

نظریه چتر قدرت در مقابل نظریه رهبری فرهمند

فرج‌اله رهنورد

چکیده

هدف: نظریه‌های رهبری سنتی شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان را بیش‌تر بر مبنای ویژگی‌های فرهمندی (کاربزماتیکی) رهبر استوار ساخته‌اند. با توجه به انتقادهایی که بر نظریه رهبری فرهمند وارد شده است، تدوین نظریه‌های جایگزین یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است که هدف اصلی این پژوهش است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: جامعه آماری در این پژوهش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان رشته مدیریت است که ضمن تسلط به مباحث نظری رهبری از تجربه کاری در محیط‌های اداری نیز برخوردارند. این خبرگان به روش گلوله برفی شناسایی شده و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با آنان به روش رهیافت ساخت‌نیافته تا مرحله اشباع نظری گردآوری و از طریق کدگذاری به مقوله‌های اصلی تبدیل شده‌اند. اتکاپذیری مصاحبه بر مبنای معیارهای اصیل بودن، مفید بودن، اعتمادپذیری، و بازآوایی بررسی شده است.

یافته‌ها: نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که پیروان در شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این پیروان به‌ظاهر فاقد قدرت هستند و نقش‌آفرینان اصلی در انتخاب رهبری به‌شمار می‌روند. به سخن دیگر، برخلاف نظریه سنتی رهبری فرهمند، پیروان در شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان نقش اصلی را ایفا می‌کنند.

ارزش / اصالت پژوهش: تعداد زیادی از مطالعات مختلف درباره رهبری در سازمان‌ها انجام شده، اما یک چارچوب جامع در مورد ارتباط رهبر و پیرو هنوز وجود نداشته است. یافته‌های پژوهش حاضر نظریه جدیدی در رابطه با روابط رهبر و پیرو در بخش دولتی ایران ارائه می‌دهد. نظریه چتر قدرت نامی است که برای تبیین شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو بر مبنای اراده پیروان انتخاب گردید. مطابق این نظریه، این پیروان هستند که رهبر را انتخاب می‌کنند تا خواسته‌های آنان را برآورده سازد. همچنین، پیروان انتظار دارند رهبر در نقش سخنگوی آنان ظاهر شود و کارکردهای مورد انتظار پیروان را از خود نشان دهد.

کلیدواژه‌ها: رهبری فرهمند، چتر قدرت، رابطه رهبر-پیرو، اراده معطوف به قدرت.

مقدمه

می‌توان رابطه رهبر و پیروان را در روابط میان انسان‌ها به عنوان یک واقعیت اجتماعی مشاهده کرد. اما پرسش آن است که چرا یک فرد از دیگری پیروی می‌کند. آیا شکل‌گیری رابطه رهبر و پیرو ناشی از اشتیاق ناخودآگاه پیروان است؟ به سخن دیگر، آیا کسانی که از خودشیفتگی محروم‌اند، امکان دارد در زندگی خود برای جبران آن به سراغ دیگران بروند و نوعی از رابطه رهبری را شکل دهند که می‌توان آن را همانند افتادن در دام عشق قلمداد کرد؟ (Lindholm, ۱۹۸۸). اگر رابطه انعکاسی رهبر با پیروان را که مبتنی بر فرایندهای روان‌شناسی ناخودآگاه است، نپذیریم، آیا می‌توان آن را با رابطه نمادین توضیح داد. در رابطه نمادین، رهبر بر خود-ادراکی پیروان اثر می‌گذارد و در آن‌ها برای خود-ابرازی انگیزه لازم را ایجاد می‌کند. در حقیقت، رهبر الگوی ارزش‌هایی است که پیروان قبول دارند. در این صورت، رابطه بین رهبر و پیرو بر مبنای نمادهای مشترک شکل می‌گیرد (Tierney, ۱۹۸۹). آیا رابطه توسعه‌ای تبیین مناسب‌تری از رابطه رهبر و پیروان را ارائه نمی‌دهد؟ رابطه‌ای که در آن کارکردهای توسعه‌ای رهبر تاثیر عاطفی بر دیگران می‌گذارد و باعث می‌شود رابطه رهبر و پیروان شکل بگیرد.

همان‌طور که هالندر^۱ (۲۰۱۲) اشاره می‌کند، افرادی که به عنوان رهبر شناخته می‌شوند، معمولاً ظرفیت بالقوه {= پتانسیل} بیش‌تری برای عمل و نفوذ دارند، اما پیروان می‌توانند از طریق ابتکارات خود یا با مقاومت، نفوذ رو به بالا را اعمال کنند. بنابراین، او دوگانگی سنتی رابطه بین رهبر و پیرو را دست‌کم در سه زمینه اشتباه می‌داند: اول، دیدگاه سنتی ظرفیت بالقوه نفوذ را در نقش‌های وابسته نادیده می‌گیرد. دوم، افرادی که به مقام رهبری می‌رسند، ممکن است ویژگی‌هایی مانند داشتن اعتماد به نفس و مهارت‌های ارتباطی را از خود نشان داده باشند. سرانجام، در سلسله‌مراتب انتظار می‌رود که رهبران به انتظارات زیردستان توجه کنند و برای برآورده‌سازی آن‌ها واکنش

۱. Hollander

نشان دهند. هالندر (۲۰۱۲)، رویکرد رهبری فراگیر^۱ را پیشنهاد می‌کند که به‌جای تمرکز سنتی بر رهبر به عنوان ابزاری برای درک رهبری، نقش پیروان را در رهبری اثربخش برجسته می‌کند. به سخن دیگر، رهبری به عنوان یک فرایند بین‌فردی دیده می‌شود که مستلزم روابط متقابل با اهداف و چشم‌انداز مشترک برای آینده است.

هکمن و واگمن^۲ (۲۰۰۷)، با بیان این‌که رهبران نیز پیرو هستند و پیروان نیز از رهبری برخوردارند، معتقدند هر رییس یک زیردست است، حتی مدیران ارشدی که کل سازمان را هدایت می‌کنند، به‌طور ناگهانی به برخی از افراد یا گروه‌های برجسته در سازمان گزارش می‌دهند. باید در نظر داشت که سلسله‌مراتب برای رهبری یک عامل اساسی نیست. برای مثال ویتلی^۳ (۱۹۹۴) با انتخاب رویکرد سیستمی، رهبری را یک فرایند تاثیر تعاملی می‌داند. وی دیدگاهی از رهبری را از منظر زیست‌شناسی ارائه می‌دهد که بسیار خلاقانه‌تر و سازگارتر از مدل معمولی بالا به پایین است. مجموعه این دیدگاه‌های متفاوت در خصوص شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان نشان می‌دهد که اختلاف نظر قابل‌توجهی در میان اندیشمندان این حوزه وجود دارد که اهمیت پژوهش‌های تکمیلی را آشکار می‌سازد. در ضمن با توجه به نظریه زمینه‌ای، ممکن است شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان در شرایط محیطی سازمان‌های بخش دولتی ایران به‌گونه دیگری تبیین شده باشد که در پژوهش‌های پیشین مد نظر قرار نگرفته است.

با توجه به ایرادهای مطرح‌شده در خصوص دیدگاه سنتی شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان، این پژوهش سعی دارد پیدایش رابطه رهبر و پیروان را به‌گونه دیگری تبیین کند که تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. نظریه جدیدی که از تجربه نویسنده در محیط‌های کاری و اجتماعی ایران شکل گرفته و از طریق یک پژوهش کیفی تقویت شده است. بنابراین، یافته‌های این پژوهش می‌تواند تبیین مناسب‌تری از چگونگی شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان ارائه دهد و نظریه جدیدی را پایه‌گذاری کند.

مبانی نظری پژوهش

تعریف قدرت

قدرت در کاربردهای معمول، توانایی اعمال درجه‌ای از کنترل بر افراد، اشیاء، و رویدادهاست، در حالی که نفوذ بیش‌تر برای اعمال ترغیب و نه کنترل استفاده می‌شود (Hollander, ۲۰۱۲). مطابق وبر^۴ (۱۹۴۶: ۱۵۲): «قدرت این احتمال است که یک بازیگر در روابط اجتماعی در موقعیتی باشد که علی‌رغم مقاومت بتواند اراده خود را تحمیل کند». در روان‌شناسی اجتماعی، سازه قدرت به سه طریق بکار گرفته شده است (Sik & Ng, ۱۹۸۰): ۱) قدرت به عنوان عامل انگیزشی در معنای تلاش برای تسلط یا کنترل (Winter, ۱۹۷۳: ۲)؛ ۲) قدرت به عنوان اصطلاح شناختی در مفهوم مرکز ثقل کنترل و مفهوم خودکارآمدی (DeCharms, ۱۹۶۸: ۳)؛ و ۳) قدرت به عنوان عامل رفتاری در تحلیل اقدامات فردی و تمایز بین کنترل رفتار و کنترل سرنوشت (Thibaut & Kelley, ۱۹۵۹).

