی بسیاری شناسایی شده‌اند که بر فرایند رهبری تأثیر می‌نهند. از جمله این عناصر می‌توان از ماهیت تکلیف یا فعالیت شغلی، تاریخچه آن، در دسترس بودن منابع انسانی و مادی و کیفیت روابط رهبر-زیردست نام برد. این روابط از ویژگیهای رهبر، از جمله چگونگی ادراک زیردستان از صلاحیت، انگیزه‌ها و خصوصیات شخصیتی رهبر، تأثیر می‌پذیرد. همه این عوامل می‌توانند در شکل‌دهی ادراکات زیردستان از رهبر و پاسخها و واکنشهای آنان در برابر وی نقش داشته باشند. در واقع، همین رابطه میان ادراکات و رفتار است که روشن می‌سازد چرا روان شناسان به صفات ادراک شده رهبر توسط زیردستان و نظریات و نظریه‌های ضمنی زیردستان درباره رهبری، علاقه‌مند هستند (کالدر، ۱۹۷۷، راش و توماس و لرد، ۱۹۷۷). اصولاً، نظریه‌های ضمنی زیردستان درباره رهبری همان مفاهیم پیش‌ساخته زیردستان در این باره است که رهبر باید چگونه فردی باشد، مثلاً صلاحیت‌دار، مردم‌دار و ملاحظه‌کار باشد و مانند اینها. با وجود این، اگر زیردستان از نظریه‌های

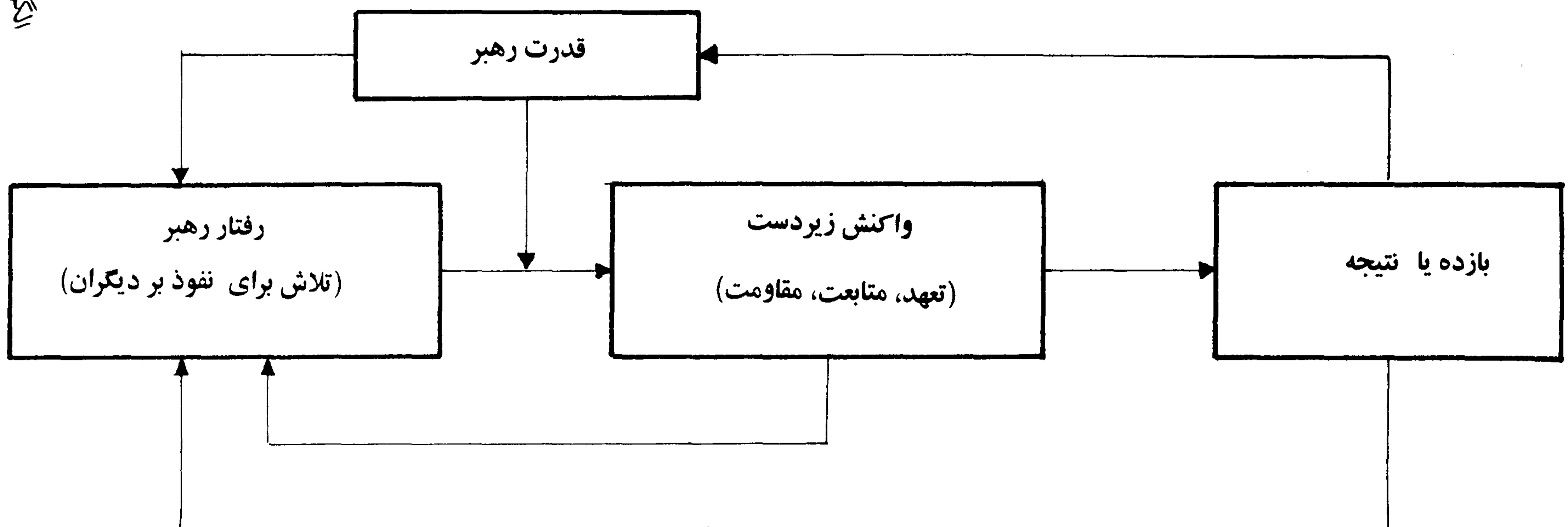


تغییر در رفتار یا نگرش

سومین صورت قدرت، قدرت از پائین است، که بر توانایی کارکنان بر مقاومت در برابر قدرت دیگران و نفی اثربخش درخواستهای نامطلوبشان، دلالت دارد. مقامات بلند مرتبه بطور بالقوه واجد هر نوع صورت قدرت هستند، در حالی که زیردستان دون پایه‌تر در بهترین حالت تنها از دو صورت قدرت، یعنی قدرت مشارکتی و قدرت مقاومت در برابر قدرت، برخوردارند.

هم رهبری و هم پیروان می‌توانند نقشهای فعالی داشته باشند و در عین حال، این واقعیت را نشان دهند که سازمانهای سلسله مراتبی در هر سطحی به هر دو نقش نیاز دارند. دیدگاه سنتی درباره نقش پیرو یا زیردست، دال بر اینکه، نقش او کاملاً منفعل است، دیدگاهی نادرست است. گرچه رهبران، توجه و تأثیر عظیمتری را اعمال می‌کنند، اما اکنون درباره نفوذ زیردستان بر رهبران، بویژه در این زمینه که انتظارات و ادراکات پیرو بر فرایند رهبری تأثیر می‌گذارد، اطلاعات و یافته‌های بیشتری بدست آمده است (هالندر، ۱۹۸۵، ۱۹۸۶، لرد و ماهر، ۱۹۹۰).

نوع قدرت	تعهد	متابعت	مقاومت
قدرت مشروع	+	+	+
قدرت پاداش دهنده	+	+	+
قدرت اجبار کننده	-	+	+
قدرت تخصصی	+	+	+
قدرت مرجعی	+	+	+



نقش رهبر و زیردست

ایده پردازان رهبری، برای رهبر و زیردستان نقشهای بسیار متفاوتی در نظر گرفته‌اند. گرچه نقش زیردست بودن می‌تواند نقشی فعال واجد نیروی بالقوه رهبری باشد. در واقع، دیده می‌شود که رفتارهایی، از جمله ویژگیهایی که یک پیرو خوب داراست مانند وابستگی و وفاداری، موجب رهبری اثربخش می‌گردند (هالندر و وب، ۱۹۵۵، کورز و پوسنر، ۱۹۸۷).

بدون شك عدم تعادلی میان قدرت و نفوذ وجود دارد که می‌توان، به عنوان بخشی از مبادله اجتماعی، بر هر دو نقش اعمال کرد (هرمانس، ۱۹۶۱). تا حدودی، رهبری اثربخش به پذیرش و توان برای نفوذ دوجانبه و اشتراک قدرت بستگی دارد. برخی از رهبران با شرمساری از قدرت بهره می‌گیرند و آن را ماهیتاً بد می‌دانند و برخی دیگر به قیمت صدمه زدن به دیگرانی که قدرت کمتری دارند، و تخریب روابط خود با آنان از قدرت استفاده می‌کنند. مشکل اخیر در کار کینس (۱۹۷۶) در زمینه «مسخ قدرت» دیده می‌شود که به دگرگونی‌هایی می‌پردازد که «صاحب قدرت» به وسیله اعمال قدرت زیاد بر دیگران، از جمله فخر فروشی و غلو درباره ارزش خویش و دوری گزیدن از کسانی که قدرت کمتری دارند و ارزش قائل نشدن برای آنان، می‌تواند بوجود آورد.

در حدود ۲۵ سال قبل، دو رویکرد پژوهشی و مفهومی بویژه مهم تدوین شدند: الگوهای اقتضایی و رویکردهای تبادل به رهبری. هر دو رویکرد فوق به فهم و درک ما از پیچیدگیهای مسأله رهبری

ضمنی خود درباره رهبری بیشتر برای ارزیابی رهبران استفاده کنند تا رفتار واقعی آنان، در حین ارزیابی رهبر دچار سوگیری و غرض‌ورزی خواهند گشت.

امروزه، دیگر بر صفات رهبر تأکید ورزیده نمی‌شود بلکه به صفاتی که زیردست به رهبر نسبت می‌دهد و باعث می‌گردد که او به طور مثبت یا منفی نسبت به خصوصیات رهبر پاسخ و واکنش نشان دهد، تأکید می‌شود (لرد، دوادر و آلی‌گر، ۱۹۸۶). زیردست، این ادراکات را در مقایسه با «پیش نمونه» هایی که از ویژگیهای رهبر در ذهن دارد و اینکه رهبر باید چگونه عملکردی داشته باشد، بررسی می‌کند (لرد و ماهر، ۱۹۹۰). این بخش از پژوهش، بخشی کوچک از توجه عظیمتری است که امروزه به عناصر شناختی در روابط زیردست-رهبر مبذول می‌شود که نمونه‌ای از آنها انتظارات و اسنادهای زیردست به رهبر است. چنین ترکیبی از شناخت و رهبری صرفاً نمونه‌ای از تاثیر فزاینده رویکردهای شناختی در روان‌شناسی بر پژوهشهای سازمانی است (ژیو و سیمز، ۱۹۸۶).

یکی از رویکردهای مربوط به شناخت رهبر، این است که شناخت از رهبر بر خصوصیات، یا سبک شناختی بالنسبه پایداری استوار است. این رویکرد به وسیله کار سولد فلد و تتلوک (۱۹۷۷) بر روی «پیچیدگی ادغام» در شناخت، روشن شد که بر گستردگی عناصر شناختی دلالت دارد که رهبر واجد آنهاست. گستردگی عناصر شناختی، رهبر را بوسیله تجزیه و تحلیل مفاد مطالب کلامی وی می‌سنجد. رویکرد دیگر کار فیدلر و گارسیا (۱۹۸۷) بر روی «قابلیت شناختی» است که برای هوش ضروری است.

افزودند و نوعاً خروج از شکاف سنتی صفات فردی یا شرایط موقعیتی به عنوان تعیین‌کننده‌های (الف) چه کسی رهبر خواهد شد و (ب) چه کسی به عنوان رهبر، عملکرد خوبی خواهد داشت، محسوب شدند.

الگوهای اقتضایی

رویکرد الگوی اقتضایی به رهبری توسط فرد فیدلر (۱۹۶۷) با الگوی اقتضایی همکار کمتر از همه مرجح (LPC) ابداع شد و به توسط آوانز (۱۹۷۰) و هووس (۱۹۷۱) به وسیله الگوی مسیر-هدف و الگوی هنجاری رهبری و تصمیمگیری و روم و تیون (۱۹۷۳) دنبال گردید. این الگوها و دیگر الگوهای اقتضایی، رهبری اثربخش را نوعی کنش تنگاتنگ خصوصیات رهبر و مقتضیات موقعیتی می‌دانند که در آن شرایط با یکدیگر تعامل می‌کنند تا خصوصیات رهبر را بطور متناوب برای تکلیف او مناسب سازند.

با استفاده از الگوی LPC فیدلر می‌توان میان دو سبک رهبری، یعنی رهبری تکلیف‌گرا و رهبری رابطه‌گرا، تفاوت قائل شد. از پاسخ دهندگان به مقیاس LPC می‌خواهند که توصیف کنند که در محیط کار با چه کسانی کمتر از همه به خوبی می‌توانند کار کنند. کسب نمرات بالا در LPC با رابطه‌گرایی و ملاحظه‌کاری و نمرات پائین از LPC با وظیفه و تکلیف‌گرایی در سبک رهبری رابطه دارد. فیدلر و همکاران وی دریافتند که چنین جهت‌گیری‌هایی در سبک رهبری بسته به سه شرط موقعیتی با اثربخشی بالا یا پایین رهبر ربط دارند:

۱- روابط رهبر - عضو

۲- ساخت تکلیف یا وظیفه

۳- قدرت سمت رهبر

به زعم فیدلر (۱۹۶۷) چه این عوامل بر وفق مراد باشند یا نباشند، رهبران تکلیف‌گرا به بهترین نحو عمل می‌کنند. وقتی عوامل مربوط به ساختار تکلیف و قدرت سمت در حد متوسط باشند، رهبران رابطه‌گرا به بهترین نحو عمل می‌کنند. الگوی LPC به عنوان اولین و مشهورترین الگوی اقتضایی، هنوز هم جالب و بحث‌برانگیز است. (فیدلر ۱۹۷۷، ریس ۱۹۸۳).

