سخن سردبیر:

نظریه چتر قدرت در مقابل نظریه رهبری فرهمند

فرج‌اله رهنورد

چکیده

نظریه های رهبری سنتی شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان را بیشتر بر مبنای ویژگی‌های فرهمندی رهبر استوار ساخته‌اند. با توجه به انتقادهایی که بر نظریه رهبری فرهمند وارد شده است، تدوین نظریه های جایگزین یک ضرورت اجتناب ناپذیر است که هدف اصلی این پژوهش است. جامعه آماری در این پژوهش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان رشته مدیریت است که ضمن تسلط به مباحث نظری رهبری از تجربه کاری در محیط های اداری برخوردارند. این خبرگان به روش گلوله برفی شناسایی و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با آنان به روش رهیافت ساخت نایافته تا مرحله اشباع نظری گردآوری و از طریق کدگذاری به مقوله‌های اصلی تبدیل شدند. اتکاپذیری مصاحبه بر مبنای معیارهای اصیل بودن، مفید بودن، اعتماد پذیری، و بازآوایی بررسی شده است. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که پیروان در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این پیروان به ظاهر فاقد قدرت هستند که نقش آفرینان اصلی در انتخاب رهبری بشمار می‌روند. به سخن دیگر، برخلاف نظریه سنتی رهبری فره‌مند، پیروان در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان نقش اصلی را ایفا می‌کنند. "نظریه چتر قدرت" نامی است که برای تبیین شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو بر مبنای اراده پیروان انتخاب گردید. مطابق این نظریه، این پیروان هستند که رهبر را انتخاب می کنند تا خواسته‌های آنان را برآورده سازد؛ 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، و اراده معطوف به قدرت

مقدمه

در روابط بین انسان ها می‌توان رابطه رهبر و پیروان را به عنوان یک واقعیت اجتماعی مشاهده کرد، اما سئوال 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، کسانی که از خودشیفتگی محرومند، امکان دارد در زندگی خود برای جبران آن به سراغ دیگران بروند و رابطه رهبری شکل بگیرد که می‌توان آن را همانند افتادن در دام عشق قلمداد کرد (لیندهوم[1]، ۱۹۸۸). اگر رابطه انعکاسی رهبر با پیروان را که مبتنی بر فرایندهای روانشناسی ناخودآگاه است را نپذیریم، آیا می‌توان با رابطه نمادین آن را توضیح داد. در رابطه نمادین، رهبر بر خودادراکی پیروان تأثیرگذاشته و در آنها برای خودابرازی انگیزه لازم را ایجاد می‌کند. در حقیقت رهبر الگوی ارزش‌هایی است که پیروان قبول دارند. در این صورت، رابطه بین رهبر و پیروان بر مبنای نمادهای مشترک شکل می‌گیرد (Tierney, 1989). آیا رابطه توسعه‌ای تبیین مناسب‌تری از رابطه رهبر و پیروان را ارائه نمی‌دهد؟ رابطه‌ای که در آن کارکردهای توسعهای رهبر تأثیر عاطفی بر دیگران گذاشته و باعث می‌شود رابطه رهبر و پیروان شکل بگیرد.

همان طور که هالندر (۲۰۰۹) اشاره می کند افرادی که به عنوان رهبر شناخته می شوند، معمولاً 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، دوگانگی سنتی بین رهبر و پیرو را حداقل در سه زمینه اشتباه می‌داند. اول، دیدگاه سنتی پتانسیل نفوذ را در نقش‌های وابسته نادیده می‌گیرد. دوم، افرادی که به مقام رهبری می‌رسند، ممکن است ویژگی هایی مانند داشتن اعتماد به نفس و مهارت های ارتباطی را از خود نشان داده باشند. سرانجام، در سلسله مراتب انتظار می‌رود که رهبران به انتظارات زیر دستان توجه کرده و برای برآورده سازی آنها واکنش نشان دهند. هالندر (۲۰۰۹) رویکرد رهبری فراگیر[2] را پیشنهاد می‌کند که بجای تمرکز سنتی بر رهبر یه عنوان ابزاری برای درک رهبری، نقش پیروان در رهبری اثربخش برجسته می‌کند. به سخن دیگر، رهبری به عنوان یک فرایند بین فردی دیده می‌شود که مستلزم روابط متقابل با اهداف و چشم انداز مشترک برای آینده است.