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های قدرت این است که تابعی از وابستگی است (Pfeffer, ۱۹۸۱)، و فهمیدن و درک وابستگی نقش مهمی در درک و فهم قدرت دارد. بین وابستگی و قدرت رابطه مستقیمی وجود دارد و بدیهی است که اگر وابستگی «ب» به «الف» بیش‌تر باشد، در آن صورت «الف» قدرت بیش‌تری بر «ب» دارد. چنان‌که کسی چیزی داشته باشد که دیگران به آن نیاز دارند، آنان به او وابسته می‌شوند و او می‌تواند بر آن‌ها اعمال قدرت کند. هر قدر این وابستگی بیش‌تر شود، میزان قدرت او بر دیگران نیز بیش‌تر خواهد شد و بالعکس، هرچه میزان وابستگی کم‌تر شود، قدرت فرد نیز کاهش خواهد یافت. مهم‌ترین عوامل ایجاد وابستگی عبارت‌اند از:

- اهمیت: برای ایجاد وابستگی و رسیدن به قدرت، باید چیزهایی که فرد بر آن‌ها کنترل دارد، از نظر دیگران مهم باشد.
- کمیاب بودن: برای ایجاد وابستگی، اولاً افراد یا سازمان‌ها باید به چیزی احساس نیاز کنند، و ثانیاً آن چیز به‌وفور وجود نداشته باشد و تنها فرد یا افراد خاصی آن را داشته باشند.

۱. Inclusive Leadership

۲. Hackman & Wageman

۳. Wheatley

۴. Weber

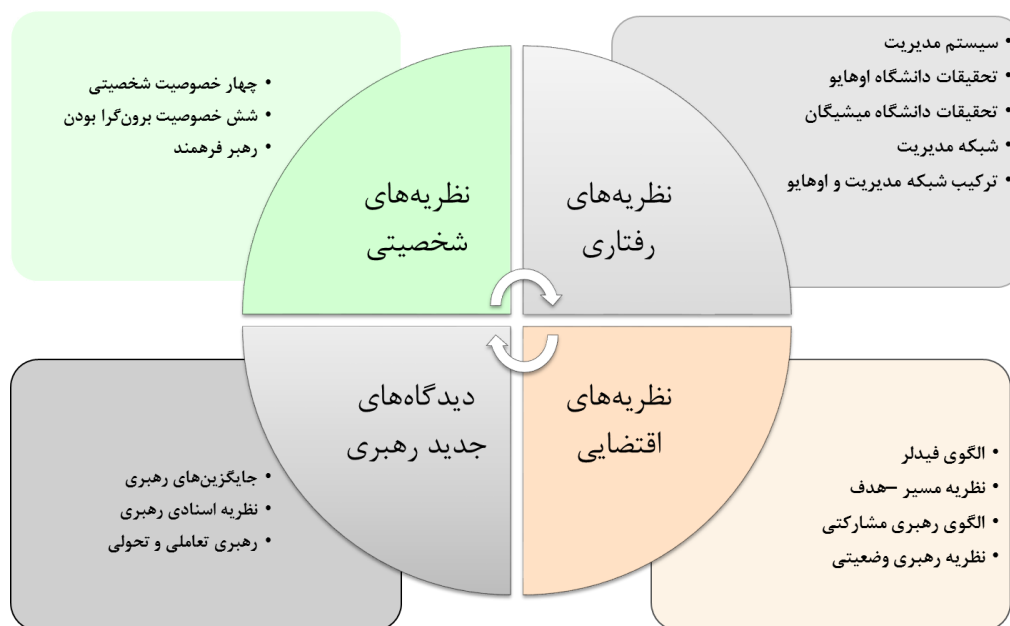
➤ جایگزین نداشتن: هر قدر یک منبع ارزشمند، کم‌تر جایگزین داشته باشد، قدرت دارنده آن منبع بیش‌تر و شدیدتر است، زیرا وابستگی دیگران به او بیش‌تر است.

رهبری و قدرت

یوکل^۱ (۱۹۸۱)، با بررسی ادبیات نظری رهبری نتیجه می‌گیرد که بیش‌تر دانشمندان موافقند که رهبری شامل یک رابطه تاثیرگذار بین رهبر و پیروان است. به زعم رابینز^۲ (۱۹۹۶)، رهبری عبارت است از توانایی نفوذ بر یک گروه در جهت دستیابی به اهداف. منبع این نفوذ ممکن است رسمی یا غیررسمی باشد. بیش‌تر تحلیل‌های رهبری تلاش می‌کنند منبع این نفوذ رسمی یا غیررسمی را مشخص کنند که معمولاً یک رهبر را قادر به اعمال قدرت بر دیگران می‌کند. در یک فرمول شناخته‌شده، مبانی قدرت به این شرح فهرست می‌شوند: (۱) قدرت مشروع؛ (۲) قدرت پاداش؛ (۳) قدرت اجبار؛ (۴) قدرت مرجعیت؛ و (۴) قدرت خبرگی (French et al., ۱۹۵۹).

نظریه‌های رهبری

نظریه‌های رهبری را می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد. برخی از این نظریه‌ها بر ویژگی‌های شخصیتی رهبران تمرکز دارند و سعی می‌کنند با تکیه بر آن‌ها رهبران را از افراد غیررهبر متمایز کنند. دسته دیگر در پی کشف رفتارهایی هستند که باید رهبران در پیش گیرند تا در عمل موفق باشند. گروه سوم، بر شرایط اقتضایی متمرکز هستند و رهبری وضعی را مدلسازی می‌کنند. دسته آخر، رهبری را یک سیستم یکپارچه از رهبر-پیروان معرفی می‌کنند که از تعامل فراگیر نشئت می‌گیرد (شکل ۱).



شکل ۱: دسته‌بندی نظریه‌های رهبری

چگونگی شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، گروهی از نظریه‌های رهبری بر چگونگی ظهور و بروز رابطه رهبر-پیرو تکیه می‌کنند و سعی دارند بر ویژگی‌هایی تاکید کنند که در صورت وجود آن‌ها می‌توان رهبران بالقوه را از دیگران تمیز داد. چنین افرادی با تکیه بر خصوصیات ویژه

۱. Yukl

۲. Robbins

خود از توانایی نفوذ^۱ بر دیگران برخوردار می‌شوند و توانایی هدایت آنان را به‌دست می‌آورند. مهم‌ترین نظریه‌های مطرح‌شده در این خصوص عبارت‌اند از: ۱. نظریه انسان بزرگ^۲: این نظریه اساساً بر این مفروضه استوار است که همه رهبران بزرگ دارای ویژگی‌های خاصی هستند که آن‌ها را از دیگر افراد متمایز می‌سازند. از نظر تاریخی، نظریه انسان بزرگ در اوایل دهه ۱۹۰۰ مطرح شد که در آن ویژگی‌های رهبران بزرگ مورد بررسی قرار گرفت (Northouse, ۲۰۲۱). مطابق این نظریه، افراد با صفات خاصی متولد می‌شوند که فقط برخی از افراد بزرگ از آن‌ها برخوردار هستند (Spiller, ۱۹۲۹). ۲. نظریه رهبری فرهمند^۳: اصطلاح فرهمند (باجذبه) اغلب در علوم سیاسی و جامعه‌شناسی برای توصیف زیرمجموعه‌ای از رهبران بکار می‌رود که «با زور توانایی‌های شخصی خود قادر به تأثیرات عمیق و غیرعادی بر پیروان هستند» (House & Baetz, ۱۹۷۹: ۳۹۹). پیروان، رهبر فرهمند را کسی می‌دانند که از خصوصیات فوق بشری برخوردار است و ماموریت و دستورالعمل‌های رهبر را بدون قید و شرط می‌پذیرند (Willner, ۱۹۸۵). وبر (۱۹۴۷: ۳۵۹) فرهمندی را «کیفیت خاصی از شخصیت فردی» توصیف می‌کند، اما به نظر می‌رسد که یک مبنای رابطه‌ای را نیز برای فرهمندی تصدیق می‌نماید: «این شناخت از طرف افراد تحت اختیار است که برای اعتبار فرهمندی تعیین‌کننده است». هاوز (۱۹۷۱)، سه ویژگی رهبران فرهمند را اعتماد به نفس، تسلط بر خویشان، و اعتقاد راسخ به باورها و عقاید شخصی می‌داند.