نظریه مسیر-هدف نوعی الگوی اقتضایی است که بر اثربخشی رهبر در افزایش انگیزش زیردستان مبتنی و در عین حال عرضه مسیری است که به هدف منتهی شود (هووس ۱۹۷۱، هووس و میشل ۱۹۷۴). در این نظریه سه موقعیتی که رهبر با آنها روبروست عبارتند از تکلیف، ویژگی‌های زیردستان و ماهیت گروه. این نظریه بر رفتار رهبر به عنوان منبع و منشأ خشنودی زیردستان تأکید دارد. برخی از پیش‌بینی‌های این الگو عبارتند از:

۱- رفتار ملاحظه‌کارانه رهبر در صورتی که زیردستان ابهام نقش

کمتری داشته باشند، اثربخشر خواهد بود.

۲- زیردستان در صورتی که تکلیف بدون ساختار باشد به رفتار هدایتی و آمرانه رهبر بهتر واکنش نشان می‌دهند و وقتی تکلیف ساختارمند باشد، واکنش زیردستان متوسط است (هووس و دسلر، ۱۹۷۴).

الگوی اقتضایی هنجاری و روم و تیون (۱۹۷۲) بر مشارکت فزاینده زیردست در تصمیمگیری تأکید می‌ورزد که سبکهای رهبری گروهی مستبدانه تا مشارکتی را در برمی‌گیرد. انتخاب نوع سبک رهبری بر عوامل موقعیتی، از جمله اهمیت کیفیت تصمیم، در دسترس بودن اطلاعات برای رهبر و زیردستان، روشن بودن مسأله و مشکل و درجه‌ای از متابعت و پذیرش زیردستان که برای اعمال تصمیم ضروری است، استوار است. مطالعه این الگو می‌تواند به رهبران آگاهی دهد که آنان چگونه تصمیمگیری می‌کنند، چه بر آنان می‌رود و چگونه می‌توان این فرایند را بهبود بخشید (باکر، ۱۹۸۰).

رویکردهای تبادلی

از دیدگاه مبادله اجتماعی، نوعی رویکرد تبادلی فرایندگرا به مسأله رهبری خلق شد. این رویکرد بر تبادل اجتماعی در طی زمان، که میان رهبر و زیردستان وجود دارد، از جمله نفوذ دوجانبه و ادراک میان شخصی، تأکید دارد (هالندر، ۱۹۶۴ و ۱۹۷۸، هالندر و جولیان، ۱۹۶۹، همس، ۱۹۶۱). رویکرد تبادلی بر این باور است که رهبر برای زیردستان سودمندی دارد. مثلاً موقعیت و جهت را برای آنان روشن می‌سازد و در عوض، زیردستان نسبت به رهبر احترام و عزت قائلند و برای اجرای دستورات وی آماده‌اند. این رویکرد تبادلی با دیگر دیدگاه‌های علوم اجتماعی معاصر، که بیشتر بر اهمیت نفوذ متقاعد کننده در رهبری سازمان تأکید دارند تا قدرت زورمندانه، همخوانی دارد.

از این گذشته، رویکرد تبادلی بر اهمیت ادراکات زیردستان از رهبر تأکید ویژه‌ای دارد. در این راستا، گرین (۱۹۷۵) نوعی الگوی تبادل رهبر-عضو LMX جهت روابط رهبر با زیردست تدوین کرد که بر نقش‌گذاری میان یک رهبر و زیردستان خاص تأکید دارد (رینش ولیدن، ۱۹۸۶). به طور خلاصه، الگوی LMX میان زیردستانی که به رهبر نزدیکند و آن کسانی که با او فاصله دارند، تمایز قائل می‌شود. کسانی که به رهبر نزدیکترند، روابط کیفی بهتری با وی دارند، اما در عین حال، رهبر از لحاظ عملکرد و وفاداری از آنان انتظار بالاتری دارد. رهبر از کسان دیگر خواسته‌های شخصی کمتری دارد و در عوض به آنان سود کمتری هم می‌رساند.

به عنوان مثال:

زیردستانی که روابط بسیار خوبی با سرپرستان خود دارند، در مقایسه با کسانی که روابط کیفی متوسطی با سرپرستان دارند، احساس مسئولیت شغلی بیشتری می‌نمایند و بیشتر از کسان دیگر به رفع مسائل کمک می‌کنند و عملکرد بالاتری هم دارند (لیون و گرین، ۱۹۸۰).

رویکردهای تبدیلی بر ادراکات زیردست از رهبر و انتظارات او از اعمال و انگیزه‌های رهبر، در کنار تجزیه و تحلیل اسنادی، تمرکز دارد. کار اولیه هیدر (۱۹۵۸) درباره اسناد نیات از طریق ادراک شخصی که برای تمایز میان توانستن و اراده بکار می‌روند، کاری نمونه است. اگر ادراک دیگران از رهبر این باشد که او قادر است به بازده مطلوبی دست یابد، اما به دلیل قصور عمدی نمی‌تواند چنین کند، موجب می‌شود که اعتماد زیردستان نسبت به وی بشدت سلب گردد. در صورتی که اگر تلقی زیردستان از رهبر این باشد که او نمی‌تواند به هدفی مطلوب دست یابد اما تلاش خود را می‌کند تا آن هدف را برای گروه به دست آورد. اعتماد زیردستان از وی سلب نمی‌گردد.

این الگو با الگوی «اعتبار شخصی» رهبر تحول‌گرا و نوآور (هالندر، ۱۹۵۸) ارتباط دارد که به توانایی آزادی رهبر در خلق دگرگونیها، به عنوان کنشی از ادراکات زیردستان درباره صلاحیت رهبر، می‌پردازد. الگوی اعتبار شخصی، به خصوص بر فرایند پویای ارزیابی میان شخصی در رهبری تأکید دارد. این الگو بر اعتبار و حیثیت رهبر در نزد زیردستان تأکید دارد، اعتباری که برای رهبر این آزادی را فراهم می‌آورد که دست به تغییر و دگرگونی بزند که انجام دادن آنها از سوی کسانی که فاقد چنین اعتباری می‌باشند، برای دیگران غیرقابل پذیرش است. این اعتبارها از صلاحیت ادراک شده رهبر از سوی زیردستان و همرنگی او با هنجارهای گروهی، به عنوان علامتی از وفاداری، ناشی می‌شود که بعدها می‌توان از آنها برای عملیات نوآوری که در حوزه نقش رهبری است، استفاده کرد. اعتبارهای منفی رهبر می‌تواند به وسیله شکست وی در انجام دادن نقشی که زیردستان از او انتظار دارند، از جمله انفعالی عمل کردن در زمانی که به فعالیت او نیاز است، خودخواهی و دیگر رفتارهایی که به چشم زیردستان منفی بیاید، ادراکات زیردستان از انگیزه ضعیف رهبر، عدم صلاحیت او و مسئولیت وی در قصور و شکست، ایجاد شوند (آلوارز، ۱۹۶۸).

روان شناختی بسیار بالا میان زیردستان و رهبر ایجاد می‌کند، زیرا آنان نسبت به کسی که مسئولیت و توانایی و قابلیت اثبات شده‌اش از آنان بالاتر است، احساس شیفتگی بیشتری خواهند کرد. اما در این صورت، زیردستان از رهبر انتظارات بیشتری دارند و ممکن است خواسته‌های آنان از وی بیشتر باشد. رهبرانی که انتخاب می‌شوند اگر نتوانند به خوبی عمل نمایند، در مقایسه با رهبران انتصابی، از لحاظ انتقاد از سوی زیردستان آسیب‌پذیرترند، بویژه اگر در اولین وهله در نظر دیگران افرادی شایسته و با صلاحیت باشند (هالندر و جولیان، ۱۹۷۰، ۱۹۷۸). گرچه انتخاب و انتصاب می‌تواند فضای متفاوت روان شناختی میان رهبران و زیردستان به وجود آورد، اما به قول کتر وکاهان (۱۹۷۸) که رهبری سازمانی افزایش نفوذ برای انجام دادن خواسته‌ها بر اساس اختیار رهبر است، نمی‌توان منکر این شد که این امکان بسیار واقعی برای رهبران سازمانی وجود دارد که با استفاده بیشتر از اختیارات خود، «پیروی» و متابعت زیردستان را به چنگ آورند. این موضوع را در ابراز خصوصیاتمانند قابل اطمینان بودن و قابل اعتبار بودن رهبر از سوی زیردستان می‌توان مشاهده کرد که موجب می‌شود تا زیردستان جذب شوند و نسبت به رهبر، تعهد و التزام از خود نشان دهند.

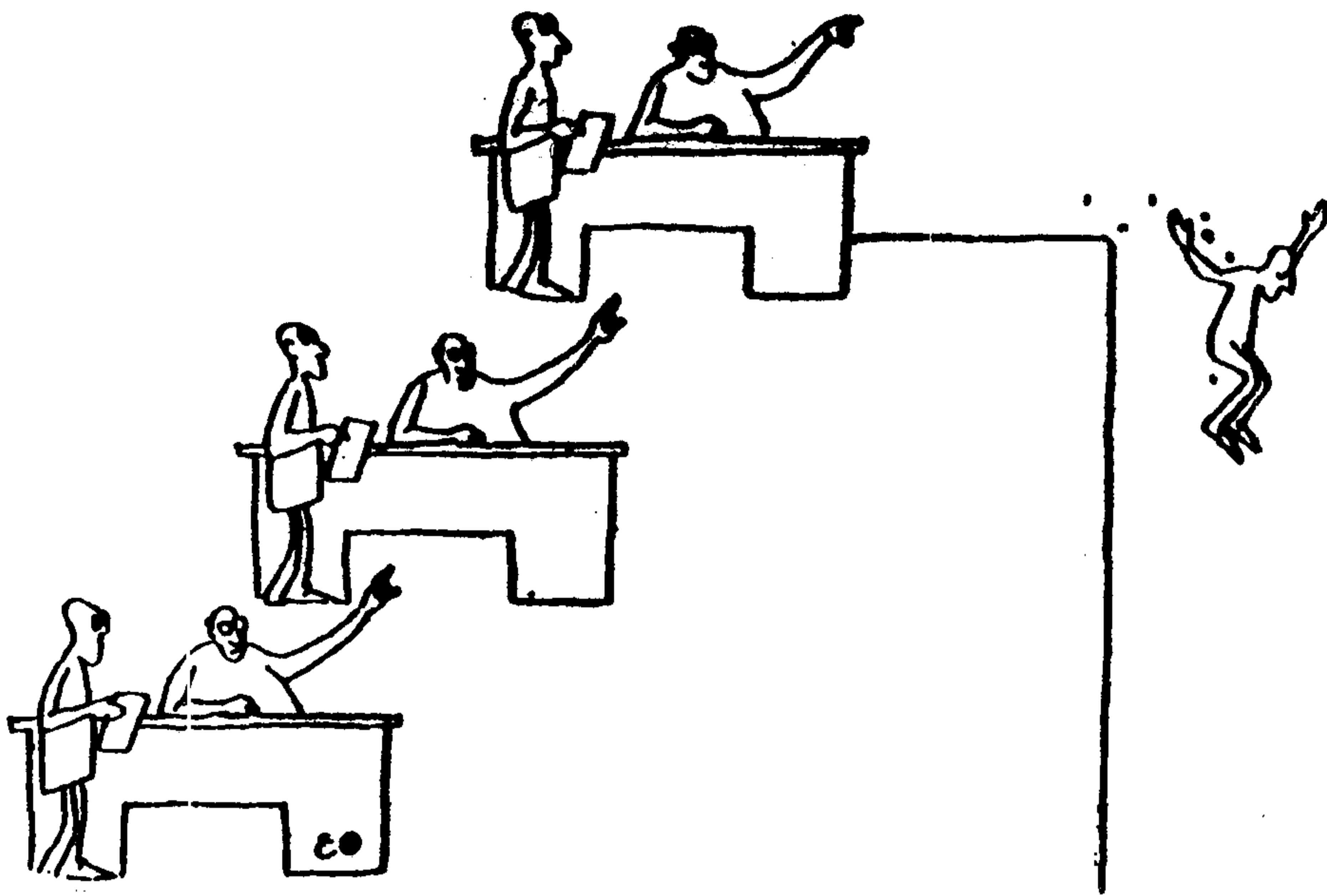
یکی از تأثیرات دیدگاه اسنادی رایج این بود که اهمیت ادراکات زیردستان و دیگران را از رهبر حتی روشنتر کرد. این ادراکات موجب انتظاراتی می‌شود که بر احساس خود رهبر از درجه آزادی برای انجام دادن و ندادن عملیاتی که می‌تواند به زیردستان تأثیر نهد، اثر گذارد. بدین گونه، ادراکات زیردست از رهبر را می‌توان به عنوان نوعی فشار یا بازرسی بر رفتار رهبر تلقی کرد. همچنین، انتظارات مرکبی درباره خصوصیات رهبر، از جمله صلاحیت و انگیزه مناسب رهبر، انگیزه‌های ادراک شده پنهان در پس رفتار رهبر از سوی زیردستان، به خصوص رفتارهای در ارتباط با زیردستان، همکاران و بالادستان و مخالفان، وجود دارد. با وجود این، دیدگاه ادراکی رهبر از پیروان یا زیردستان خود، نیز در تعیین رفتار رهبر اهمیت دارد (میشل و گرین و وود، ۱۹۸۱).