هاکمن و واگمن (۲۰۰۷) با بیان اینکه رهبران نیز پیرو هستند و پیروان نیز از رهبری برخوردارند، معتقد هستند که هر رئیسی یک زیردست است، حتی مدیران ارشدی که کل سازمان را هدایت می کند، به طور ناگهانی به برخی از افراد یا گروه های برجسته در سازمان گزارش می‌دهند. باید در نظر داشت که سلسله مراتب برای رهبری عامل اساسی نیست. به عنوان مثال، ویتلی (۱۹۹۲) با انتخاب رویکرد سیستمی، رهبری را یک فرایند

---

1 Lindholm
2 Inclusive Leadership

تأثیر تعاملی می‌داند. وی دیدگاهی از رهبری را از منظر زیست شناسی ارائه می‌دهد که بسیار خلاقانه‌تر و سازگارتر از مدل معمولی بالا به پایین است.
با توجه به ایردهای مطرح شده در خصوص رهبری فره‌مند، این مقاله سعی دارد، شکل گیری رابطه رهبر و پیروان را به گونه دیگری تبیین کند که تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. نظریه جدیدی که از تجربه نویسنده در محیط های کاری و اجتماعی ایران شکل گرفته و از طریق تحقیق کیفی تقویت شده است.

مبانی نظری

تعریف قدرت

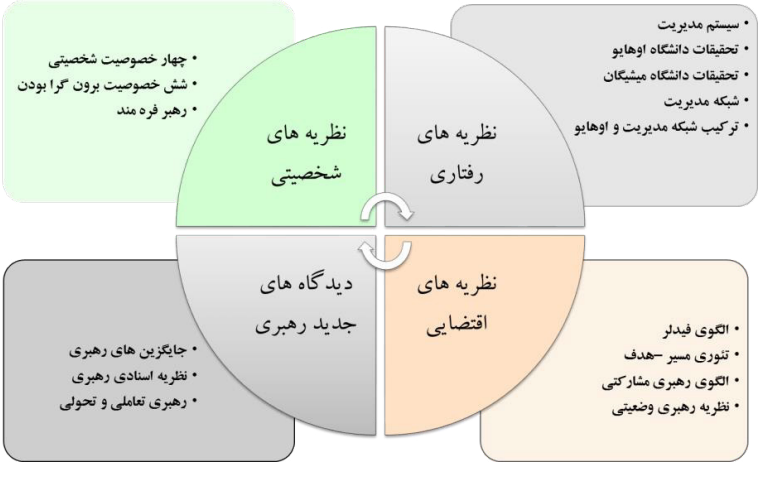
در کاربردهای معمول ، قدرت توانایی اعمال درجه ای از کنترل بر افراد، اشیا، و رویدادها است، در حالی که نفوذ بیشتر برای اعمال ترغیب و نه کنترل استفاده می شود (هالندر، ۲۰۰۹). مطابق نوشته وبر (۱۹۴۶: ۱۵۲): "قدرت این احتمال است که یک بازیگر در روابط اجتماعی در موقعیتی باشد که علی‌رغم مقاومت بتواند اراده خود را تحمیل کند". در روانشناسی اجتماعی، سازه قدرت به سه طریق به کار گرفته شده است (Ng, 1980): ۱) قدرت به عنوان عامل انگیزشی در معنای تلاش برای تسلط یا کنترل (Winter, 1973)؛ ۲) قدرت به عنوان اصطلاح شناختی در مفهوم مرکز ثقل کنترل و مفهوم خودکارآمدی (deCharms, 1968)؛ و ۳) قدرت به عنوان عامل رفتاری، در تحلیل اقدامات فردی و تمایز بین "کنترل رفتار" و "کنترل سرنوشت" (Thibaut and Kelley 1959).
یکی از مهم‌ترین جنبه‌های قدرت این است که قدرت تابعی از وابستگی است (Pfeffer, 1981)، و فهمیدن و درک وابستگی نقش اساسی و مهمی در درک و فهم قدرت دارد. میان 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، هر چه میزان وابستگی کمتر شود، قدرت فرد نیز کاهش می‌یابد. مهم‌ترین عوامل ایجاد وابستگی عبارتنداز:
- 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 اولا، افراد یا سازمان‌ها باید به چیزی احساس نیاز کنند و ثانیا آن چیز به وفور وجود نداشته باشد و تنها فرد یا افراد خاصی آن را داشته باشند.
- 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 (۲۰۰۲) با بررسی ادبیات نظری رهبری، نتیجه می‌گیرد که بیشتر دانشمندان موافقند که رهبری شامل یک رابطه تأثیرگذار بین رهبر و پیروان است. به زعم رابینز (۱۹۹۶) رهبری عبارت است از توانایی نفوذ بر یک گروه در جهت دستیابی به اهداف. منبع این نفوذ ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد. بیشتر تحلیل‌هایِ رهبری تلاش کرده اند، منبع این نفوذ رسمی یا غیر رسمی را مشخص کنند که معمولاً یک رهبر را قادر به اعمال قدرت بر دیگران می‌کند. در یک فرمول معروف (French & Raven, 1959) مبانی قدرت به شرح زیر فهرست شده اند: ۱) قدرت مشروع؛ ۲) قدرت پاداش؛ ۳) قدرت اجبار؛ ۴) قدرت امرجعیت؛ و ۴) قدرت خبرگی.