نقدی بر رابطه سنتی رهبر-پیروان

نگرش سنتی از نظر تبیین چگونگی ظهور رهبران و توانایی نفوذ فردی آنان بر دیگران مورد نقد قرار گرفته است و صاحب‌نظران تلاش کرده‌اند که دیدگاه‌های جایگزینی مطرح سازند که به چند نمونه به اختصار اشاره می‌شود:

۱. وحدت رهبری و پیروی^۴

انتظار معمول از نقش رهبری به عنوان نقش فعال، و نقش پیرو به عنوان نقش منفعل در سلسله‌مراتب سنتی به‌درستی فهم نشده است. بارنز و کریگر^۵ (۱۹۸۶)، مشاهده می‌کنند که رهبری تنها به یک فرد بستگی ندارد، بلکه ماهیتاً یک امر جمع‌گرا و سیال است. این امر ناشی از مقطع مشترک ساختار رسمی و شبکه‌های غیررسمی در سازمان است. به سخن دیگر، رهبری یک فرایند است نه یک اقدام شخصی. در دیدگاه سنتی، بر ویژگی‌های رهبری و تأثیراتی که بر پیروان گذاشته می‌شد تمرکز شده بود، در حالی که دیدگاه‌های جدید چگونگی انجام وظایف رهبری را در موقعیت‌های خاص مطرح می‌سازند و بر توانایی بالقوه پیروان برای ارزیابی و به عهده گرفتن وظایف رهبری تأکید دارند. به علاوه، ویژگی‌هایی که در رهبران خوب دیده می‌شود مانند قابلیت اطمینان، شایستگی و صداقت در میان پیروان نیز وجود دارند (James et al., ۱۹۸۷). علی‌رغم نبود توازن قدرت، هم رهبر و هم پیرو در تبادل اجتماعی فیما بین اعمال نفوذ می‌کنند.

۲. خصایص رهبر و اسناد پیروان^۶

امروزه، داشتن صفات رهبری همچنان مهم تلقی می‌شود (Kirkpatrick & Locke, ۱۹۹۱)، اما به احتمال زیاد اثربخشی آن‌ها ناشی از برآزش این صفات با اسناد پیروان و واکنش مثبت آنان به رهبری است. به سخن دیگر، ادراک پیروان از ویژگی‌های رهبر مانند هوش و عملکرد او در موفقیت رهبری تعیین‌کننده‌تر است. به علاوه، پیامدهای مثبت یا منفی به احتمال زیاد به رهبر نسبت داده می‌شود نه به دیگر عوامل خارجی (Meindl & Ehrlich, ۱۹۸۷).

۱. به توانایی فرد در تغییر دادن رفتار دیگران بدون داشتن موقعیت رسمی و فراگرد اثرگذاری بر افکار، رفتار یا عواطف شخص دیگر نفوذ گفته می‌شود.

۲. Great Man Theory

۳. Charismatic Leadership Theory

۴. Unity of Leadership and Followership

۵. Barnes & Kriger

۶. Leader Traits and Follower Attributions

۳. کیفیت رابطه رهبری^۱

این رویکرد توسط مک‌کال و همکاران^۲ (۱۹۸۸) مطرح شده است. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که کیفیت رابطه برحسب چهار مقیاس^۳ در تمیز دادن رهبری خوب از بد قابل‌سنجش است: (۱) حساس و باهوش بودن؛ (۲) درگیر شدن؛ (۳) قابل‌اعتماد بودن؛ و (۴) پاداش‌دهی.

۴. رهبری تراکنشی و پیرو فعال^۴

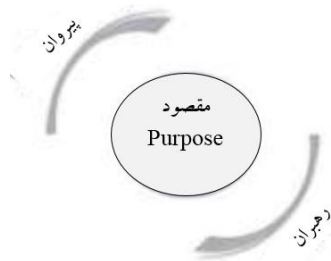
مدل‌های تراکنشی، از رهبری به عنوان ویژگی اثربخش در مبادله اجتماعی ضمنی یا تراکنشی که بین رهبر و پیروان وجود دارد، تأکید می‌کنند. از نظر رهبری تراکنشی، رهبر به پیروان مزایایی مانند تعریف وضعیت و جهت ارائه می‌دهد؛ پیروان متقابلاً با احترام و واکنش‌گری پاسخ می‌دهند. این رویکرد بر نقش فعال پیروان با احتمال تأثیر دوطرفه به‌جای انطباق اجباری تأکید دارد (Hollander, ۲۰۰۹).

۵. واکنش رهبر به پیروان^۵

تحلیل اسنادی اهمیت ادراک و انتظارات پیروان از رهبر را تصریح می‌کند، اما فرایند معکوس، یعنی واکنش رهبر به پیروان نیز مهم است (Crowe et al., ۱۹۷۲).

۶. رابطه هدفمدار

چلف^۶ (۲۰۰۳)، معتقد است که برخلاف تعاریف سنتی از رهبری، پیروان بر مدار رهبری نمی‌چرخند، بلکه هر دو در مدار هدف و مقصود انتخاب‌شده قرار دارند (شکل ۲). به سخن دیگر، نیل به هدف مشترک الزاماتی را بر اعضای گروه تحمیل می‌کند که یکی در نقش رهبری و بقیه در نقش پیروان، وظایفی را عهده‌دار می‌شوند تا امکان تحقق هدف فراهم آید.



شکل ۲: چرخش رهبران و پیروان در مدار مقصود (Chaleff, ۲۰۰۳)

چارچوب مفهومی پژوهش

انتقادهای مطرح‌شده در خصوص تفکر سنتی در شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو که آن را ناشی از ویژگی‌های فرهنگی رهبران می‌داند، ضرورت تبیین نظریه‌های جدید را آشکار می‌سازد. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، برخی از اندیشمندان اصولاً دوگانگی رهبر-پیرو را نفی می‌کنند و بر وحدت رهبری و پیروی تأکید دارند (Barnes & Kriger, ۱۹۸۶). برخی دیگر شکل‌گیری چنین رابطه‌ای را بر مبنای تراکنش تعریف می‌کنند و انتفاع دوجانبه را در شکل‌گیری و تداوم رهبری برجسته می‌سازند. و در نهایت گروه دیگر، نفوذ و انتظارات زیردستان را در تداوم رهبری مورد توجه قرار می‌دهند. اما ادبیات رهبری، در خصوص شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو بر مبنای خواسته‌های پیروان ساکت است. هرچند که در ادبیات رهبری، فنون و شیوه‌های نفوذ فرادستان و زیردستان شناسایی شده است (Kipnis et al., ۱۹۸۴)، اما شیوه‌های

۱. Relational Qualities of Leadership

۲. McCall et al.

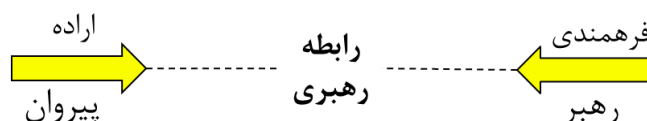
۳. Perceptiveness, Involvement, Trustworthiness, and Rewardingness

۴. Transactional Leadership and the Active Follower

۵. Leader Responses to Followers

۶. Chaleff

نفوذ ناظر بر تعامل بین رهبر-پیروان بعد از شکل‌گیری رابطه رهبری است و نمی‌توانند شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو را تبیین کنند. بنابراین، این نظریه قابل طرح است که توده‌های به‌ظاهر فاقد قدرت، نقش آفرینان اصلی در رهبری به‌شمار می‌روند. آن‌ها از میان خود افراد یا گروه‌هایی را شناسایی می‌کنند که توان برآورده‌سازی نسبی منافع فردی آن‌ها را دارند. با تجمع در پیرامون چنین افرادی و ترغیب آن‌ها به ایفای نقش رهبری، خود را در پناه چنین افرادی قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، نقش زیردستان در خلق رهبران و استفاده ابزاری از آن‌ها را نباید نادیده گرفت.



شکل ۳: چارچوب مفهومی پژوهش در شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو

مطابق شکل (۳)، شکل‌گیری رابطه رهبری لزوماً بر مبنای فرهمنندی رهبر نیست، بلکه در بیش‌تر موارد، این اراده و خواست پیروان است که به رابطه رهبری عینیت می‌بخشد. «اراده معطوف به قدرت»^۱ زیرساخت مناسبی برای تبیین ظهور رهبران است. افراد با تکیه بر ساختار قدرت می‌توانند به برتری‌جویی و منافع فردی و گروهی خود دست یابند. از این‌رو، نیازمند ایجاد ساختار قدرت مبتنی بر گروه‌های رسمی/ غیررسمی و خلق رهبرانی هستند که با تکیه بر آن‌ها اراده خود را به دیگران تحمیل کنند و مسیر پیشرفت خود را هموار سازند.