به عنوان مثال:

وقتی عملکرد کارمند خشنودکننده نباشد، در صورتی که شکست به عنوان عدم تلاش از سوی زیردست تلقی شود، عملیات متقاعدکننده، تصحیح‌کننده و هدایت‌گرا بیشترین تناسب را دارد. بر عکس، وقتی شکست و قصور به عوامل خارج از کنترل زیردست، مانند شانس یا دشواری تکلیف نسبت داده شود، عملیات تصحیح‌کننده و هدایتگر فوری بیشترین تناسب را دارند (پنس، پندلتون و دوبنس، ۱۹۸۲).

یکی از پرسشهای بسیار مربوط این است که زیردستان در پیروی از رهبر، چگونه منبع و منشأ اعتبار یا «مشروعیت» او را ادراک می‌کنند. مشروعیت رهبر بر عملکرد گروهی، بر ادراکات زیردستان از رهبر و بر ادراک رهبر از زیردستان تأثیر می‌نهد (بن-یو و هالندر، ۱۹۸۳، گرین و میشل، ۱۹۷۹). بطور کلی، «انتخاب» رهبر نوعی شناسایی

تاریخ تحولی



یکی از مفاهیم مبتنی بر صفات رهبری، رهبری فره‌مند است که بر روابط عاطفی میان رهبر و زیردست استوار است. ماکس وبر جامعه‌شناس (۴۶-۱۹۲۱) این مفهوم را بر اساس واژه یونانی فره‌مند بیان کرد که به معنی موهبت الهی است. به اعتقاد وی چنین رهبری، بویژه در زمان بحران، که نیاز شدیدی به هدایت وجود دارد، قدرت قابل ملاحظه‌ای بر پیروان خویش دارد. هووس (۱۹۷۷) در نقد جدیدی در این زمینه اظهار کرده است که پیوند رهبر-پیرو بیشتر به ارائه برنامه عملگرا از سوی رهبر بستگی دارد تا روابط عاطفی. به عبارت دیگر، تعیین یک هدف و عرضه مسیری برای دستیابی به آن هدف است که مهم است. بورنس (۱۹۷۸) از دیدگاه علم سیاست، مفهوم مربوط را در ایده خویش از «رهبر تحولی»، که جهان‌بینی و رفتار پیروان خود را دگرگون می‌سازد، پرورده است.

فرهنگ سازمانی و سبک رهبری

امروزه همچنین توجه بسیار زیادی به فرهنگ سازمانی می‌شود. این توجه بویژه در کارهای اخیر دیل و کندی (۱۹۸۲)، شین (۱۹۵۵) و کیل من و ساکستون، سرپا و همکارانش (۱۹۸۵)، نمایان است. چنین تأکیدی بر فرهنگ سازمان از توجه قبلی روان‌شناسان به فضای سازمانی برمی‌خیزد که لیکرت پیشکسوت آن است. لیکرت مشاهده کرد که مدیریت بالا در سازمان نوعی فضا را به وجود می‌آورد که سبک رهبری را مشخص می‌سازد. به عنوان نمونه، یک رهبر بسیار مستبد، که درون داد و اطلاعات و مشارکت اندکی از زیردستان دریافت می‌دارد، می‌تواند فضایی را بوجود آورد که توانایی رهبران زیردست او را برای اعمال مشارکت، محدود سازد. بنابر این، سبک تا اندازه‌ای کنشی از جو و فرهنگ سازمان است.

تفاوت‌های فردی در رهبران می‌تواند در خشنودی و بازدهی‌های عملکردی زیردستان نقش داشته باشد. اکنون معلوم شده است که سبک رهبر، برخلاف آنچه که قبلاً تصور می‌شد، چیزی پیچیده‌تر از صرفاً رفتار نوعی است. بطور روشن، سبک رهبری از محضورات موقعیتی زیادی مانند مقتضیات نقش، که با رده رهبر در سازمان ارتباط دارد و انتظارات زیردستان از رهبر، تاثیر می‌پذیرد (بویاتریس، ۱۹۸۲). همچنین، همانگونه که در الگوی تبدلی رهبر-عضو ذکر شد، سبک رهبری، کنشی از زیردستان خاص است که رهبر با آنان تعامل و رابطه دارد.

ایده بورنس از رهبر به عنوان عامل تحول، توسط باس (۱۹۸۵)، بینس و نانوس (۱۹۸۵) و کونگر (۱۹۸۱)، در مورد رهبری سازمانی، بویژه برای علت‌یابی عملکردهای استثنایی زیردستان، به کار برده شد. نکته اساسی در اینجا این است که رهبر تلاش می‌کند تا به ماورای محدودیتهای معمول رود تا نوعی دگرگونی در چگونگی تفکر پیروان ایجاد کند که در تصحیح دوباره اعمال آنان کاربرد خواهد داشت (فیدلر و هووس، ۱۹۸۸). ایده‌های عالی کتاب مشهور پترز و واترمن (۱۹۸۳) و نیز کار ویل (۱۹۸۲) درباره «سیستمهای واجد عملکرد بالا»، در این زمینه، نمونه به حساب می‌آیند.

رهبری تحولی را می‌توان به عنوان بسط نظریه رهبری تبدلی در نظر گرفت، اما در اینجا به نفوذ رهبر و برانگیختگی پیرو توجه بسیار زیادی می‌شود. در واقع، به قول باس (۱۹۸۵) رهبری تحولی، علاوه بر فرهمندی، دو عامل تبدلی را واجد است: تحریک ذهنی پیروان و توجه فردی به پیروان و زیردستان. با وجود این، ذکر این نکته اهمیت دارد که باید معلوم شود که آیا فرهمندی اصولاً در خدمت اهداف شخصی رهبر است یا در جهت دستیابی به اهداف گروهی. همانگونه که هوگان، راسکین و فازینی (۱۹۸۸) در مقاله خود «جنبه تاریک فرهمندی» می‌گویند، وقتی فرهمندی با نیازهای شخصی شده قدرت همراه می‌شود، بازده رهبری فرهمند می‌تواند مخرب و ویرانگر باشد.

رشد و توسعه مفهومی و پژوهش در زمینه رهبری، نشان می‌دهد که امروزه در فرایند رهبری توجه فزاینده‌ای به زیردست یا پیرو مبدول می‌شود. گرچه مطالعه‌های مربوط به رهبری همیشه موجودیت زیردستان را مورد شناسایی قرار داده است، اما همیشه نقش آنان ضرورتاً نقشی منفعل تلقی می‌شد. الگوهای کنونی بطور فزاینده در پی این است که برای درک و فهم مسأله رهبری بطور کامل به زیردستان توجه نمایند و آرمانهای خود را بر مبنای الگوهای اقتضایی و تبادلی شکل دهند.

رویکردهای اسنادی، با تمرکز توجه خود بر رفتار زیردست به عنوان عامل محرک رفتار رهبر و برعکس، دیدگاه غنی‌تری نسبت به پویایی رهبر-پیرو عرضه کرد و بدینسان مسأله رهبری را تا اندازه فزاینده بالا برد که ارزش آن را دارد که به عنوان متغیر وابسته یا متغیر مستقل مورد مطالعه قرار گیرد. همانگونه که قبلاً ذکر شد، ادراکات و پاسخهای زیردست نسبت به رهبر ILTS نحوه ادراک را بررسی می‌کند که در آن ادراکات و انتظارات زیردست از رهبر می‌تواند روابط رهبر-زیردست را شکل دهد و همچنین می‌تواند بطور معکوس بر اعتبار ارزیابیهای زیردست از رفتار رهبر تأثیر منفی بگذارد. روابط تبادلی و پویای رهبر-عضو، مشخصه‌های کلیدی الگوهای است که هالندر (۱۹۷۸-۱۹۵۸) و گرین (۱۹۷۵) و گرین و اسکاندورا (۱۹۷۸) ارائه دادند. این الگوها توجه فزاینده‌ای به نفوذ زیردست و ادراکات او از رهبر، نموده است. از این گذشته، رهبران فره‌مند و نیز مؤلفه فره‌مندی رهبران تحولی، از تأثیراتی که آنان بر پیروان خود دارند، معلوم می‌شوند.

آیا دگرگونی‌هایی که در دیدگاه‌های رهبری در سازمانها بوجود آمده است، برای سازمانهایی که می‌خواهند از مفاهیم رهبری کنونی استفاده کنند، سودمند است یا خیر؟ بدیهی است که این دگرگونیها برای سازمانها سودمند است. توجه بیشتر به زیردستان و نقش آنان در درک و فهم مسأله رهبری، با دگرگونیهای ایجاد شده در محیطهای سازمانی که رهبران امروزه با آن روبرویند، همخوانی دارد. به نظر می‌رسد مدیریت مشارکتی و درگیر نمودن بیشتر زیردست در فرایند تصمیمگیری در سازمانها معمولتر است و ظاهراً تعهد کارکنان و التزام آنان و باروری را افزایش خواهد داد (بورک، ۱۹۸۶).

تعداد «محفلهای کیفیت»، یعنی گروههایی از کارکنان که معمولاً برای کشف و رفع مشکلات کار در حوزه‌های خود گرد هم می‌آیند، در حال افزایش است (لد فورد و لاولر و موهرمن، ۱۹۸۸). برنامه‌های

فروش سهام به کارکنان (ESOPS)، مثل برنامه‌ای که کارخانه فولاد ویرتون در ویرجینیای غربی اجرا می‌کند، در حال تخریب تمایزات سنتی میان مدیریت و نیروی کار است. توسعه و رشد تیمهای کار خودگردان نشان می‌دهد که نقشهای جدیدی در انتظار رهبران مشارکت‌گرا است. همه این گرایشها در محیط کار بر اهمیت توسعه و گسترش نقشهای زیردستان در رهبری سازمانها اشاره دارند. همچنین این گرایشها اراده خود رهبران برای پذیرش تفکر و ایده مشارکت قدرت با زیردستان را مؤثر می‌داند.