نظریه‌های رهبری

نظریه‌های رهبری را می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم کرد. برخی از این نظریه ها بر ویژگی های شخصیتی رهبران تمرکز کرده و سعی دارند با تکیه بر آنها رهبران را از افراد غیر رهبر 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 شده و رهبری وضعی را مدل سازی کرده اند. دسته آخر، رهبری را یک سیستم یکپارچه از رهبر ـ پیروان معرفی می کنند که از تعامل فراگیر نشات می‌گیرد (نمودار ۱).



نمودار ۱. دسته‌بندی نظریه های رهبری

چگونگی شکل گیری رابطه رهبر ـ پیرو

همان طور که پیشتر اشاره شد، گروهی از نظریه‌های رهبری بر چگونگی ظهور و بروز رابطه رهبر ـ پیرو تکیه می‌کنند و سعی دارند، بر ویژگی‌هایی تکیه کنند که در صورت وجود آنها می‌توان رهبران بالقوه را از دیگران تمیز داد. چنین افرادی با تکیه بر خصوصیات ویژه خود از توانایی نفوذ[1] بر دیگران برخوردار می‌شوند و توانایی هدایت آنان را به دست می‌آورند. مهمترین نظریه‌های مطرح شده در این خصوص عبارتنداز:

۱. نظریه انسان بزرگ[2]

این نظریه اساساً بر این مفروضه استوار است که همه رهبران بزرگ دارای ویژگی‌های خاصی هستند که آنها را از دیگر افراد متمایز می سازد. از نظر تاریخی، نظریه انسان بزرگ در اوایل دهه ۱۹۰۰ مطرح شد که ویژگی های رهبران بزرگ مورد بررسی قرار گرفت (Northouse, 2016). مطابق این نظریه، افراد با صفات خاصی متولد می شوند که فقط برخی از افراد "بزرگ" از آنها برخوردار هستند (Spiller, 1929: 218).

۲. نظریه رهبری فره مند[3]

اصطلاح فرهمند (باجذبه) اغلب در علوم سیاسی و جامعه شناسی برای توصیف زیرمجموعه‌ای از رهبران بکار می‌رود که "با زور توانایی‌های شخصی خود قادر به تأثیرات عمیق و غیر عادی بر پیروان هستند" (هاوس و باتز ، ۱۹۷۹: ۳۹۹). پیروان، رهبر فره‌مند را کسی می‌دانند که از خصوصیات فوق بشری برخوردار است و مأموریت و دستورالعمل‌های رهبر را بدون قید و شرط می پذیرند (ویلنر ، ۱۹۸۴). وبر (۱۹۴۷: ۳۵۹) فرهمندی را "کیفیت خاصی از شخصیت فردی" توصیف می کند، اما به نظر می رسد که وی یک مبنای رابطه‌ای برای فرهمندی را نیز تصدیق می کند: "این شناخت از طرف افراد تحت اختیار است که برای اعتبار فرهمندی تعیین کننده است" هاوس (۱۹۷۱) سه ویژگی رهبران فرهمند را اعتماد به نفس، تسلط بر خویشتن، و اعتقاد راسخ به باورها و عقاید شخصی می‌داند.

---

۱ توانایی‌فرد از تغییر دادن رفتار دیگران بدون داشتن موقعیت رسمی و فراگرد اثرگذاری بر افکار، رفتار، یا عواطف شخص دیگر را نفوذ گویند.