پرسش پژوهش

آیا شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان بر مبنای اراده/خواست پیروان تبیین پذیر است؟

پرسش پژوهش بر این مفروضه استوار است که پیروان در شکل‌دهی رابطه رهبر-پیرو نقش کلیدی دارند. این پیروان هستند که رهبران را می‌سازند. رهبران در حکم چتر قدرت هستند که افراد بر سر خود می‌گیرند تا در پناه آن اراده خود را تحمیل کنند، و با تکیه بر چنین ساختار قدرتی، منافع فردی و گروهی خود را تامین نمایند. افراد قدرت خود را با واسطه رهبری اعمال می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی با رهیافت ساخت‌نایافته است که در آن سعی شده با مراجعه به خبرگان، چگونگی ظهور رهبران در سازمان‌های ایرانی شناسایی شود. جامعه آماری شامل ۱۲ نفر از خبرگان رشته مدیریت است که ضمن تسلط به مباحث نظری رهبری، از تجربه کاری در محیط‌های اداری نیز برخوردارند. این خبرگان (علمی و اجرایی) به روش گلوله برفی شناسایی شده و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با آنان به روش رهیافت ساخت‌نایافته گلیسر^۲ (۱۹۹۸) تا مرحله اشباع نظری گردآوری و از طریق کدگذاری به مقوله‌های اصلی تبدیل شده‌اند. آمارهای جمعیت‌شناختی خبرگان به شرح جدول (۱) است.

جدول ۱: آمارهای جمعیت‌شناختی خبرگان

کد خبره	جنسیت	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه (سال)
۱	مرد	۶۵	مدیریت دولتی	رییس سازمان	۳۲
۲	مرد	۵۸	مدیریت دولتی	معاون پشتیبانی	۲۸
۳	مرد	۴۵	مدیریت بازرگانی	مدیر	۲۱
۴	زن	۴۷	مدیریت دولتی	کارشناس خبره	۲۳

۱. اراده معطوف به قدرت (Will-to-Power) توسط فریدریش نیچه (۱۸۴۴-۱۹۰۰) مطرح شده و یک مفهوم هستی‌شناختی است که در آن قدرت بر ذات اراده یا خواستن دلالت دارد (Danto, ۱۹۶۵: ۲۱۵).

۲. Glaser

کد خبره	جنسیت	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه (سال)
۵	مرد	۳۹	مدیریت منابع انسانی	مدیرکل	۲۰
۶	مرد	۶۴	مدیریت بازرگانی	مدیرعامل	۴۰
۷	مرد	۵۷	مدیریت اجرایی	مدیرکل	۳۸
۸	مرد	۴۰	مدیریت دولتی	کارشناس خبره	۳۳
۹	مرد	۶۳	مدیریت صنعتی	معاون منابع انسانی	۳۵
۱۰	مرد	۶۶	مدیریت دولتی	معاون دانشکده	۲۰
۱۱	مرد	۴۳	مدیریت منابع انسانی	کارشناس خبره	۱۸
۱۲	مرد	۴۳	مدیریت منابع انسانی	مدیرکل	۲۰

از آنجایی که در این پژوهش از مصاحبه ساخت‌نیافته استفاده شده است، ابتدا متن هر مصاحبه بررسی شده و با توجه به هر جمله اساسی درون متن، نکات کلیدی در مصاحبه برای کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و همچنین مقوله‌بندی استخراج گردیده است. راهنمای مصاحبه ساخت‌نیافته به شرح جدول (۲) است.

جدول ۲: راهنمای مصاحبه ساخت‌نیافته

پرسش اصلی	پرسش‌های فرعی
آیا در نقش رهبری یک گروه غیررسمی در محیط‌های کاری ظاهر شده‌اید؟	۱. به نظر شما چرا افراد شما را به عنوان رهبر خود انتخاب کرده‌اند؟ ۲. انگیزه شما برای قبول رهبری دیگران چه بوده است؟
در گروه‌های غیررسمی محیط‌های کاری، با چه معیارهایی رهبر گروه خود را انتخاب کرده‌اید؟	۱. ویژگی‌های شخصیتی. ۲. امکان برآورده‌سازی انتظارات خود از سوی افراد انتخاب‌شده.
رابطه رهبر-پیروان در سازمان‌های دولتی ایران چگونه شکل می‌گیرد؟	۱. آیا ویژگی‌های فرمندی در افراد را دلیل پیروی دیگران از آنان می‌دانید؟ ۲. آیا اراده زبردستان برای پیشبرد منافع گروهی را دلیل انتخاب رهبری می‌دانید؟ ۳. آیا شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو ناشی از اشتیاق ناخودآگاه پیروان برای ارضای نیازهای سرکوب‌شده آنان است؟ ۴. آیا انتخاب رهبر از سوی افراد به این دلیل است که او را الگوی ارزش‌های خود می‌پندارند؟ ۵. آیا شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو ناشی از کارکردهای توسعه‌ای رهبران است؟ (کمک رهبر به توسعه زبردستان) ۶. آیا احساس نبود امنیت باعث شده است که افراد خواسته‌های خود را با انتخاب رهبر قابل‌اعتماد مطرح کنند؟ ۷. آیا در شرایط بحرانی، رهبران با رویکرد تعیین پیش‌مرگه توسط زبردستان انتخاب می‌شوند؟ ۸. آیا افراد برای بهره‌گیری از شایستگی‌های محوری رهبران دور آنان جمع می‌شوند؟ (مگسانند دور شیرینی) ۹. آیا شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو ناشی از کارکرد حمایتی رهبران است؟ (رابطه پهلوان-نوجه) ۱۰. آیا نیاز به مطرح شدن باعث تبعیت افراد از رهبران می‌شود؟ ۱۱. آیا نیاز به شناخته شدن دلیل پیروی افراد از رهبران است؟

همان‌طور که در جدول (۲) دیده می‌شود، بیش‌تر پرسش‌های مطرح‌شده ناظر بر شناسایی مبانی شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو است که در عمل افراد آن را تجربه کرده‌اند.

ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

برای آن که بتوان در پژوهش کیفی، تفسیرهایی مناسب و موثق ارائه کرد، ضروری است از معیارهایی برای سنجش کفایت و کیفیت داده‌های تفسیرها استفاده شود. بنابراین، معیارهای چارمز^۱ (۲۰۰۶) مطابق جدول (۳) در ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها بکار گرفته شده است.

جدول ۳: ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

۱. Charmaz

معیار	شرح
اعتمادپذیری ^۱ : درجه تطبیق یافته‌های پژوهش با داده‌ها	(۱) بررسی چندین باره پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساخت یافته به منظور شفاف بودن پرسش‌ها؛ (۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهشی به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه‌شونده؛ (۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ (۴) گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛ و (۵) بررسی و پالایش نظریه صورت‌بندی شده با چند نفر از خبرگان.
بازآوایی ^۲ : توانایی پژوهشگر در کسب معانی و تفاسیر تحلیلی	(۱) باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها برای پرده‌برداری از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی؛ (۲) تطبیق یافته‌ها با مبانی نظری و روش‌شناسی پژوهش کیفی؛ (۳) تسلط پژوهشگر به نرم‌افزارهای مدیریت داده‌ها؛ و (۴) انجام مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه.
مفید بودن ^۳ : جنبه‌های عملی نتایج پژوهش	(۱) قابلیت کاربرد یافته‌ها در خط‌مشی‌گذاری عمومی؛ و (۲) سهم علمی یافته‌ها در تدوین مدل بومی.
اصیل بودن ^۴ : تکراری و سطحی نبودن موضوع پژوهش	(۱) جدید بودن برخی از مفاهیم کسب شده؛ (۲) معنادار بودن یافته‌ها در شرایط ایرانی؛ و (۳) به چالش کشیدن مفاهیم و ایده‌های موجود توسط برخی از یافته‌های پژوهش.

یافته‌های پژوهش

در پژوهش کیفی، کدگذاری باز یک فرایند تفسیری است که به وسیله تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام می‌پذیرد. هدف فرایند این است که در ذهن تحلیلگر بینش جدیدی از طریق تفسیر پدیده‌ها ایجاد نماید. در کدگذاری باز، کنش‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا شباهت‌ها مشخص شوند و در نهایت یک مشخصه مفهومی به خود گیرند. در این مسیر، کنش‌های مشابه در دسته‌های مفهومی گروه‌بندی می‌شوند تا زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها از طریق خوشه‌بندی ایجاد شوند (Strauss & Corbin, 1998). در این پژوهش، ابتدا مصاحبه اول به شکل کامل و بدون انحراف به شکل نوشتار تهیه گردید و روی کاغذ پیاده شد. پس از آن، دیگر مصاحبه‌ها با روش تکمیلی دنبال گردید. در هر مرحله تلاش بر آن بود که مفاهیم و مقوله‌های به دست آمده از مرحله قبل با مصاحبه‌شونده در میان گذاشته شود تا میزان موافقت افراد با یافته‌ها به دست آید.