نقش قدرت

اساس توجه به رشد نقش پیروان در فرایند رهبری و واقعیت خود قدرت، در گونه‌هایی است که قبلاً مورد بحث قرار گرفته‌اند. همانگونه که یادآوری کردیم، قدرت نقش عمده‌ای در مراوده‌ها و روابط، در جریان زندگی سازمانی، بازی می‌کند (پفر، ۱۹۸۱). اگر بخواهیم کنش سازمانها را از درون درک کنیم و بهبود بخشیم، نمی‌توانیم از مسأله قدرت در سازمان چشم‌پوشیم (کاتر، ۱۹۸۱، منیز برگ، ۱۹۸۳). اعمال قدرت بر دیگران همچنین بویژه با فهم فرایندهای رهبری، با توجه به تناسبها و محدودیتهای آنها، ارتباط تنگاتنگ دارد (هالندر، ۱۹۸۵).

با وجود ارتباطی که قدرت با سازمانها، بطور کلی، و با فهم رهبری، بطور ویژه دارد، مطالعات پژوهشی در زمینه قدرت و رهبری به خوبی یکپارچه نشده‌اند. همچنین، فرضهای مربوط به قدرت اغلب ناگفته و آزمون نشده باقی مانده‌اند. اهمیت قدرت مانند اهمیت عشق مورد تصدیق همگان است، اما اغلب در برابر مطالعه و تحقیق درباره آن مقاومت ورزیده میشود. کسانی که در سازمانها بیشترین قدرت و نفوذ را دارا هستند، نوعاً تواناترین افرادی هستند که می‌توانند خود را در فرایند مطالعه قدرت پنهان بدارند (کینس، ۱۹۸۶).

مشارکت در قدرت

یکی از روشن‌ترین پلهای میان مطالعه قدرت و رهبری در سازمانها، حوزه مشارکت زیردستان در تصمیمگیری PDM است. تفکرات هواداران مشارکت زیردستان در تصمیمگیری، ریشه در رویکرد روابط انسانی به مدیریت دارد که بر تعامل اجتماعی و تعادل قدرت تأکید می‌ورزد.

متأسفانه، در زمینه تعریف مشارکت در قدرت، توافق اندکی میان پژوهشگران وجود دارد و درباره محتوا، درجه، پهنه، چارچوب و اینکه مشارکت باید اجباری یا داوطلبانه باشد، نظریات گوناگونی وجود

دارد (لاک و شویگر، ۱۹۷۹). با وجود این، تا اندازه‌ای همه گونه‌های مشارکت در قدرت، این ایده را در بطن خود دارند که باید به کارکنان امکان داد یا حتی آنان را تشویق کرد که بر محیط کار خود تأثیر نهند و بر آن نفوذ داشته باشند. به همین صورت، می‌توان نوعی از پیوستار نفوذ کارمند تهیه کرد که از عدم نفوذ (تصمیمات مستبدانه) تا سطوح گوناگون مشورت (تصمیمات مشورتی) و تصمیمگیری حقیقتاً مشارکتی (مشارکت در قدرت)، متفاوت است (تاننوم و اسمیت، ۱۹۵۸).

شواهد علمی مربوط به روابط مثبت میان شیوه تصمیمگیری مشارکتی و بازده‌هایی چون باروری، انگیزش و خشنودی زیردستان، نتایج گوناگونی را اعلام می‌دارند. میلر و مانگ (۱۹۸۶) از رابطه بسیار مثبت میان مشارکت در تصمیمگیری و خشنودی کارکنان (ضریب همبستگی ۰/۳۴) و از همبستگی، اندک اما معنی‌دار، میان مشارکت در تصمیمگیری و عملکرد کارکنان (ضریب همبستگی ۰/۱۵) خبر می‌دهند. در عین حال، نتایج پژوهش چند تحلیلی واگز و گودینگ (۱۹۸۷) اظهار می‌دارند که روابط مثبت میان مشارکت-بازده می‌تواند به مقدار زیاد به علت مسائل روش شناختی، از جمله استفاده از همبستگی‌های Percept-Percept یعنی همبستگی به دست آمده از فرد یکسان با پرسشنامه یکسان و در زمان یکسان، باشد تا به علت همبستگی‌های مبتنی بر منابع چندگانه و تفاوت‌های مربوط به تپهای آزمودنیهای مختلف، مثل دانشجویان در برابر کارگران.

شویگر و لینا (۱۹۸۶) در بررسی مطالعات آزمایشگاهی و میدانی مربوط به PDM (مشارکت زیردستان در تصمیمگیری)، به این نتیجه‌گیری رسیدند که متغیرهای زمینه‌ای در تغییر رابطه میان PDM و عملکرد مهم هستند و هیچ درجه‌ای از مشارکت، از سبک مستبدانه تا کاملاً مشارکتی، را نمی‌توان بطور اثربخش برای همه زیردستان در همه شرایط تجویز کرد. البته، این مطلبی است که نظریه‌های اقتضایی، مانند نظریه وروم ویتون (۱۹۷۳)، از خیلی پیش بدان اشاره کرده‌اند. برای برخی از دانشمندان روان‌شناسی سازمانی، تأثیرات گوناگون PDM، بویژه بر مسائلی که به فراتر از خشنودی زیردستان مربوط است، دلیل خوبی برای بررسی مسأله مشارکت یا حداقل ملاحظه آن به عنوان یکی از انواع مداخله‌های احتمالی سازمانی، که به باروری و بهره‌دهی سازمانی مربوط است. نزد برخی دیگر از روان‌شناسان سازمانی، مشارکت از لحاظ کامیابی نیازهای روان‌شناختی انسانها و ارتقای سلامتی کارکنان ارزش دارد و چه باروری و بهره‌دهی را افزایش دهد یا ندهد باید اعمال آن را در سازمانها تشویق کرد. به اعتقاد ساشکین (۱۹۸۴)، غیر مشارکتی بودن سبک تصمیمگیری می‌تواند از لحاظ

روان‌شناختی و فیزیولوژیکی آسیب‌رسان باشد، و چون مشارکت می‌تواند باروری را افزایش دهد، یا حداقل آنرا کاهش ندهد، لذا مشارکت در تصمیمگیری نوعی الزام اخلاقی است.

در مواردی که کارکنان عقایدی را ابراز می‌کنند و یا پیشنهادهایی می‌کنند که ممکن است مورد پذیرش سرپرستان قرار گیرد یا قرار نگیرد و یا سرپرستان از آنها پیروی نمایند، می‌توان مشارکت در تصمیمگیری را با اطمینان بیشتری به عنوان نوعی نفوذ و تأثیر ناچیز بر قدرت اکتسابی رهبر تلقی کرد. تصمیمات ممکن است درون داد زیردست را انعکاس دهند و یا انعکاس ندهند، زیرا این امکان وجود دارد که زیردستان در تصمیمگیری مشارکت داشته باشند اما در عین حال بر خود تصمیم نفوذ و تأثیر اندکی داشته باشند (هافمن، بورک و میر، ۱۹۶۵ و مولدر، ۱۹۷۱). در واقع، یکی از نواقص و مضرات این شکل مشاوره‌ای از مشارکت زیردستان در تصمیمگیری این است که می‌تواند به شدت و یکباره انتظارات و توقعات زیردستانی را که پیشنهادها و آرمانهای آنان بطور معمول پذیرفته می‌شود را بالا برد.

البته باید توجه کرد که تصور همیشگی در پذیرش نفوذ زیردست بر تصمیمگیری می‌تواند این اعتقاد و باور را در زیردستان ایجاد کند که موضوع مشارکت در تصمیمگیری نوعی ترفند و کلک است که بالا دستان آن را طرح‌ریزی کرده‌اند تا بدون اعطای نفوذ واقعی، در آنان احساس مشارکت در تصمیمگیری را ایجاد کنند تا درجه انگیزش آنان برای کار بالا برده شود.

به عنوان مثال:

آن تعداد از اعضای محفل‌های کیفیت تولید که بطور وسیع از دیگران راجع به توصیه‌هایی که می‌کنند پاسخهای منفی دریافت می‌دارند، معمولاً دل‌سرد می‌شوند و از شرکت در این محفله اجتناب می‌نمایند (لدفورد، ۱۹۸۸).

کاربرد مشارکت زیردستان در تصمیمگیری همچنین ممکن است به مهارت‌های خاصی نیاز داشته باشد که یک رهبر فاقد آنهاست. کار اخیر کروچ ویتون (۱۹۸۷) پیشنهاد کرده است که هزینه‌ها و زیانهای عملکرد ممکن است توسط مدیرانی که واجد مهارت‌های ضعیف برای اداره و مدیریت تعارض در سازمان و یا میان کارکنان می‌باشند و تلاش دارند که زیردستان را برای رفع تعارض گرد هم آورند، افزایش یابد و بالا رود. در مقابل، افزایش در عملکرد زمانی از جلسات رفع تعارض عاید می‌شود که چنین جلساتی را رهبران واجد مهارت‌های مطلوب برای اداره و مدیریت تعارض هدایت نمایند. اگر قرار است که مشارکت زیردستان در تصمیمگیری تشویق شود، آنگاه ضروری است که سازمانها تمهیداتی را ببینند که مدیران و سرپرستان بتوانند از لحاظ اکتساب مهارت‌های ضروری برای کاربرد معقولانه مشارکت، آموزشهای لازم را فراگیرند.