2 Great Man Theory

3 Charismatic Leadership Theory

نقدی بر رابطه سنتی رهبر - پیرو

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

۱. وحدت رهبری و پیروی[1]

انتظار معمول از نقش رهبری به عنوان نقش فعال و نقش پیرو به عنوان نقش منفعل در سلسله مراتب سنتی به درستی فهم نشده است. بارنز و کریگر (۱۹۸۶) مشاهده کردند 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 شخص.

دیدگاه سنتی بر ویژگی‌های رهبری و تأثیراتی که بر پیروان می گذارد متمرکز شده بود، در حالی که دیدگاه های جدید چگونگی انجام وظایف رهبری در موقعیت‌های خاص را مطرح می‌سازند و بر توانایی بالقوه پیروان برای ارزیابی و به عهده گرفتن وظایف رهبری تاکید دارند. به علاوه، ویژگی هایی که در رهبران خوب دیده می شود مانند قابلیت اطمینان، شایستگی و صداقت در میان پیروان نیز وجود دارند (Kouzes & Posner, 1987). علی رغم عدم توازن قدرت، هم رهبر و هم پیرو در تبادل اجتماعی فیمابین اعمال نفوذ می کنند.

۲. خصایص رهبر و اسناد پیروان[2]

امروزه، داشتن صفات رهبری همچنان مهم تلقی می‌شود (Kirkpatrick & Locke, 1991)، اما به احتمال زیاد اثربخشی آنها ناشی برازش 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 هستند. به علاوه، پیامدهای مثبت یا منفی به احتمال زیاد به رهبر نسبت داده می شود تا به دیگر عوامل خارجی (Meindl & Ehrlich, 1987).

۳. کیفیت رابطه رهبری[3]

این رویکرد توسط مک کال، لومباردو، و موریسون (۱۹۸۸) مطرح شده است. یافته های پژوهشی

---

1 Unity of Leadership and Followership
2 Leader Traits and Follower Attributions
3 Relational qualities of leadership

نشان می‌دهد که کیفیت رابطه برحسب چهار مقیاس[1] زیر در تمیز رهبری خوب از بد مورد قابل سنجش است: ۱) حساس و باهوش بودن؛ ۲) درگیر شدن؛ ۳) قابل اعتماد بودن؛ و ۴) پاداش دهی.

٤. رهبری تراکنشی و پیرو فعال[2]

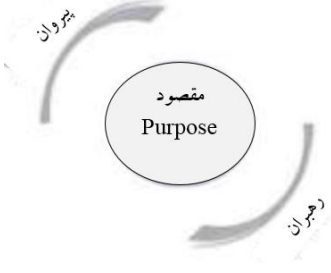
مدل های تراکنشی از رهبری بر مبادله اجتماعی ضمنی یا تراکنشی که بین رهبر و پیروان وجود دارد، به عنوان ویژگی اثربخش تاکید می‌کنند. از نظر تراکنشی، رهبر به پیروان مزایایی مانند تعریف وضعیت و جهت می‌دهد؛ پیروان متقابلاً با احترام و واکنش‌گری پاسخ می‌دهند. این رویکرد، بر نقش فعال پیروان با احتمال تاثیر دو طرفه به جای انطباق اجباری تأکید دارد (Hollander, 2009).

٥. واکنش رهبر به پیروان[3]

تحلیل اسنادی اهمیت ادراک و انتظارات پیروان از رهبر را تصریح می‌کند، اما فرایند معکوس، واکنش رهبر به پیروان نیز مهم است (Crowe, Bochner, and Clark, 1972).

٦. رابطه هدف مدار

چلف (۲۰۰۳) معتقد است که بر خلاف تعاریف سنتی از رهبری، پیروان بر مدار رهبری نمی چرخند، بلکه هر دو در مدار هدف و مقصود انتخاب شده قرار دارند. 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 شوند تا امکان تحقق هدف فراهم آید.