زیرمقوله‌ها

نمونه‌ای از کدهای باز، مفاهیم اولیه، و زیرمقوله‌ها به شرح جدول (۴) است. این مصاحبه ناظر بر شناسایی مبانی شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو بود که چند دلیل برای شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو در مصاحبه با نفر اول شناسایی شد.

جدول ۴: کدهای باز، مفاهیم، و زیرمقوله‌ها در شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان از مصاحبه نفر اول

نکات کلیدی	کد	کدگذاری باز	مفاهیم	زیرمقوله
مهارت، تجربه، و جسارت از معیارهای کلیدی در انتخاب رهبر است.	۱-۱	معیارهای مهارت، تجربه، و جسارت در انتخاب رهبر	تخصص رهبر، شجاعت رهبر	قابلیت‌های رهبر
ترجیح منافع گروهی بر منافع فردی و رعایت عدالت از سوی یک فرد، امکان انتخاب شدن او برای رهبری گروه را افزایش می‌دهد.	۱-۲	شرط عادل بودن در انتخاب رهبر	عادل بودن رهبر	
قابل اعتماد بودن، شانس فرد برای انتخاب شدن به عنوان رهبر گروه را افزایش می‌دهد.	۱-۳	قابل اعتماد بودن در انتخاب رهبر	قابل اعتماد بودن رهبر	

۱. Credibility

۲. Resonance

۳. Usefulness

۴. Originality

نکات کلیدی	کد	کدگذاری باز	مفاهیم	زیرمقاله
صداقت معیاری است که برخی از اعضای گروه‌های غیررسمی در انتخاب رهبر خود مد نظر قرار می‌دهند.	۱-۴	معیار صداقت در انتخاب رهبر	صداقت رهبر	مهارت سیاسی و اخلاقی رهبر
جسارت در بیان حقیقت و دفاع از منافع گروه، از عوامل تعیین‌کننده در انتخاب رهبر گروه است.	۱-۵	معیار جسارت در بیان حقیقت در انتخاب رهبر، معیار توانایی دفاع از منافع گروهی در انتخاب رهبر	شجاعت رهبر، توانایی دفاع از منافع جمعی	
توانایی نفوذ در قدرت سلسله‌مراتبی شانس انتخاب فرد را به عنوان رهبر گروه افزایش می‌دهد.	۱-۶	معیار توانایی نفوذ در قدرت سلسله‌مراتبی برای تامین منافع گروهی	توانایی سیاسی رهبر	
ویژگی‌های کارزماتیک افراد شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو را تسهیل می‌کنند.	۱-۷	فرهمنندی رهبر در پذیرش رهبری او	فرهمنندی رهبر	اراده‌گرایی گروه
اراده زیردستان برای پیشبرد منافع جمعی باعث شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو می‌شود.	۱-۸	اراده زیردستان برای پیشبرد منافع جمعی از طریق انتخاب رهبر	تامین منافع جمعی	
رهبر گروه در واقع کارگزار اعضای گروه است، نبود امنیت شغلی، ضرورت طرح خواسته از زبان دیگری (رهبر منتخب) را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.	۱-۲۸	نقش کارگزاری رهبر گروه	نقش کارگزاری	
حاکمیت فرهنگ سلطه در محیط‌های کاری، توسل به فرد دیگر (رهبر منتخب) را ضروری می‌سازد.	۲۹-۱	انتخاب رهبر برای کاهش ریسک نبود امنیت شغلی	تامین امنیت شغلی	
کارکنان برای ارضای نیازهای سرکوب‌شده خود تلاش می‌کنند با سازماندهی و انتخاب رهبر گروه ظرفیت‌سازی کنند.	۱-۱۸	انتخاب رهبر برای کاهش ریسک فرهنگ سلطه	کاهش ریسک سلطه	
تعدد یک فرد برای تعمیق ارزش‌های گروهی، شانس انتخاب او به عنوان رهبر را افزایش می‌دهد.	۱-۹	ظرفیت‌سازی برای ارضای نیازهای سرکوب‌شده از طریق انتخاب رهبر	ظرفیت‌سازی	اشتیاق ناخودآگاه پیروان برای ارضای نیازها
تعهد یک فرد برای تعمیق ارزش‌های گروهی، شانس انتخاب او به عنوان رهبر را افزایش می‌دهد.	۱۹-۱	انتخاب رهبر برای تعمیق ارزش‌های گروهی	تعمیق ارزش‌های گروهی	تعمیق ارزش‌های جمعی
تعهد یک فرد برای کمک به توسعه فردی دیگران، در شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو تعیین‌کننده است.	۱-۱۰	انتخاب رهبر برای کمک به توسعه فردی اعضای گروه	توسعه فردی پیروان	کارکرد توسعه‌ای
انتظار اعضای گروه آن است که رهبر گروه در راستای افکار آنان حرکت کند.	۱-۱۱	انتظار زیردستان از رهبری برای حرکت در راستای افکار آنان	سخنگوی گروه بودن	
انتخاب افراد جویای نام به عنوان رهبر و استفاده ابزاری از آن‌ها در شرایط بحرانی یک رویه متداول در محیط‌های کاری است.	۱-۱۲	استفاده ابزاری افراد از رهبر گروه در شرایط بحرانی	ایفای نقش پیش‌مرگه	کارکرد امنیتی (سپر امنیتی)
مخفی شدن پشت یک رهبر انتخابی یک راهبرد متداول در کاهش ریسک‌های سازمانی است.	۱-۱۳	استفاده ابزاری از رهبر برای کاهش ریسک‌های سازمانی	کاهش ریسک عملیاتی	
تداوم رابطه رهبر-پیروان منوط به تلاش رهبر برای برآورده‌سازی خواسته‌های زیردستان است.	۱-۱۴	تداوم رابطه رهبر-پیرو در گرو برآورده‌سازی انتظارات پیروان	تامین انتظارات پیروان	کارکرد ابزاری
فردی به عنوان رهبر گروه انتخاب می‌شود که جاده صاف‌کن اعضای گروه باشد.	۱-۱۵	تحمیل اراده زیردستان به رهبر	اراده پیروان	

نکات کلیدی	کد	کدگذاری باز	مفاهیم	زیرمقوله
رابطه رهبر-پیرو می تواند از نوع رابطه مگسان دور شیرینی باشد.	۱-۱۶	کاذب بودن رابطه رهبر-پیروان و استفاده ابزاری زیردستان از رهبر	استفاده ابزاری پیروان	کارکرد حمایتی رهبر
شکل گیری رابطه رهبر-پیرو می تواند به دلیل بهره گیری پیروان از شایستگی های محوری رهبر باشد.	۱-۱۷	پیروی با هدف انتفاع از شایستگی های محوری رهبر	انتفاع پیروان	
شکل گیری رابطه رهبر-پیرو می تواند ناشی از کارکرد حمایتی رهبر باشد.	۱-۱۸	کارکرد حمایتی رهبر عامل شکل گیری رابطه رهبر-پیروان	کارکرد حمایتی رهبر	
توانمندی رهبر در تامین امنیت دیگران، امکان انتخاب او به عنوان رهبر را افزایش می دهد.	۱-۱۹	پیروی با هدف انتفاع از توانمندی رهبر در تامین امنیت زیردستان	توانایی در تامین امنیت پیروان	کارکرد امنیتی
امکان ارضای «نیاز مطرح شدن» می تواند دلیل پیروی یک فرد از دیگری باشد.	۱-۲۰	پیروی از رهبر با هدف ارضای نیاز مطرح شدن	ارضای نیاز مطرح شدن	کارکرد ابزاری (ارضای نیاز پیروان)
انتخاب رهبر می تواند با هدف ارضای نیاز شناخته شدن صورت گیرد.	۱-۲۱	پیروی از رهبر با هدف ارضای نیاز شناخته شدن	ارضای نیاز شناختی پیروان	

تعریف عملیاتی رابطه رهبر-پیرو

در مصاحبه های انجام شده با خبرگان سعی شد چگونگی شکل گیری رابطه رهبر-پیروان در محیط های اداری کسب شود. نتایج حاصل از مصاحبه ها در **جدول (۵)** منعکس شده است. از نظر خبرگان رابطه رهبر-پیروان، با احساس نیاز به تحمیل اراده در زیردستان آغاز و با انجام اقدامات عملی برای تحقق آن دنبال می شود. در این نوع از تلاش جمعی، افراد در قالب گروه های غیررسمی گرد هم می آیند و یکی از اعضای گروه یا فرد خارج از گروه را به عنوان ایفای نقش رهبری در نظر می گیرند، و به صورت آگاهانه گرد او تجمع می کنند و او را برای رهبری گروه ترغیب می نمایند. پذیرش نقش رهبری در حقیقت به منزله ایفای نقش سخنگوی گروه بودن است؛ نوعی تن دادن به اراده جمعی.