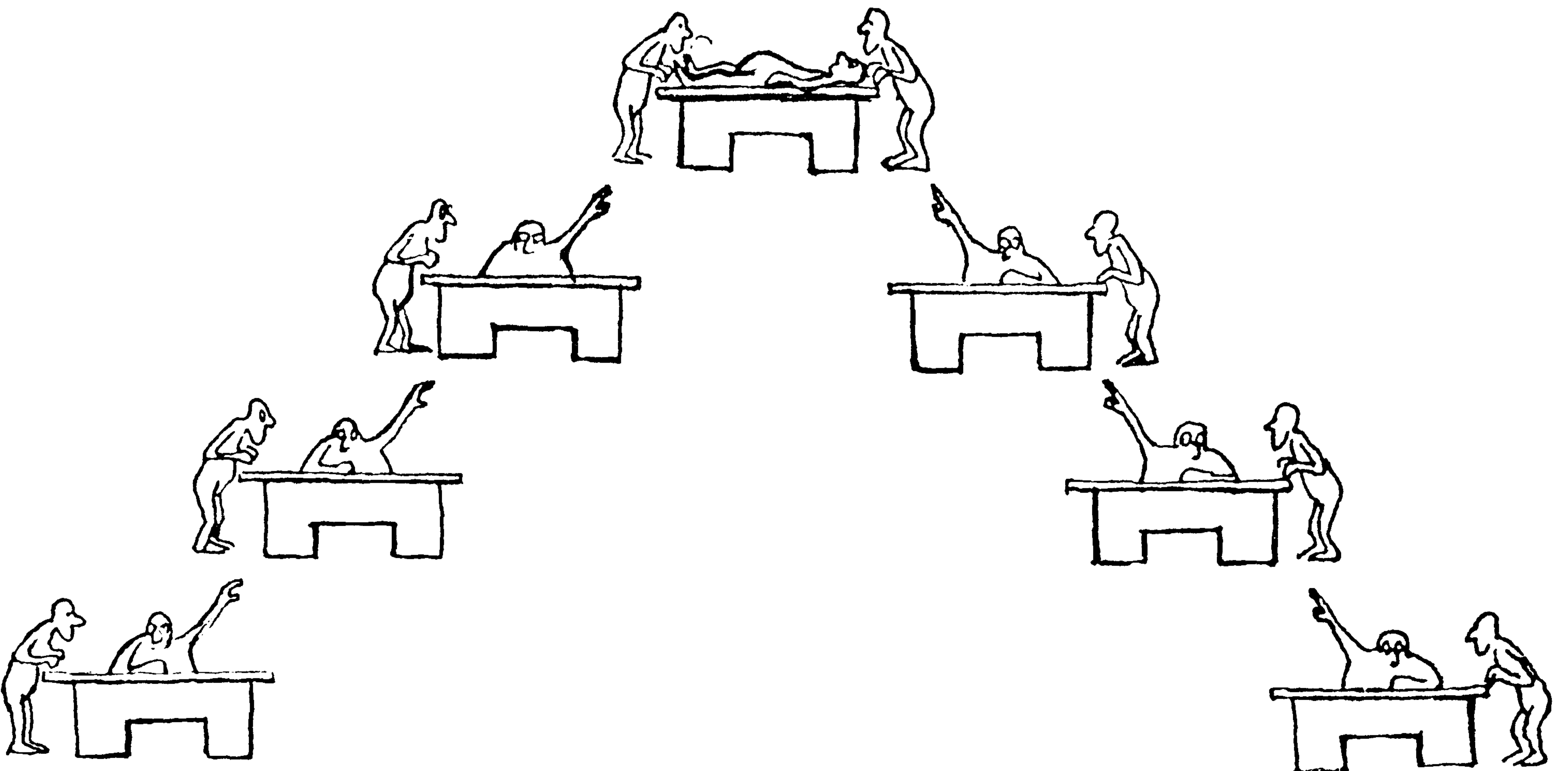
تقسیم قدرت

برای بالندگی حقیقی زیردست باید به چیزی بیش از تشویق صرف زیردست برای تأثیر بر تصمیمگیری (مشارکت در قدرت) پرداخته شود، بلکه به زیردستان امکان دهیم که در مورد تصمیمات مسئولیت داشته باشند؛ یعنی قدرت را با آنان تقسیم کنیم. به این منظور، تفویض اختیار و قدرت میتواند بهتر از مشارکت در قدرت برای عمل به قدرت بخشیدن حقیقی به دیگران باشد. تفویض اختیار مستلزم تصمیمگیری درباره آن تصمیماتی است که مدیران به زیردستان اجازه می‌دهند که خود رأساً به آنها پردازند (هلر و یوکل، ۱۹۶۱). تفویض اختیار نوعاً دربرگیرنده تصمیمگیری انفرادی زیردستان است تا گروه‌های زیردست یا گروه‌های متشکل از زیردست‌مدیر. تفویض اختیار بر استقلال زیردست در تصمیمگیری تأکید می‌ورزد (لاک و شوینگر، ۱۹۷۹). در عین حال، تفویض اختیار خیلی کمتر از مشارکت در قدرت مورد بررسی و توجه قرار گرفته است. گرچه، غالباً، تفویض اختیار را در منتهی‌الیه پیوستار مشارکت در قدرت قرار می‌دهند، اما معلوم شده است که تفویض فرایند بسیار متفاوتی از مشارکت است (لینا، ۱۹۸۶ و ۱۹۸۷).

تفویض اختیار، بر خلاف زمینه روابط انسانی، که مشارکت در قدرت در پی آن است، از رویکرد رشد شناختی به غنی‌سازی شغل

منشأ می‌گیرد که رشد و بالندگی فردی را از طریق استفاده گسترده مهارت‌ها، خودمختاری و مسئولیت‌ها خواستار است. لینا (۱۹۸۷)، در پژوهش تازه‌ای که تفویض اختیار را با مشارکت در قدرت مقایسه می‌کرد، دریافت که مدیران از تفویض اختیار تحت شرایط بسیار محدود، بویژه وقتی که تصمیمات کم اهمیت‌تر مورد نظر باشند، زیردست به نظر فرد قابل‌بیاید و مدیر آنقدر گرانبار و مشغول باشد که نتواند در تصمیمگیری مشارکت کند، استفاده می‌کنند. از این گذشته، این محقق دریافت که تفویض اختیار با عملکرد بالاتر زیردست همبستگی دارد، در صورتی که مشارکت در قدرت با عملکرد پایین‌تر نیز همبستگی دارد. وجود چنین بازده‌های سازمانی بالقوه در نفس تفویض اختیار می‌تواند به علت این واقعیت باشد که تفویض اختیار بر خلاف مشارکت در قدرت، امری مشخص است و توانایی و مسئولیت زیردستان را برای تکلیفی که برعهده دارند، در نظر می‌گیرد. به کارکنانی که واجد عملکرد بالا هستند، در مقایسه با کارکنانی که واجد عملکرد پایین‌اند، وظایف بیشتری در تفویض اختیار سپرده می‌شود. بنابر این، گرچه تفویض هم قدرت را تقسیم می‌کند، اما اینکار بیشتر به صورت انتخابی انجام می‌پذیرد تا بطور مساوی.

تیمهای کار خودگردان، نمونه‌های خوبی از گروه‌های زیردستانی هستند که اختیار، با نتایج موفقیت‌آمیز، به آنها تفویض شده است (گودمن و همکاران، ۱۹۸۸). تیمهای خودگردان از لحاظ درجه



بالای کنترلی که بر اداره و انجام دادن تکالیف محول دارند - که می تواند شامل تقسیم مشاغل در میان اعضا، داشتن مسؤولیت در سطح تولید، حل مشکلات محلی تولید، گزینش و آموزش اعضای جدید و حمل کالاهای تولید شده باشند - از گروه های سنتی کار تفاوت آشکاری دارند (گودمن و همکاران، ۱۹۸۸). با وجود این، وجود چنین گروه های خودگردانی به معنای حذف نقش رهبر بیرونی، یا هماهنگ کننده یا مشاور نیست. نقش رهبر در اینجا از نقش رهبر سنتی از لحاظ اینکه وظایف کلیدی او بازبینی و رایزنی و کمک به تیم در انجام دادن کارهای محول اوست، متفاوت است. مهمترین رفتارهای رهبری در این موارد تشویق تقویت خویشتن، مشاهده و بررسی خویشتن و ارزیابی خویشتن است (مانز و سیمز، ۱۹۸۷).

موانع قدرت بخشیدن به زیردستان

موانع روشنی بر سر راه تسریع تقسیم قدرت در سازمانها قرار دارد. گرچه تاننوم پس از پژوهش (۱۹۶۸) دریافته است که قدرت در سازمانها امری بی نهایت و بیکران نیست، ولی می توان آنرا گسترش داد. اما در سازمانها این باور عمومی وجود دارد که قدرت بخشیدن به دیگران به معنای حذف قدرت دیگری است. خلاصه، اگرچه قدرت به معنای «هیچ» و صفر وجود ندارد و هر کسی به هر حال اندازه ای از قدرت را دارد، اما اغلب به عنوان «صفر» تلقی می شود. احتمال از دست دادن قدرت می تواند برای بسیاری از رهبران، به خصوص آن کسانی که نیازمند قدرت بالایی هستند، نوعی بازدارنده بشمار آید. در شرکت فورد موتور به کارگیری اثربخش یک برنامه مشارکت و مداخله کارکنان در تصمیمگیری در مقیاس بالا، ضرورت اجتناب از سوء برداشتهای سرپرستان را در این زمینه، که شرکت کارکنان در تصمیمگیری اختیار آنان را سلب یا سمتهای آنان را حذف خواهد کرد، روشن ساخت (باناس، ۱۹۸۸).

بعضی از مدیران ممکن است تصور کنند که بهره گیری شدید از قدرت برای مشاغل آنان امری ضروری است. در یک پژوهش، مدیران بانک اقرار کردند که در برخورد با کارکنانی که عملکرد ضعیف دارند، وقتی از تنبیه بیشتر استفاده می کردند از طرز برخورد خود و بازده های آن رضایت داشتند (گرین، فیر هورست و اسنولی، ۱۹۸۶). اما ممکن است زیردستان نسبت به چنین تجربه ای احساس کاملاً متفاوتی داشته باشند. در این زمینه آگاهی عظیمتر مدیریت از تأثیرات منفی تنبیه، می تواند امری ضروری باشد.

با وجود این، سازمانها باید آگاه باشند که وقتی پیامدهای منفی کارها به رهبر نسبت داده می شود، آنان نباید انتظار داشته باشند که رهبران قدرت را با دیگران تقسیم نمایند. عدم اشتیاق و علاقه بسیاری

از رهبران به تفویض، با ملاحظه این موضوع که در بسیاری از سازمانها، صرف نظر از اینکه چه کسی تصمیم می گیرد و رهبران مسؤول تصمیماتی هستند که در واحد آنان گرفته می شود، قابل فهم و درک می شود. وقتی تیم می بازد، اغلب مربی یا مدیر است که اخراج می گردد (پفر، ۱۹۷۷).

در الگوی هنجاری تصمیمگیری رهبری و روم تیون (۱۹۷۳)، از رهبران خواسته می شود که وقتی:

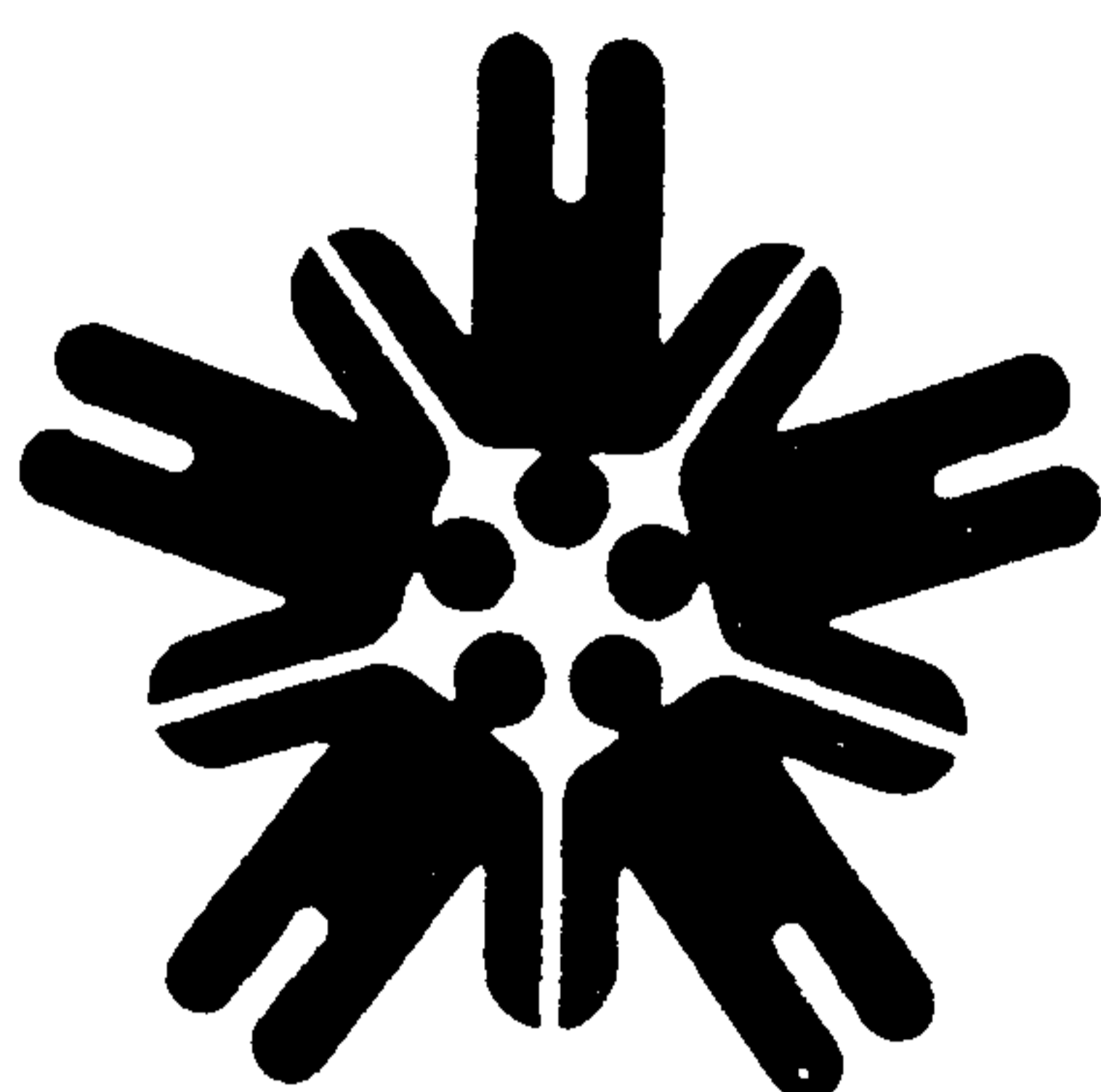
۱ - آنان فاقد اطلاعات ضروری برای تصمیمگیری هستند و زیردستان اطلاعات کافی برای تصمیمگیری در مورد تصمیمات بسیار مهم را در اختیار دارند.