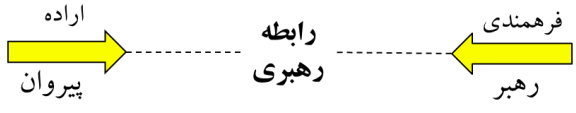


نمودار ۲. چرخش رهبران و پیروان در مدار مقصود (Chaleff, 2003)

1 perceptiveness, involvement, trustworthiness, and rewardingness
2 Transactional leadership and the active follower
3 Leader responses to followers

چارچوب مفهومی پژوهش

انتقادهای مطرح شده در خصوص تفکر سنتی در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو که آن را ناشی از ویژگی‌های فره مندی رهبران میداند، ضرورت تبیین نظریه‌های جدید را آشکار می‌سازد. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، برخی از اندیشمندان (Barnes, & Kriger, 1986) اصولاً دو گانگی رهبر و پیرو را نفی کرده و بر وحدت رهبری و پیروی تأکید دارند، برخی دیگر شکل‌گیری چنین رابطه‌ای را بر مبنای تراکنش تعریف کرده و انتفاع دو جانبه را در شکل‌گیری و تداوم رهبری برجسته می‌کنند. و بالاخره، گروه دیگر، نفوذ و انتظارات زیر دستان را در تداوم رهبری مورد توجه قرار داده‌اند، اما ادبیات رهبری، در خصوص شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو بر مبنای خواسته‌های پیروان ساکت است. هرچند که در ادبیات رهبری، فنون و شیوه های نفوذ فرادستان و زیردستان شناسایی شده است (کیپنیس و همکاران، ۱۹۸۴)، اما شیوه‌های نفوذ ناظر بر تعامل بین رهبر ـ پیروان بعداز شکل‌گیری رابطه رهبری است و نمی‌توانند شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو را تبیین کنند. بنابراین، این نظریه قابل طرح است که این توده‌های به ظاهر فاقد قدرت هستند که نقش آفرینان اصلی در رهبری بشمار می‌روند. آنها از میان خود افراد یا گروه‌هایی را شناسایی می‌کنند که توان برآورده سازی 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.



نمودار ۳. چارچوب مفهومی پژوهش در شکل گیری رابطه رهبر ـ پیرو

مطابق پیوستار فوق، شکل‌گیری رابطه رهبری لزوماً بر مبنای فرهمندی 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 برتری جویی 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.

---

۱ اراده معطوف به قدرت (Will-to-Power) توسط نیچه مطرح شده و یک مفهوم هستی شناختی است که در آن قدرت بر ذات اراده یا خواستن دلالت دارد (Danto, 1980:215).

مفروضه پژوهش

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 قدرت، منافع فردی و گروهی خود را تأمین کنند. افراد قدرت خود را با واسطه رهبری اعمال می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع کیفی با رهیافت ساخت نایافته است که در آن سعی شده است با مراجعه به خبرگان، چگونگی ظهور رهبران را 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 محیط های اداری برخوردارند. این خبرگان (علمی و اجرایی) به روش گلوله برفی شناسایی و داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با آنان به روش رهیافت ساخت نایافته گلیسری (۱۹۹۸) تا مرحله اشباع نظری گردآوری و از طریق کدگذاری به مقوله‌های اصلی تبدیل شدند. آمارهای جمعیت شناختی خبرگان به شرح جدول زیر است.

جدول ۱. آمارهای جمعیت شناختی خبرگان

کد خبره	جنسیت	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه
۱	مرد	٦٥	مدیریت دولتی	رئیس سازمان	۳۲
۲	مرد	٥٨	مدیریت دولتی	معاون پشتیبانی	۲۸
۳	مرد	٤٥	مدیریت بازرگانی	مدیر	۲۱
٤	زن	٤٧	مدیریت دولتی	کارشناس خبره	۲۳
٥	مرد	۳۹	مدیریت منابع نسانی	مدیرکل	۲۰
٦	مرد	٦٤	مدیریت بازرگانی	مدیرعامل	٤٠
۷	مرد	٥٧	مدیریت اجرایی	مدیرکل	۳۸
۸	مرد	٤٠	مدیریت دولتی	کارشناس خبره	۳۳
۹	مرد	٦۳	مدیریت صنعتی	معاون منابع انسانی	۳٥
۱۰	مرد	٦٦	مدیریت دولتی	معاون دانشکده	۲۰
۱۱	مرد	٤۳	مدیریت منابع انسانی	کارشناس خبره	۱۸
۱۲	مرد	٤۳	مدیریت منابع انسانی	مدیرکل	۲۰

از آنجایی که در این پژوهش از مصاحبه ساخت نایافته استفاده شده است، ابتدا متن هر مصاحبه بررسی شده است و با توجه به هر جمله اساسی درون متن، نکات کلیدی در مصاحبه برای کد گذاری باز، مفهوم سازی و همچنین مقوله بندی استخراج گردیده است. راهنمای مصاحبه ساخت نایافته به شرح جدول زیر است.