جدول ۵: تبیین شکل گیری رابطه رهبر-پیروان

مقوله محوری	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
رابطه رهبر-پیروان	تامین منافع جمعی / انتظارات پیروان	۱۱	۲۱
	نقش کارگزاری	۹	۱۱
	تامین امنیت شغلی پیروان	۸	۹
	کاهش ریسک عملیاتی	۱۱	۱۸
	ظرفیت سازی برای توسعه جمعی و فردی پیروان	۷	۱۸
	تعمیق ارزش های گروهی	۷	۱۲
	ارضای نیازهای شناختی و نیاز به مطرح شدن در پیروان	۶	۱۵
	ایفای نقش سخنگویی	۸	۱۷
	ایفای نقش پیش مرگه	۷	۱۲
	تحمیل اراده پیروان	۱۱	۱۹
	کارکرد حمایتی رهبر	۴	۱۰

ماتریس کیفی زیرمقوله ها

در این پژوهش از رهیافت ساختنایافته **گلیزر (۱۹۹۸)** استفاده شده است. او معتقد است باید اجازه داده شود که نظریه از داده ها ظاهر شود، نه آن که از چارچوب های از پیش طراحی شده استفاده گردد. به سخن دیگر، در این رهیافت پژوهش کیفی، تمرکز بر مرتبط کردن

زیرمقوله‌ها و زایش نظریه است، نه صرف تشریح مقوله‌ها (Creswell & Creswell, ۲۰۱۷). زیرمقوله‌های به‌دست‌آمده از نتایج مصاحبه با خبرگان در **جدول (۶)** منعکس شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، اتفاق نظر قابل‌ملاحظه‌ای در میان خبرگان در خصوص زیرمقوله‌ها دیده می‌شود.

جدول ۶: ماتریس کیفی زیرمقوله‌ها

کد خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
زیرمقوله‌ها												
شایستگی محوری	*	*	*	*	*	*			*		*	
شجاعت	*			*	*	*				*		
صداقت	*	*	*	*	*		*	*		*	*	*
عدالت	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*
قابل اعتماد بودن	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حکمت		*	*					*				
کارکرد حمایتی رهبر	*	*		*				*		*		
تامین نیاز مطرح شدن پیروان	*					*						
تامین نیاز شناختی پیروان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تامین امنیت پیروان (سپر امنیتی)	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*
ظرفیت‌سازی برای تحقق اهداف	*	*	*	*	*			*	*	*		
ایفای نقش پیش‌مرگه برای پیروان	*	*	*	*	*	*	*	*		*		
سخنگوی گروه بودن	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ایفای نقش کارگزاری برای پیروان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کارکرد توسعه‌ای رهبر	*			*				*				
تعمیق ارزش‌های جمعی پیروان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کارکرد سیاسی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اعمال اراده گروه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کاهش ریسک عملیاتی گروه	*			*		*	*	*				*

شکل‌گیری نظریه

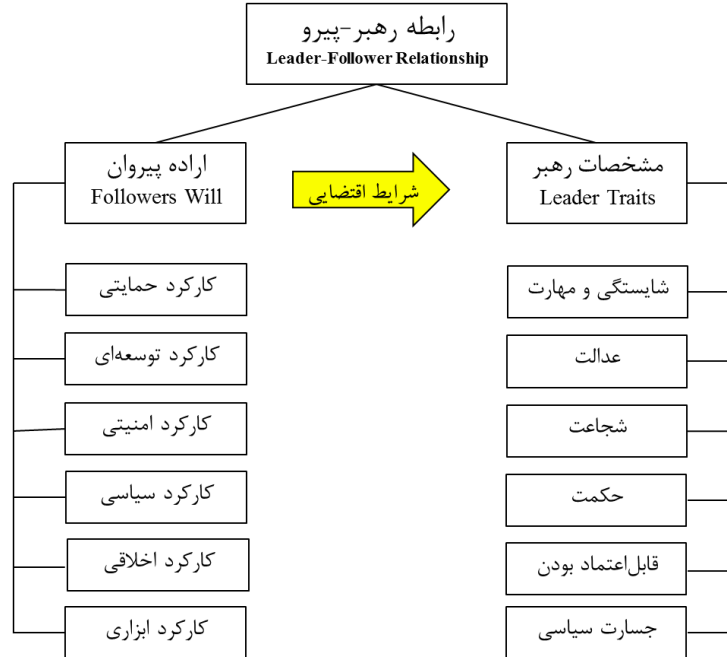
تجمیع زیرمقوله‌های به‌دست‌آمده در **جدول (۶)** را می‌توان در قالب مقوله اصلی اراده‌گرایی نامگذاری کرد که در **شکل (۴)** منعکس شده است. به سخن دیگر، این توده‌های به‌ظاهر فاقد قدرت هستند که نقش‌آفرینان اصلی در انتخاب رهبری به‌شمار می‌روند. آن‌ها از میان خود افرادی را شناسایی می‌کنند که توان برآورده‌سازی نسبی منافع فردی آن‌ها را دارند. با تجمع در پیرامون چنین افرادی و ترغیب آن‌ها به ایفای نقش رهبری، خود را در پناه چنین افرادی قرار می‌دهند. به عبارت دیگر، یافته‌ها نشانگر آن است که این توده‌های مردم هستند که افراد به‌ظاهر قدرتمند را خلق می‌کنند و از مزایای کار گروهی برای تامین منافع فردی خود استفاده می‌کنند، و در صورتی که رهبران آنان تاریخ مصرف خود را از دست دهند از اطراف آن‌ها پراکنده می‌شوند و دور فرد جدیدی جمع می‌شوند. بنابراین در مقایسه با تفکر سنتی، شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان را می‌توان بر مبنای اراده‌گرایی پیروان تبیین کرد که در این پژوهش تحت عنوان **نظریه چتر قدرت**^۱ نامگذاری شده است. نیاز به توضیح نیست که تحمیل اراده پیروان نیازمند انتخاب فرد واجد شرایطی است که لزوماً نباید آن را به فرهمندی رهبر تعبیر کرد.

۱. Power Umbrella Theory

مطابق نظریه چتر قدرت، پیروان برای پیشبرد اهداف فردی خود نیاز به یک حمایتگر دارند که در نقش پیش‌مرگه آنان ظاهر شود. از این‌رو، افراد جاه‌طلب یا قابل‌اعتماد را شناسایی می‌کنند و با اجتماع پیرامون او، با تعریف و تمجید غیرواقعی بینانه، وی را تحریک به پذیرش نقش رهبری می‌کنند. به او القا می‌کنند که به خود تعلق ندارد و مادر گیتی مثل او نزیایده است. آنگاه اراده خود را بر رهبر تحمیل می‌کنند و از رهبر خود به مثابه سپر حفاظتی بهره می‌جویند. به‌طور کلی مطابق نظریه چتر قدرت، انتخاب رهبر از سوی پیروان با عقلانیت ابزاری قابل‌توجه است. رهبر ابزاری است برای تأمین انتظارات متنوع زیردستان. متناسب با نوع انتظارات و شرایط وضعی، ممکن است پیروان یک فرد جاه‌طلب و جاده صاف‌کن را به عنوان رهبر خود انتخاب کنند. چنین فردی ممکن است از نظر اخلاقی فرد سالمی نباشد یا از نظر روانی تعادل نداشته باشد، اما متناسب با شرایط و خواسته‌های پیروان، فرد مناسبی برای رهبری تشخیص داده شود.

همان‌طور که در شکل (۴) دیده می‌شود، رابطه رهبر-پیرو زمانی شکل می‌گیرد که افراد تلاش دارند اراده خود را در تأمین نیازهای فردی و گروهی، تأمین امنیت گروهی، زمینه‌سازی برای توسعه فردی و گروهی، تعمیق ارزش‌های مشترک، دستیابی به اهداف سیاسی و مانند این‌ها از طریق ظرفیت‌سازی مبتنی بر ایجاد رابطه رهبر-پیرو پیش ببرند. از این‌رو، شکل‌دهی به رابطه رهبر-پیروان می‌تواند ظرفیت لازم را برای تحقق اهداف پیشگفته فراهم سازد. طبیعی است که برای پیشبرد اراده خود باید فرد واجد شرایطی را پیدا کند که از شایستگی‌های محوری و صلاحیت‌های اخلاقی برخوردار باشد. با تجمع پیرامون چنین فردی و ترغیب وی به پذیرش نقش رهبری گروه، چتر قدرتی را برای تحقق انتظارات اعضای گروه فراهم می‌سازند. چنین رهبری تحت نفوذ و هدایت پیروان حرکت می‌کند، خود را وامدار حمایت آنان می‌داند و سعی می‌کند در راستای افکار پیروان حرکت کند. در صورتی که رهبر انتظارات پیروان را برآورده نسازد، از اطراف او پراکنده خواهند شد و به دنبال انتخاب رهبر دیگری برای خود خواهند آمد.