۲ - زیردستان در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت دارند و عناصر تعیین کننده می باشند.

۳ - به پذیرش و تعهد زیردستان نیاز باشد.

باید به گسترش مشارکت زیردستان در قدرت و تفویض قدرت به آنان بکوشند.

در عین حال هر یک از این عوامل به ارزیابی از سوی رهبران نیاز دارند. این ارزیابی می تواند تحت تأثیر منفی بازده مورد پسند رهبر، که مثلاً استبدادی، مشارکتی یا چیزی میان این دو باشد، قرار بگیرد. بدین ترتیب، رهبران استبدادگرا، در مقایسه با رهبران مشارکتگرا، ممکن است زمینه بیشتری داشته باشند که احساس کنند که اطلاعات خودشان برای تصمیمگیری کفایت می کند، که زیردستان فاقد اطلاعات و تعهد هستند و التزام زیردستان برای بیشتر تصمیمات، خیلی هم ضروری و مهم نیست. در واقع پژوهش نشان داده است که رهبرانی که در پی مشارکت زیردستان در تصمیمگیری هستند، به این مسائل که خودشان چه اطلاعاتی در اختیار دارند و آیا زیردستان در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت دارند یا خیر، توجه زیادی می کنند و وقتی که خود فاقد اطلاعات کافی هستند و دیگران در اهداف سازمان مشارکت دارند، بر طبق توصیه الگوی ویتون، زیردستان را در امر تصمیمگیری دخالت می دهند. همچنین احتمال زیادی وجود دارد که رهبران لزوم تعهد زیردستان را برای به کارگیری اثربخش تصمیمات کمتر از آنچه که هست برآورد کنند و این امر موجب شده است که همیشه رهنمودهای الگوی ویتون در مورد اهمیت کسب تعهد و التزام زیردستان در حین تصمیمگیری، نادیده گرفته شود (ویروم و جاگو، ۱۹۸۸). از این گذشته، اگر رهبران از قدرت اطلاعاتی خاص خود به طریقی استفاده کنند که زیردستان را از آنچه که برای مشارکت آنان در تصمیمگیری ضروری است محروم سازند، برای زیردستان دستیابی به اطلاعات کافی برای اخذ تصمیمات مطلوب دشوار خواهد بود (مولدر، ۱۹۷۱).



قدرت بخشیدن به کارکنان به عنوان توسعه کار راهه (Career) از طریق سرمشق‌گیری و رایزنی

تأثیر دارد، دخالت می‌دهد.

۳- برای زیردستان خود اطلاعات، راهنمایی و فرصت رشد و بالندگی فراهم می‌آورد.

ضروری است که رهبران در چنین محیط‌هایی زیردستان بالقوه با استعداد را شناسایی کنند و با ایفای نقش مشاور خردمند رفتار مناسب را برای آنان الگوسازی کنند، با اعطای امکان عرض اندام و مشارکت به زیردستان بطور فزاینده قدرت را با آنان تقسیم کنند و در نهایت از طریق تفویض قدرت به زیردستان و پی‌گیری مناسب مسائل، آنان را در قدرت شریک سازند.

یکی از عناصر بسیار دشوار، اما مهم، در تفویض قدرت این است که به زیردستان امکان دهیم که خطا کنند (مانز و سیمز، ۱۹۸۸). شرکت South Western Bell همچنین در برگیرنده ارزیابی عملکرد ماده‌ای گنجاند که با تشویق مخاطره‌پذیری هوشمندانه از سوی زیردستان و تقویت مثبت آن از سوی رهبران، بدون تنبیه فرد برای شکست‌های احتمالی، ارتباط دارد. بعضی مدیران از این درس به خوبی آگاه هستند. یکی از اعضای هیات مدیره در پاسخ به یکی از مدیران که اقداماتش مبلغی در حدود ۱۰۰۰۰۰۰ دلار خسارت به شرکت وارد آورده بود و اظهار می‌کرد که باید او را از شرکت اخراج کنند، گفت: «چرا باید تو را اخراج کنیم، تازه برای رشد و بالندگی تو ۱۰۰۰۰۰۰ دلار خرج کرده‌ایم» (مککال، لمباردو و موریسون، ۱۹۸۸).

توسعه و بسط نقش زیردستان می‌تواند نقش رهبر را نیز بسط دهد. گرچه کارکنان از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری و تفویض قدرت به مهارت و شناخت و دانش دست می‌یابند، اما رهبران در عوض می‌توانند آزادانه‌تر به فعالیتهای سودآورتر دیگر، مانند طرح‌ریزی بلندمدت، پیش‌بینی بازار و سرمایه‌گذاری، بپردازند. جان.اف.والچ، مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک، از اعمال تأکید بر مدیران که اتخاذ تصمیمات کمتر حیاتی را به زیردستان بسپارند به گونه‌ای که مدیران خود بتوانند بر تصمیمات مهمتر متمرکز شوند، هواداری کرده است.

رهبران می‌توانند، با مشارکت دیگران در قدرت و امکان دادن به زیردستان که بر خود آنان نفوذ داشته باشند و به وسیله تقسیم قدرت از طریق تفویض آن، به رشد و تصمیم‌گیری در دیگران کمک کنند. در سالهای اخیر، به رهبران به عنوان سرمشق و رایزن دیگران، توجه فزاینده‌ای شده است. سرمشق‌گیری مکانیسمی است که به افراد کمک می‌کند که چگونگی رهبری خود را بیاموزند (مانز و سیمز، ۱۹۸۸). گرچه معلوم شده است که سرمشق‌گیری پدیده‌ای پیچیده و فراتر از تقلید صرف یک فرد از فرد دیگر است. رهبرانی که قبلاً فیلمی از سرپرستان هنگام توییح شدید زیردستان تماشا کرده بودند، بعدها، همانگونه که انتظار می‌رفت، در روابط و رفتار خود با زیردستان کمتر به تقویت مثبت و هدفگذاری می‌پرداختند (مانز و سیمز، ۱۹۸۶). برای آگاهی بیشتر از رفتار رهبری که رفتار سرمشق را مشاهده کرده است، به پژوهش بیشتری نیاز است. چنین مطالعه‌ای باید هم سودمندی سرمشق‌گیری را به عنوان مکانیسمی برای رشد و بالندگی رهبر و هم تأثیرات آن را بر خشنودی و عملکرد زیردستان بررسی کند.

سرمشق‌گیری را می‌توان به عنوان بخشی از مفهوم رایزنی تلقی کرد که در آن یکی از مولفه‌های کلیدی نقش رهبر به عنوان یکی از علل بهبود و بالندگی زیردستان با استعداد در نظر گرفته می‌شود. در برخی از سازمانها، مدیران و سرپرستان را از لحاظ توانایی رشد دادن زیردستان ارزیابی می‌کنند.

به عنوان مثال:

شرکت South Western Bell، با گنجاندن ماده‌های رشد و بالندگی زیردست در برگیرنده ارزیابی عملکرد مدیران سطح میانه و پایین به این کار مبادرت می‌ورزد (وانداویر و وارکا، ۱۹۸۸). این ماده‌های ارزیابی کننده، مدیران را به صورت ذیل رده‌بندی می‌کند:

- ۱- فردی است که مسؤولیت‌ها را با اختیار یکسان و پی‌گیری مسائل تفویض می‌کند
- ۲- زیردستان را به طور اثربخش در تصمیماتی که بر خود آنان

والج، با گسترش این پیام در سرتاسر سازمان خود، امیدوار است که مدیران سطح پایین تر را تشویق کند که از بالادستان خود آزادی عمل بیشتری را طالب شوند (پاتس، ۱۹۸۸). نظریه‌های مربوط به «مدیریت زمان» به استفاده بهتر و بهینه از استعداد مدیریت در تصمیم‌گیری‌های عمده، با توسل به تفویض مسئولیت به زیردستان، اظهار امیدواری کرده است (پانتت، ۱۹۸۱). پژوهش بیشتر در زمینه تأثیرات تفویض قدرت و پیگیری مسائل، برای ارزیابی تأثیرات این نوع از تقسیم قدرت، امری ضروری است.

نفوذ غیر رسمی

تاکنون بحث حول محور مشارکت و تقسیم قدرت از طریق مکانیسم‌های بالنسبه رسمی در سازمان و معمولاً به ابتکار و تحت نفوذ رهبر بود. در عین حال حوزه مهمی از پژوهش اکنون با نفوذ غیررسمی سروکار دارد که بدون اختیار رسمی و معمولاً به ابتکار زیردستان بوقوع می‌پیوندد. اکثر پژوهشها به موازات گرایش عمومی به دوگانگی یا ثنویت رهبری خوب در مقابل متابعت یا پیروی فعال، در مورد فرایندهای غیررسمی نفوذ از پایین به بالا در سازمانها انجام می‌شود. به عنوان مثال:

مطالعه در مورد سرپرستان و مدیران شعبه مرکزی يك شرکت نشان داد که روابط خوب سرپرست-مدیر و راهبردهای گوناگون نفوذ سرپرستی، به مقدار نفوذی بستگی دارد که از پایین به بالا اعمال می‌گردد (والدرا، ۱۹۸۸).

روان شناسان سازمانی درباره روابط میان متغیرهای گوناگون و مقیاسهای نفوذ سازمانی مطالب زیادی آموخته‌اند (پورتر، آلن و انجل، ۱۹۸۱). به عنوان نمونه معلوم شده است که زنان نوعاً در مقایسه با مردان، نفوذ از پایین به بالای کمتری در سازمان دارند (براس، ۱۹۸۵، ترمپ، رگنی و هاگون، ۱۹۸۵). این تفاوت را به سمتهای کمتر کلیدی زنان در شبکه سازمان و تقرب کمتر زنان به قدرتمندان عمده در سازمان نسبت می‌دهند (براس، ۱۹۸۵). از آنجا که اطلاعات و تقرب برای کنش و کارکرد سازمانی ضروری است، لذا کلیدهای دستیابی به قدرت به شمار می‌آید.

راهبردهای مربوط به نفوذ از پایین به بالا نیز توجه‌ها را به خود جلب کرده است. راهبردهایی که مورد استفاده زیردستان قرار می‌گیرد از ویژگیهای بی‌شمار فردی تأثیر می‌پذیرد. این ویژگیها عبارتند از:

رده شخص در سازمان

سابقه تجربه او

تلقی و ادراک او از قدرت خود

نیاز وی به قدرت یا درک و فهم او از قدرت و مقدار ارزشی که برای

هدف نفوذ قائل است (کپنیس، ۱۹۸۰، اوفرمان، ۱۹۸۵، ماودی، ۱۹۷۹، کپنیس، ۱۹۸۴، سوسمان، ۱۹۸۲).