جدول ۲. راهنمای مصاحبه ساخت نایافته

سؤال اصلی	سؤال های فرعی
آیا در محیط‌های کاری در نقش رهبری گروه غیررسمی 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 گروه های غیررسمی در محیط‌های کاری، با چه معیارهایی رهبر گروه خود را انتخاب کرده‌اید؟	۱. ویژگی های شخصیتی ۲. امکان برآورده سازی انتظارات خود از سوی افراد انتخاب شده
رابطه رهبر ـ پیروان را در سازمان‌های دولتی ایران را چگونه شکل می‌گیرد؟	۱. آیا ویژگی‌های فره‌مندی (کاریزماتیک) در افراد را دلیل پیروی دیگران از آنان می‌دانید؟ ۲. آیا اراده زیردستان برای پیشبرد منافع گروهی را دلیل انتخاب رهبری می‌دانید؟ ۳. آیا شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو ناشی از اشتیاق ناخودآگاه پیروان برای ارضای نیازهای سرکوب شده آنان است؟ ٤. آیا انتخاب رهبر از سوی افراد به این دلیل است که او را الگوی ارزش‌های خود می پندارند؟ ۵. آیا شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو ناشی از کارکردهای توسعه‌ای رهبران است؟ (کمک رهبر به توسعه زیردستان) ٦. آیا احساس عدم امنیت باعث شده است تا افراد خواسته‌های خود را با انتخاب رهبر قابل اعتماد مطرح کنند؟ ۷. آیا در شرایط بحرانی، رهبران با رویکرد تعیین پیشمرگه توسط زیردستان انتخاب می‌شوند؟ ۸. آیا افراد برای بهره گیری از شایستگی‌های محوری رهبران دور آنان جمع می‌شوند؟ (مگسانند دور شیرینی) ۹. آیا شکل گیری رابطه رهبر ـ پیرو ناشی از کارکرد حمایتی رهبران است؟ (رابطه پهلوان ـ نوچه) 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 دیده می‌شود، بیشتر پرسش‌های مطرح شده ناظر بر شناسایی مبانی شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو است که در عمل افراد تجربه کرده‌اند.

ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

برای آنکه بتوان در تحقیق کیفی، تفسیرهایی مناسب و موثق را ارائه کرد، ضروری است از معیارهایی برای سنجش کفایت و کیفیت داده‌ها تفسیرها استفاده شود. بنابراین، معیارهای چارمز (۵۲۷ :۲۰۰۶) مطابق جدول زیر در ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها به‌کار گرفته شده است.

جدول ۳. ارزیابی کیفیت یافته‌های تحقیق

معیار	شرح
اعتمادپذیری[1]: درجه تطبیق یافته‌های تحقیق با داده‌های تحقیق	۱) بررسی چندین باره سوال‌های مصاحبه نیمه ساخت یافته به منظور شفاف بودن سوالات؛ ۲) ارسال خلاصه‌ای از طرح تحقیقی پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه شونده؛ ۳) دقت پژوهشگر و چندین بار بررسی کدهای اتخاذ شده از مصاحبه‌ها؛ ٤) گردآوری اطلاعات کافی با رعایت اشباع نظری؛ و ٥) بررسی و پالایش نظریه صورت بندی شده با چند نفر از خبرگان
بازآوایی[2]: توانایی پژوهشگر در احصای معانی و تفاسیر تحلیلی	۱) باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت؛ ۲) تطبیق یافته ها با مبانی نظری و روش‌شناسی تحقیق کیفی؛ ۳) تسلط پژوهشگر به نرم افزارهای مدیریت داده‌ها؛ و ٤) انجام مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام، و در فضایی دوستانه.
مفید بودن[3]: جنبه های عملی نتایج تحقیق	۱) قابلیت کاربرد یافته‌ها در خط‌مشی‌گذاری عمومی؛ ۲) سهم علمی یافته‌ها در تدوین مدل بومی.
اصیل بودن[4]: تکراری و سطحی نبودن موضوع پژوهش	۱) جدید بودن برخی از مفاهیم احصا شده؛ ۲) معنادار بودن یافته‌ها در شرایط ایرانی؛ ۳) برخی از یافته‌های پژوهش، مفاهیم و ایده‌های موجود را به چالش می‌کشند.