انتظار آن است که رهبر به عنوان سخنگوی گروه خود عمل نماید و حافظ منافع آنان باشد. او در ظاهر در نقش هدایت پیروان ظاهر می‌شود، اما در عمل توسط پیروان هدایت می‌شود؛ عروسک خیمه‌شب‌بازی زینده چنین رهبری است. اگر اجرای راهبردهای گروهی با واکنش محیطی مواجه شود و دیگر بازیگران به اقدامات تلافی‌جویانه علیه گروه اقدام کنند، بیش‌ترین آسیب متوجه رهبر گروه خواهد بود، و پیروان با سلب مسئولیت از خود او را رها خواهند کرد و دنبال پیدا کردن چتر حمایتی دیگری خواهند بود.



شکل ۴: مدل پیکره‌ای رابطه رهبر-پیروان

همان‌طور که در شکل (۴) دیده می‌شود، انتظار پیروان از رهبر انتخابی ممکن است بسیار متنوع باشد. اگر پیروان انتظار دارند که رهبر انتخابی برای توسعه زیردستان زمینه‌سازی کند (کارکرد توسعه‌ای)، فردی را برای رهبری انتخاب می‌کنند که از ویژگی‌های لازم برای

برآورده‌سازی چنین انتظاری برخوردار باشد. اگر پیروان دنبال کارکرد سیاسی (کسب قدرت، حفظ قدرت، و تضعیف قدرت دیگران) باشند، بی‌شک فردی را به عنوان رهبر خود برمی‌گزینند که از جسارت و مهارت سیاسی لازم برای تحقق چنین انتظاری برخوردار باشد. برای مثال، این امر در انتخاب مقامات در سطح ملی یا محلی دیده می‌شود، آن‌جا که مردم به انتخاب یک فرد راستگرا یا چپگرا یا میانه‌رو تمایل پیدا می‌کنند. البته، این امر ناشی از ادراکی است که در مورد قابلیت‌های فرد برای برآورده‌سازی انتظارات خود پیدا می‌کنند؛ چه این ادراک تحت تاثیر رسانه‌های تبلیغاتی و کاذب چه واقعی باشد.

باید در نظر داشت که رهبر انتخابی ممکن است در عمل به دلیل محدودیت‌های محیطی نتواند انتظارات پیروان را برآورده سازد یا به دلیل رعایت کدهای اخلاقی حاضر نباشد از هر ابزاری برای نیل به اهداف استفاده کند. در چنین مواقعی، پیروان بدون در نظر گرفتن محدودیت‌ها، واکنش منفی از خود نشان می‌دهند، از اطراف او پراکنده می‌شوند، و تلاش می‌کنند در چارچوب مقررات فرد دیگری را به عنوان رهبر خود انتخاب کنند.

دلالت ضمنی یافته‌های پژوهش

همان‌طور که **بایون**^۱ (۱۹۶۱) مطرح می‌سازد، پیروان با مفروضه وابستگی در سطح ناخودآگاه با این پیش‌فرض حرکت می‌کنند که رهبر انتخابی آنان همانند والدین در نقش حمایتی زیردستان ظاهر می‌شود. وقتی در عمل کارکرد مورد انتظار را از رهبر خود نمی‌بینند، احساس بی‌پناهی و ترس از دنیای خارج در آنان ظاهر می‌شود. تغییر در پیش‌فرض‌های زیردستان در مورد شایستگی رهبر در ایفای نقش حمایتی ظاهر می‌شود. در نتیجه، ریزش تدریجی طرفداران رهبر به تعارض‌های درون‌گروهی می‌انجامد و رهبر نزد پیروان مشروعیت خود را از دست می‌دهد. افراد برای یافتن رهبر جایگزین تلاش‌های غیررسمی خود را آغاز می‌کنند. در ضمن متناسب با تغییرات محیطی، یک رهبر ممکن است از ظرفیت‌های لازم برای مواجهه با شرایط جدید برخوردار نباشد. از این‌رو، نیاز به تغییر رهبر در طول زمان احساس می‌شود. به سخن دیگر، حتی اگر رهبر گروه تلاش کند که در نقش حمایتی ظاهر شود، کم‌توجهی به یادگیری مستمر و عدم کسب شایستگی‌های نوین برای رهبری گروه، ممکن است او را به رهبر ناشایسته-ناخودآگاه تبدیل کند. همان‌طور که **اندرسون** و **اندرسون**^۲ (۲۰۰۲) اشاره می‌کنند، رهبران ناشایسته-ناخودآگاه نمی‌دانند که نمی‌دانند. آن‌ها فکر می‌کنند که دانش، مهارت و اقدامات رهبری فعلی کافی است. آنگاه که صدای زنگ بیدارباش را می‌شنوند، پی می‌برند که از دانش و مهارت مورد نیاز برای برآورده‌سازی انتظارات پیروان برخوردار نیستند. آن‌ها ممکن است به دلیل تلاش پیروان برای تغییر رهبری، دیگر فرصت یادگیری و ارتقای شایستگی‌های خود را نداشته باشند. رابطه رهبر-پیرو یک رابطه دائماً پویاست و در طول زمان تغییرات در هر دو طرف معادله رهبر-پیرو اتفاق می‌افتد. به دلیل عدم برآورده‌سازی انتظارات فردی، پیروان رهبر ریزش پیدا می‌کنند و پیرامون رهبر دیگری جمع می‌شوند. رهبر با لحاظ کردن منافع فردی، مسیر خود را از پیروان جدا می‌کند و با این کار، رابطه رهبر-پیروان گسسته می‌شود. به سخن دیگر، همان‌قدر که پیروان تلاش می‌کنند اراده خود را بر رهبر تحمیل کنند و رفتار او را در مسیر خواسته‌های خود شکل دهند، رهبر انتخابی نیز ممکن است زیرکانه پا بر دوش پیروان بگذارد و برای دستیابی به موقعیت برتر، زیردستان را ابزار کسب قدرت خود قرار دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

هرچند به صورت سنتی، شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو بر مبنای ویژگی‌های فرهنگی رهبر توجیه می‌شود، اما یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در معادله رهبر-پیرو، نقش پیروان در شکل‌دهی به این رابطه کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در شرایط ایران، پیروان در شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان نقش کلیدی دارند. این یافته به تبیین نظریه رهبری چتر قدرت در مقابل نظریه رهبری فرهنگی منجر شد. باید در نظر داشت که ایجاد گروه و نهادسازی به اعمال قدرت جمعی افراد مشروعیت می‌بخشد. از این‌رو، انتخاب رهبر بخشی از این فرایند پویاست. افراد برای اعمال اراده خود نیازمند رهبری هستند که در راستای افکار اعضای گروه حرکت کند و به خواسته‌های آنان جامه عمل بپوشاند.

۱. Bion

۲. Anderson & Anderson

اگر قدرت را اعمال اراده بر دیگران تعریف کنیم، مطابق نظری چتر قدرت، افراد قدرت را نه به‌طور مستقیم، بلکه از طریق رهبر خود اعمال می‌کنند. به سخن دیگر، اعمال قدرت با واسطه رهبری است که اساس نظریه چتر قدرت را شکل می‌دهد. این‌که چرا افراد از اعمال قدرت مستقیم اکراه دارند، می‌تواند ناشی از ضعف منبع قدرت در تک‌تک آن‌ها باشد یا روحیه ریسک‌گریزی و مانند این‌ها. استعاره چتر بدین معناست که برافراشته شدن چتر به اراده افرادی بستگی دارد که رهبر را به مثابه چتر حفاظتی بالای سر خود نگه داشته‌اند. تشبیه رهبر به چتر قدرت بدین معناست که رهبری در نقش قدرت متشکله گروه ظاهر می‌شود و باید کارکرد برآورده‌سازی و حفاظت از منافع گروه را از خود نشان دهد.