راهبردهایی که زیردست برای نفوذ بر بالادست به کار می‌بندد نیز از هدف مطلوب زیردست و سبک رهبری سرپرست تأثیر می‌پذیرد. ولدرا (۱۹۸۸) دریافت که راهبردهای مستقیمتر بیشتر برای اعمال نفوذهایی استفاده می‌شود که مراد آنها دستیابی به اهداف است، تا کسب اهداف شخصی. انصاری و کاپور (۱۹۸۷) گزارش کردند، که وقتی منافع مطلوب شخصی در میان باشد زیردستان معمولاً از راهبردهای چرب زبانانه استفاده می‌کنند، در صورتیکه وقتی پای اهداف سازمانی در میان باشد، زیردست از راهبردهای عقلانی و غیر عقلانی به صورت مرکب، مثل متقاعدسازی و کارشکنی، استفاده می‌کند. زیردست راهبردهای غیر عقلانی را بیشتر در قبال رهبران مستبد به کار می‌بندد، در صورتی که متقاعدسازی عقلانی را در قبال رهبران مشارکتی به کار می‌گیرد. بدین سان، مشارکت را می‌توان نه تنها به عنوان روش رهبر برای مشارکت قدرت با دیگران تلقی کرد، بلکه همچنین می‌توان به عنوان سبک مؤثر بر چگونگی نفوذ زیردستان بر رهبر، در نظر آورد. راهبردهایی که زیردست برای نفوذ بر بالادست به کار می‌بندد نیز ممکن است از ویژگیهای بالادستی که قرار است بر او نفوذ صورت بگیرد، تأثیر بپذیرد.

به عنوان مثال:

کارکنان، در تلاش برای نفوذ بر سرپرست، در مقایسه با وقتی که می‌کوشند بر همکاران و زیردستان خود نفوذ نمایند، احتمال بیشتری وجود دارد که از خودنمایی، اطلاعات حمایت کننده، همکاری و تاکتیکهای عقلانی استفاده نمایند (کپنیس، ۱۹۸۰). جنسیت سرپرست نیز می‌تواند بر راهبردهای زیردستان در حین نفوذ بر بالادست تأثیر بگذارد. احتمال کمی وجود دارد که زیردستان تحت سرپرستی مرد، در صورت بروز مسأله‌ای حق را به او بدهند و خود را کنار بکشند، بلکه احتمال بیشتری وجود دارد که با وی به استدلال برخیزند. این موضوع در مورد زیردستانی که با سرپرست زن کار می‌کنند، برعکس است (اوفرمان، ۱۹۸۸). این مطالعات نشان می‌دهد که لزومی ندارد که زیردستان فرمانبران منفعلی باشند و نتایج چنین پژوهشهایی بر مفهوم دوجانبه نفوذ رهبری تأکید دارند (بن-یو و همکاران، ۱۹۸۳، هالندر و ریس، ۱۹۸۸). باید مطالب زیادی درباره رهبری به وسیله فهم رهبر به عنوان هم فاعل و مبتکر نفوذ و هم هدف (نفوذ دیگران)، آموخت.

زمینه‌های پژوهش بیشتر در باب رهبری

گرچه در توجه به مسأله قدرت در سازمانها، افزایش دلگرم کننده‌ای روی داده است و در زمینه پژوهش و کاربرد رهبری شدت

فعالیت می‌شود، اما برای بهبود یکپارچگی پژوهش در مورد قدرت و رهبری، کار بیشتری مورد نیاز است. توسعه و رشد نقش زبردست نیازمند درک و فهم مشارکت در قدرت، تقسیم قدرت و نفوذ غیر رسمی و تأثیرات آنهاست. ما به اهمیت قدرت بخشیدن به زیردستان در فرایند رهبری، اشاره کرده‌ایم. همانگونه که توصیف شد، پژوهش و کاربردهای رهبری در طی زمان چنین جهتی یافته است. اما در عین حال باید در این زمینه هشدارهایی داد. از دخالت کارکنان در قدرت و تصمیمگیری می‌توان برای استفاده اثربختر نیروی انسانی استفاده کرد، اما نباید انتظار داشت که چنین راهبردی نوشاروی همه مشکلات سازمانی باشد. از این گذشته، در عصر «کوچک کردن و به اندازه درآوردن» سازمانها، پرورش کارکنانی که دیر یا زود وارد سازمان خواهند شد و به سمتهای جدید نیاز خواهند داشت می‌تواند آسیب‌رسان باشد.

در زمینه سنجش قدرت مشکلات روش شناختی وجود دارد که رفع آنها امری ضروری است (پودساکوف، ۱۹۸۵). برای درک و فهم پویاییهای نفوذ رسمی و غیررسمی زبردست، به علت تأثیری که بر زیردستان و رهبران و سازمانها دارند، کار بیشتر الزامی است. بعلاوه، جوشش دربارهٔ علاقه‌مندی و توجه به رهبری فرهمند و تحولی باید با دقت و هشدار مناسب مورد بررسی قرار گیرد. یکی از پرسشهای عمده که باید پاسخ داده شود این است که چگونه این رویکردهای رهبرگرا می‌توانند با گرایش فزاینده به قدرت بخشیدن به زیردستان و نفوذ آنان بر بالادست، کنار آیند؟

یکی دیگر از نواقص مهم در این زمینه، قصور بیشتر الگوهای رهبری در توجه به سطوح رهبری است. اکثر الگوها از اصطلاح رهبر برای توصیف افراد واجد سمتهای سرپرستی گسترده، از روسای ردهٔ یک تا مدیر عامل، استفاده می‌کنند. در گذشته، بیشتر رهبرانی که تحت مطالعه قرار گرفتند همگی در پایین‌ترین سطوح سازمانها بودند (بویاتریس، ۱۹۸۲). اخیراً، در مطالعات رهبری به سرپرستان رده‌های بالاتر و مدیران عامل توجه بیشتری شده است (کاتر، ۱۹۸۲، لوینسون و روزنتال، ۱۹۸۴). متأسفانه، پیگیری مطالعات و مقایسه آنها بر حسب «سرپرستان»، «رهبران» و «مدیران عامل» امری دشوار است. مطالعات، اصطلاح «مدیران عامل» را به محض اطلاق چنین لقبی به فرد از سوی شرکت به کار می‌برند، حتی با توجه به این آگاهی که چنین افرادی واجد سمتهای گوناگون می‌باشند و این اصطلاح در سازمانهای گوناگون، معانی گوناگون دارد. با وجود این مشکل، درک و فهم رهبر در راس سلسله مراتب سازمانی و مطالعه قدرت بخشیدن «سطح پایین‌تر» امر مهمی است.

جاکوب و جاکيوس (۱۹۸۷) نوعی الگو را برای ملاحظه و بررسی سطح رهبری در سازمان و فهم مهارتهایی که برای موفقیت رهبر

در يك سطح خاص ضروری است، تدوین کرده‌اند. تلقی رهبری به عنوان رفتاری که به منابع نیروی انسانی سیستم در هر سطحی «ارزش» می‌بخشد و اقداماتی که رهبران باید در مقام ارزش بخشی به سیستم سازمانی انجام دهند، بسته به سطح سازمانی آنان و ماهیت سازمان (خصوصی یا دولتی) تفاوت خواهد کرد. تکالیف و چارچوبهای زمانی، بطور قابل توجه بسته به سطح رهبری متفاوت خواهد بود، زیرا رهبری در سطح بالاتر به تلاش ذهنی و مفهومی عظیمتر در برخورد با چارچوبهای زمانی غیرحتمی، غیرعملی و طولانی‌تر نیاز دارد.

مفهوم رهبری به عنوان چیزی ارزش افزوده، یا امری اضافه بر عوامل اساسی مدیریت، باید به روشن شدن این موضوع که آیا نقش مدیران با نقش رهبران تفاوت دارد، کمک کند (زالزنيك، ۱۹۷۷). پژوهشگران رهبری بیش از آنچه که نگران تمایز میان نقش مدیران و نقش رهبران هستند، باید بطور جدی نگران این مسأله باشند که آیا «رهبران» مورد مطالعه اصولاً از سوی زیردستان و همکارانشان رهبر تلقی می‌شوند یا خیر. بررسی ادراکات زبردست نشان می‌دهد که تلقی و ادراک زیردستان یا پیروان از سرپرستان و رهبران ممکن است متفاوت باشد. کار اخیر در مورد نظریه‌های ضمن رهبری اشاره می‌کند که گرچه مردم برای توصیف سرپرستان و رهبران از ابعاد مشابهی استفاده می‌کنند، اما رویه‌های سرپرست را بطور قابل توجهی کمتر از رویه‌های رهبری، مطلوب ارزیابی می‌کنند (اوفرمان، ۱۹۸۷). این موضوع به ضرورت مطالعه کسانی که زیردستان آنان را رهبر می‌دانند و احتمالاً مقایسه آنان، نه تنها با زیردستان بلکه با اشخاصی که از لحاظ اختیار و سمت سازمانی با آنان قابل مقایسه‌اند ولی دیگران آنان را رهبر نمی‌دانند، اشاره دارد. این «رهبران» ممکن است مدیر باشند و یا نباشند، زیرا اعمال اختیار تنها ویژگی آشکار رهبری نیست. این رهبران کسانی هستند که در هر سطح سازمانی از سوی پیروان رهبر شناخته می‌شوند و اقدام و عمل آنان سازمان را به سمت دستیابی به اهداف حرکت می‌دهد.

همچنین بررسی ویژگیهای پویای رهبری در طی زمان ضروری است. چارچوبهای زمانی می‌توانند از يك رویداد ضمنی تا کل کار راه یا مسیر شغلی فرد را در برگیرند. نمونه‌های اخیر پژوهش در مورد پهنهٔ بزرگتر زمان، شامل تدوین الگوی کوتاه مدت قدرت، توجه به کنترل سرپرستی به عنوان سلسله یا توالی حوادث، کاربرد روی کار راه‌های مدیریتی و توالی رهبری است (کاب، ۱۹۸۴، گرین و همکاران، ۱۹۸۶، هاوارد، ۱۹۸۸ و گوردون، ۱۹۸۱).

همچنین باید دربارهٔ موضوع «رهبری در جهت چه اهدافی» پژوهش بیشتری صورت گیرد (هالندر، ۱۹۸۵). از آنجا که موضوع قدرت در سازمانها پرسشهایی دربارهٔ حق اخلاقی برای مداخله را پیش می‌آورد، فرایندهای رهبر نمی‌تواند از پرسشهای مربوط به اهداف و بازده‌های

REFERENCES

- 1-Alvarez, R. (1968). Informal reactions to deviance in simulated work organizations: A laboratory experiment. *American Sociological Review*, 33, 895-912.
- 2-Ansari, M. A., & Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.
- 3-Baker. C. (1980). The Vroom-Yetton model of leadership-Model, theory or technique. *Omega*, 8, 9-10.
- 4-Banas, P. A. (1988). Employee involvement: A sustained labor/management initiative at the Ford Motor Company. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 388-416). San Francisco: Jossey-Bass.
- 5-Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- 6-Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- 7-Ben-Yoav, O., Hollander, E. P., & Carnevale, P. J. D. (1983). Leader legitimacy, leader-follower interaction, and followers' ratings of the leader. *Journal of Social Psychology*, 121, 111-115.
- 8-Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley-Interscience.
- 9-Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- 10-Burke, W. W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivasta & Associates (Eds.), *Executive power: How executives influence people and organizations* (PP. 51-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- 11-Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 12-Calder. B. J. (1977). An attribution Theory of Leadership. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New direction in organizational behavior* (PP. 179-204). Chicagoist. Clair Press.
- 13-Cobb, A. T. (1984). An episodic model of power. Toward an integration of theory and research. *Academy of Management Review*, 1, 482-493.
- 14-Conger, T. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco:

نهایی بدور باشد. گرچه اعمال قدرت بر دیگران در زندگی سازمانی امری اجتناب‌ناپذیر است، اما همیشه با خود شبح تجاوز به حقوق دیگران را همراه می‌آورد. به همین علت برگزاری دوره‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای در دستور کار سازمانهاست (اید و کوانتانس، ۱۹۸۸). امروزه، بر رهبران به عنوان الگوها و صاحبان ارزشهای سازمانی، بطور فزاینده تأکید می‌شود (کوزس و پوسنر، ۱۹۸۷). اینکه آیا همه این فعالیتها به رهبری اخلاقی‌تر، انسانی‌تر و حساستر منجر خواهد شد یا خیر، امری است که در آینده مشخص خواهد شد.