مطابق نظریه چتر قدرت، رهبران باید در نقش پیش‌مرگه گروه یا اجتماع ظاهر شوند. در صورت بروز خطر، رهبر فدا می‌شود و پیروان مصون از خطر می‌مانند، از اطراف او پراکنده می‌شوند، و تغییر رهبری اتفاق می‌افتد. این خصوصیات شخصیت افراد نیست که به آن‌ها امکان می‌دهد در نقش رهبری دیگران ظاهر شوند، بلکه این زیردستان هستند که برای تحقق منافع جمعی خود یک فرد واجد شرایطی را برای رهبری شناسایی و با ترغیب او برای پذیرش رهبری تلاش می‌کنند، تا زیر چتر حمایتی چنین فردی به منافع فردی و جمعی خود دست یابند. چنین حرکت آگاهانه‌ای به شکل‌گیری رابطه رهبری منجر می‌شود. ممکن است افراد جاه‌طلب یا قابل‌اعتماد شانس بیش‌تری برای گزینش به عنوان رهبر داشته باشند.

باید در نظر داشت که نظریه چتر قدرت، اهمیت نظریه رهبری فرهمند را در تبیین شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان نفی نمی‌کند، اما بر این نکته اساسی تاکید دارد که شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو لزوماً بر مبنای ویژگی‌های رهبر فرهمند توجیه‌پذیر نیست. متناسب با شرایط سیاسی، اقتصادی، و اجتماعی در سطوح کلان، میانه و خرد شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو لزوماً یکسان نیست. گاهی این پیروان هستند که نقش کلیدی در شکل‌گیری چنین پیوندی ایفا می‌کنند و گاهی رهبران با ویژگی‌های فرهمندی.

نتایج این پژوهش کیفی نشان می‌دهد که در شرایط سازمان‌های بخش دولتی ایران، شکل‌گیری رابطه رهبر-پیروان بیش‌تر با نظریه چتر قدرت تبیین‌پذیر است. از این‌رو، این خطر وجود دارد که رهبران انتخابی برای حفظ جایگاه خود و حرکت در راستای افکار پیروان، به رفتارهای غیراخلاقی دست بزنند یا نتیجه شکل‌گیری چنین روابطی به پدیده رهبری عمودی-زوجی بیانجامد که در آن برخی از پیروان خودی و برخی دیگر غیر خودی خواهند بود؛ خودی‌ها مورد حمایت قرار خواهند گرفت و با غیر خودی‌ها در چارچوب مقررات خشک اداری برخورد خواهد شد. از این‌رو، برای حفظ منافع عمومی و رعایت فرصت‌های اشتغال مساوی که لازمه مدیریت در سازمان‌های دولتی است، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های تکمیلی با هدف تعدیل رفتارهای منفی چنین رهبرانی در بخش عمومی دنبال شود. باید در نظر داشت که نظریه چتر قدرت یک نظریه توصیفی است نه هنجاری، یعنی واقعیت شکل‌گیری رابطه رهبر-پیرو را آن‌گونه که هست توضیح می‌دهد نه آن‌گونه که باید باشد.

همان‌طور که استروم^۱ (۲۰۱۹) اشاره می‌کند، مدل‌ها پیش‌فرض‌های دقیقی در مورد مجموعه معدودی از پارامترها و متغیرها می‌سازند. مدل‌ها اجازه می‌دهند جنبه‌های خاصی از نظریه چتر قدرت مورد آزمون قرار گیرد. مدل‌ها به تحلیلگران اجازه می‌دهند با ثابت نگه داشتن تعداد معدودی از متغیرها در محیط‌های خاص و واکاوی پیامدهای آن، بخش‌های خاص نظریه چتر قدرت به بوته آزمایش گذاشته شوند. در ضمن، با توجه به دلالت ضمنی یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود چگونگی تغییر رهبری بر مبنای نظریه چتر قدرت در سازمان‌های عمومی مورد مطالعه قرار گیرد.

منابع

الف) انگلیسی

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (۲۰۰۲). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*: John Wiley & Sons.
- Barnes, L. B., & Kriger, M. P. (۱۹۸۶). The Hidden Side of Organizational Leadership. *Sloan Management Review* (1986-1998), 28(۱), ۱۵-۲۵.
- Bion, W. R. (۱۹۶۱). *Experiences in Groups*: Tavistock Publications.
- Chaleff, I. (۲۰۰۳). *The Courageous Follower*: Berrett Koehler Publishers.

۱. Ostrom

- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*: Sage Publication.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*: Sage Publications.
- Crowe, B. J., Bochner, S., & Clark, A. W. (1972). The Effects of Subordinates' Behavior on Managerial Style. *Human Relations*, 25(3), 210-237. <https://doi.org/10.1177/001872677202000303>
- Danto, A. C. (1960). *Nietzsche as Philosopher*: Columbia University Press.
- DeCharms, R. (1968). *Personal Causation*: Academic Press.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The Bases of Social Power. *Classics of Organization Theory*, 7(1), 311-320.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions* (Vol. 204): Sociology Press Mill Valley.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the Right Questions about Leadership: Discussion and Conclusions. *American Psychologist*, 62(1), 43-47. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.43>
- Hollander, E. (2012). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*: Routledge.
- House, R. J. (1997). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391900>
- House, R., & Baetz, M. (1999). *Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions*. In B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1). In: JAI Press: Greenwich, Conn.
- James, M. K., Posner, B. Z., Glover, K., & Predovic, L. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*: Jossey-Bass Publishers.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C., & Wilkinson, I. (1984). Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders. *Organizational Dynamics*, 12(3), 58-67. <https://doi.org/10.1177/009276168401200301>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274779>
- Lindholm, C. (1988). Lovers and Leaders: A Comparison of Social and Psychological Models of Romance and Charisma. *Social Science Information*, 27(1), 3-40. <https://doi.org/10.1177/026931888027001001>
- McCall, M., Lombardo, M., & Morrison, A. (1988). *The Lessons of Experience*: Lexington Books.
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109. <https://doi.org/10.5465/200897>
- Northouse, P. G. (2011). *Leadership: Theory and Practice*: Sage Publication.
- Ostrom, E. (2019). Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework. In *Theories of the Policy Process* (pp. 21-74): Routledge.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations* Marshfield: Pitman Publishing.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*: Prentice-Hall Publication.
- Sik, H., & Ng, S. H. (1980). *The Social Psychology of Power*: Academic Press.
- Spiller, G. (1979). The Dynamics of Greatness. *Sociological Review*, 21(3), 218-232.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques*: Citeseer.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1, O2.
- Tierney, W. G. (1989). Symbolism and Presidential Perceptions of Leadership. *The Review of Higher Education*, 12(2), 103-116. <https://doi.org/10.1303/rhe.1989.0027>
- Weber, M. (1946). *The Sociology of Charismatic Authority*. In HH Gerth & CW Mills (Eds.), *From Max Weber*: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Economic and Social Organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.
- Wheatley, M. J. (1984). *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*: ERIC.
- Willner, A. R. (1980). *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*: Yale University Press.
- Winter, D. G. (1973). *The Power Motive*: Free Press.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*: Pearson Education India.

Power Umbrella Theory versus Charismatic Leadership Theory

Farajollah Rahnavard^۱

Abstract

Purpose: Traditional leadership theories have based the formation of the leader-follower relationship more on the leadership characteristics. Given the criticisms leveled at the theory of charismatic leadership, the development of alternative theories is an inevitable necessity that is the main purpose of this study.

Design/ Methodology/ Approach: The statistical population in this qualitative research is ۱۶ experts in the field of management, while mastering the theoretical issues of leadership, have work experience in work settings. These experts were identified by snowball method and the data were collected through in-depth interviews with them by unstructured approach method to the stage of theoretical saturation and through coding became the main categories. The dependability of the interviews was assessed based on the criteria of originality, usefulness, credibility, and resonance.

Findings: The results of the study showed that followers play a key role in the formation of the leader-follower relationship. These followers seemingly powerless are the main players in choosing the leader. The research findings indicate that contrary to the traditional theory of charismatic leadership, followers play a key role in shaping the leader-follower relationship.

Originality/ Value: A large and diverse number of studies on leadership in organizations have been conducted, but a comprehensive framework on leader-follower relationship is still lacking. The findings of the current paper provide a new theory in addressing leader-follower relationship in Iran public sector. "Power Umbrella Theory" is the name chosen to explain how the leader-follower relationship is formed. According to this theory, it is the followers who choose the leader to meet their expectations; they expect the leader to appear in the role of their spokesperson and to show the expected functions of the followers.

Keywords: Charismatic Leadership, Power Umbrella, Leader-follower Relationship, Will-to-Power.

^۱. Associate Prof., Institute for Management and Planning Studies (IMPS), Tehran, Iran
Corresponding Author: Farajollah Rahnavard
Email: frahnavard@imps.ac.ir