ما، در مرور فعالیت قابل توجهی که در سال‌های اخیر در زمینه پژوهش و عمل رهبری صورت پذیرفته است، اعتقاد داریم که جای خوش‌بینی هست. در زمینه به‌کارگیری دانش مربوط به فرایندهای رهبری برای حل مشکلات جاری سازمان، مثل بهره‌گیری از آموزش شبیه‌سازی و رفع تبعیضات جنسیتی و نژادی در دستیابی به سمتهای مدیریتی، پیشرفتهایی صورت گرفته است (تورنتون و کلیولند، ۱۹۹۰، مارسون، ۱۹۹۰).

پژوهش درباره قدرت و رهبری زنده و فعال است. پیشرفتهای دایمی در فهم رهبران و پیروان آنان در جریان بوده است (فیدلر و هووس، ۱۹۸۸). پذیرش این امر که رهبری نیرویی علی در عملکرد سازمانی است، حتی وقتی که علت نامعین باشد، موجب شده است که رهبری اثربخش بتواند در بازده‌های مهم سازمانی تغییر ایجاد کند (میندل، ۱۹۸۵، اسمیت، کارسون و الکساندر، ۱۹۸۴). اراده محکم ما در اینکه بازده‌ها را به رهبری نسبت دهیم، موجب گردید که اهمیت مفهوم رهبری هم برای افراد و هم برای سازمانها روشن گردد. روان‌شناسان می‌توانند در فهم و بالندگی رهبری در سازمانها نقش مهمی ایفا کنند. گرچه کارهای زیادی برای اقدام باقی می‌ماند، اما مطالعه رهبری و پیروی از دیدگاه قدرت، نوید ثمره عظیمی را در این زمینه می‌دهند.



این مقاله ترجمه‌ای بود از:

Developing Leaders for Tomorrow Power
and Leadership in organizations
Relationships in Transition
Edwin P. Hollander
Lynn R. Offermann
February 1990. *American Psychologist*

- developments in the study of leadership (PP. 1-37). Carbondale: Southern Illinois University press.
- 28-Freud, S. (1960). *Group Psychology and the analysis of the ego*. New York: Bantam. (Originally published in German in 1921).
- 29-Gaiton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into U.S. laws and consequences*. London: Macmillan. (Paperback edition by Meridian Books, New York, 1962).
- 30-Gioia, D., & Sims, H. P. (1986). *The thinking organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 31-Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughson, T. L. (1988). *Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams*. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (PP. 265-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- 32-Gordon, G. E., & Rosen, N. (1981). *Critical factors in leadership succession*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 227-254.
- 33-Graen, G. (1975). *Role-making processes within complex organizations*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (PP. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- 34-Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing*. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, PP. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- 35-Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). *Attributional processes of leaders in leader-member interactions*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- 36-Green, S. G., Fairhurst, G. T., & Snavely, b. K. (1986). *Chains of poor performance and supervisory control*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 7-27.
- 37-Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- 38-Heller, F. A., & Yudl, G. (1969). *Participation, managerial decision making, and situational variables*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 227-241.
- 39-Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board.
- 40-Hoffman, L. R., Burke, R. J., & Maier, N. R. F. (1965). *Participation, influence, and satisfaction among members of problem-solving groups*. *Psychological Reports*, 16, 661-667.
- Jossey-Bass.
- 15-Cowley, W. H. (1928). *Three distinctions in the study of leaders*. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 23, 144-157.
- 16-Crouch, A., & Yetton, P. (1987). *Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 384-369.
- 17-Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 18-Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). *Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development*. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- 19-Elgie, D. M., Hollander, E. P., & Rece, R. W. (1988). *Appointed and elected leader responses to favorableness of feedback and level of task activity from followers*. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 1361-1370.
- 20-Evans, M. G. (1970). *The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationships*. *Organizational Behavioral Human Performance*, 5, 277-298.
- 21-Eyde, L. D., & Quaintance, M. K. (1988). *Ethical issues and cases in the practice of personnel psychology*. *Professional Psychology*, 19, 148-154.
- 22-Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- 23-Fiedler, F. E. (1977). *A rejoinder to Schriesheim and Kerr's premature obituary of the contingency model*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (PP. 45-51). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 24-Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership*. New York: Wiley.
- 25-Fiedler, F. E., & House, R. J. (1988). *Leadership theory and research: A report of progress*. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (PP. 73-92). London: Wiley.
- 26-Fiedler, F. E., & Leister, A. F. (1977). *Leader intelligence and task performance: A test of a multiple screen model*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 1-14.
- 27-Fleishman, E. A. (1973). *Twenty years of consideration and structure*. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current*

- 56-Howard, A., & Bray, D. (1988). Managerial lives in transition: Advancing age and changing times. New York: Dorsey.
- 57-Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. In J. Zeidner (Ed.), *Human Productivity enhancement* (PP. 7-65). New York: Praeger.
- 58-Kanter, R. M. (1981). Power, leadership, and participatory management. *Theory Into Practice*, 20, 219-224.
- 59-Katz, D., & Kahn, R. I. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- 60-Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., & Associates. (1985). *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 61-Kipriis, D. (1976). *The Powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.
- 62-Kipriis, D., Schmidt, S., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, J. (1984, Winter). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*. PP. 58-67.
- 63-Kipriis, D., Schmidt, S., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*. 65, 440-452.
- 64-Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- 65-Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987), *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 66-Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 67-Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29, 754-774.
- 68-Leana, C.R. (1987). Power relinquishments versus powersharing: Theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 228-233.
- 69-Ledford, G. E., Jr., Lawler, E. E., III, & Mohrman, S. A. (1988). The quality circle and its variations. In J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations* (PP. 255-294), San Francisco: Jossey-Bass.
- 70-Levinson, H., & Rosenthal, S. (1984). *CEO: Corporate Leadership in action*. New York: Basic Books.
- 71-Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- 41-Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1988, October). The dark side of charisma. Paper presented at the Conference on Psychological Measures and Leadership, San Antonio, TX.
- 42-Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological review*, 65, 117-127.
- 43-Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups, and influence*. New York: Oxford University Press.
- 44-Hollander, E. P. (1978), *Leadership dynamics: A Practical guide to effective relationships*. New York: Free Press/Macmillan.
- 45-Hollander, E. P. (1985). Leadership and Power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.). *The handbook of social psychology* (3rd ed., PP. 485-537). New York: Random House.
- 46-Hollander, E. P. (1986). On the central role of leadership processes. *International Review of Applied Psychology*, 35, 39-52.
- 47-Hoolander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.
- 48-Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence, and innovation. In L. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 5, PP. 33-69). New York: Academic Press.
- 49-Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1978). A further look at leader legitimacy, influence, and innovation, In L. Berkowitz (Ed.), *Group Processes* (PP. 153-165). New York: Academic Press.
- 50-Hollander, E. P., & Webb, W. B. (1955). Leadership, followership, and friendship: An analysis of peer nominations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 163-167.
- 51-Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- 52-House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- 53-House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (PP. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 54-House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (PP. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 55-House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-97.

- model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, PP. 197-234). Greenwich, CT: JAI Press.
- 88-Morrison, A., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- 89-Mowday, R. T. (1979). Leader characteristics, self-confidence, and methods of upward influence in organizational decision situations. *Academy of Management Journal*, 22, 709-725.
- 90-Mulder, M. (1971). Power equalization through participation? *Administrative Science Quarterly*, 16, 31-38.
- 91-Offermann, L. R., & Kennedy, J. K., Jr. (1987, April). Implicit theories of leadership: A look inside. Paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
- 92-Offermann, L. R., & Kearney, C. T. (1988). Supervisor sex and subordinate influence strategies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14, 360-367.
- 93-Offermann, L. R., & Schrier, P. E. (1985). Social influence strategies: The impact of sex, role, and attitudes toward power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 286-300.
- 94-Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 95-Patten, T. H., Jr. (1981). *Organizational development through teambuilding*. New York: Wiley.
- 96-Pence, E. C., Pendleton, W. C., Dobbins, G. H., & Sgro, J. A. (1982). Effects of causal explanations and sex variables on recommendations for corrective action following employee failure. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 227-240.
- 97-Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1983). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- 98-Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. In M. W. McCall, Jr., & M. M. Lombardo (Eds.), *Leadership: Where else can we go?* Durham, NC: Duke University Press.
- 99-Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- 100-Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.
- 101-Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, PP. 197-234). Greenwich, CT: JAI Press.
- 72-Likert, R. (1961). *New Patterns of management*. New York: McGrawHill.
- 73-Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, PP. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- 74-Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-409.
- 75-Lord, R. G., & Mager, K. J. (1990). Leadership perceptions and leadership performance: Two distinct but interdependent processes, In J. Carroll (Ed.), *Advances in applied social psychology: Business settings* (Vol. 4, PP. 126-154). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 76-Maccoby, M. (1976). *The gamesman, the new corporate leaders*. New York: Simon & Schuster.
- 77-Maccoby, M. (1981). *The leader*. New York: Simon & Schuster.
- 78-Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1986). Beyond imitation: Complex behavioral and affective linkages resulting from exposure to leadership training models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 571-578.
- 79-Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The eternal leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- 80-Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1988). *Superleadership: Leading people to lead themselves*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 81-McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 82-McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- 83-McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- 84-Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- 85-Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753.
- 86-Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 87-Mitchell, T. R., Green, S. G., & Wood, R. E. (1981). An attributional

and managerial performance New York: Academic Press.

117-Thornton, G. C., & Cleveland, J. N. (1990). Developing managerial talent through simulation. *American Psychologist*, 45, 190-199.

118-Trempe, J., Rigny, A., & Haccoun, R. (1985). Subordinate satisfaction with male and female managers: Role of perceived supervisory influence *Journal of Applied Psychology*, 70, 44-47.

119-Vaill, P. B. (1982). The purposing of high-performing systems. *Organizational Dynamics*, 11(2), 23-39.

120-Vandaveer, V. V., & Varca, P. E. (December, 1988). Managing performance: Development of a new performance appraisal system for managers (Tech. Rep.). St. Louis, MO: Southwestern Bell Telephone Company.

121-Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). The new leadership: Managing Participation in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

122-Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

123-Wagner, J. A., III, & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524-541.

124-Waldera, L. (1988). The effects of influence strategy, influence objective, and leader-member exchange on upward influence. Unpublished doctoral dissertation, George Washington University.

125-Weber, M. (1946). The sociology of charismatic authority. In H. H. Gerth & C. W. Mills (Eds. and Trans.), *From Max Weber: Essays in sociology* (PP. 245-252). New York: Oxford University Press. (Original work published 1921).

126-Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

127-Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. F. R. (1975). Power and the corporate mind. Boston: Houghton Mifflin.

(Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, PP. 109-149). Greenwich, CT: JAI Press.

102-Potts, N. (1988, May 22). GE's management mission. *The Washington Post*, PP. H1-H4.

103-Rice, R. W., & Kastenbaum, D. R. (1983). The contingency model of leadership: Some current issues. *Basic and Applied Social Psychology*, 4, 373-392.

104-Rush, M. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110.

105-Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12, 4-22.

106-Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

107-Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.

108-Schriesheim, C. A., & Kere, S. (1977). R. I. P. LPC: A response to Fiedler, In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (PP. 51-56). Carbondale: Southern Illinois University Press.

109-Schweiger, D. M., & Leana, C. R. (1986). Participation in decision making. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings* (PP. 147-166). Lexington, MA: Heath.

110-Smith, J. E., Carson, K. P., & Alexander, R. A. (1984). Leadership: It can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27, 765-776.

111-Stewart, R. (1982). *Choices for the manager*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

112-Suedfeld, P., & Tetlock, P. E. (1977). Integrative complexity of communication in international crises. *Journal of Conflict Resolution*, 21, 169-184.

113-Sussman, M., & Vecchio, R. (1982). A social influence interpretation of worker motivation. *Academy of Management Review*, 7, 177-186.

114-Tannenbaum, R. (1968). *Control in organizations*. New York: Mc Graw Hill.

115-Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.

116-Thornton, G. C., & Byham, C. C. III (1982). *Assessment centers*