1 credibility
2 resonance
3 usefulness
4 originality

یافته‌های پژوهش

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

۱. زیر مقوله‌ها

نمونه‌ای از کدهای باز، مفاهیم اولیه، و زیرمقوله‌ها به شرح جدول ۳ است. این مصاحبه ناظر بر شناسایی مبانی شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو بود که چند دلیل برای شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو در مصاحبه با نفر اول شناسایی شد.

جدول ٤. کدهای باز، مفاهیم و زیر مقوله‌ها در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان از مصاحبه نفر اول

نکات کلیدی	کد	کدگذاری باز	مفاهیم	زیر مقوله
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 می دهد.	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 می دهد.	۱-۳	قابل اعتماد بودن در انتخاب رهبر	قابل اعتماد بودن رهبر	

ادامه جدول ٤. کدهای باز، مفاهیم و زیر مقوله‌ها در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان از مصاحبه نفر اول

نکات کلیدی	کد	کدگذاری باز	مفاهیم	زیر مقوله
صداقت معیاری است که برخی از اعضای گروه‌های غیررسمی در انتخاب رهبر خود مدنظر قرار می‌دهند.	١-٤	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.	١-٥	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 سلسله مراتبی شانس انتخاب فرد به عنوان رهبر گروه را افازی می‌دهد.	١-٦	معیار توانایی نفوذ در قدرت سلسله مراتبی برای تامین منافع گروهی	توانایی سیاسی رهبر	
ویژگی‌های کاریزماتیک افراد شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو را تسهیل می‌کنند.	١-٧	فرهمندی رهبر در پذیرش رهبری او	فره‌مندی رهبر	اراده‌گرایی گروه
اراده زیر دستان برای پیشبرد منافع جمعی باعث شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیرو می‌شود.	١-٨	اراده زیردستان برای پیشبرد منافع جمعی از طریق انتخاب رهبر	تامین منافع جمعی	
رهبر گروه در واقع کارگزار اعضای گروه است.	١-٢٨	نقش کارگزاری رهبر گروه	نقش کارگزاری	
عدم امنیت شغلی، ضرورت طرح خواسته از زبان دیگری (رهبر منتخب) را اجتناب‌ناپذیر می‌کند.	١-٢٩	انتخاب رهبر برای کاهش ریسک عدم امنیت شغلی	تامین امنیت شغلی	
حاکمیت فرهنگ سلطه در محیط‌های کاری، توسل به فرد دیگر (رهبر منتخب) را ضروری می‌سازد.	١-١٨	انتخاب رهبر برای کاهش ریسک فرهنگ سلطه	کاهش ریسک سلطه	
کارکنان برای ارضای نیازهای سرکوب شده خود، تلاش می‌کنند با سازماندهی و انتخاب رهبر گروه، ظرفیت‌سازی کنند.	١-٩	ظرفیت‌سازی برای ارضای نیازهای سرکوب شده از طریق انتخاب رهبر	ظرفیت سازی	اشتیاق ناخودآگاه پیروان برای ارضای نیازها

ادامه جدول ٤. کدهای باز، مفاهیم و زیر مقوله‌ها در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان از مصاحبه نفر اول

نکات کلیدی	کد	کدگذاری باز	مفاهیم	زیر مقوله
تعهد یک فرد برای تعمیق ارزش های گروهی، شانس انتخاب او به عنوان رهبر را افزایش می‌دهد.	۱-۱۹	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 ـ 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 ـ پیروان منوط به تلاش رهبر برای برآورده‌سازی خواسته‌های زیردستان است.	۱-۱٤	تداوم رابطه رهبر ـ پیرو در گرو برآورده‌سازی انتظارات پیروان	تامین انتظارات پیروان	کارکرد ابزاری
فردی به عنوان رهبر گروه انتخاب می‌شود که جاده‌صاف‌کن اعضای گروه باشد.	۱-۱۵	تحمیل اراده زیردستان به رهبر	اراده پیروان	

ادامه جدول ٤. کدهای باز، مفاهیم و زیر مقوله‌ها در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان از مصاحبه نفر اول

نکات کلیدی	کد	کدگذاری باز	مفاهیم	زیر مقوله
رابطه رهبر ـ پیرو می‌تواند از نوع رابطه مگسان دور شیرینی باشد.	١٦-١	کاذب بودن رابطه رهبر ـ پیروان و استفاده ابزاری زیردستان از رهبر	استفاده ابزاری پیروان	کارکرد حمایتی رهبر
شکل گیری رابطه رهبر ـ پیرو می‌تواند به دلیل بهره‌گیری پیروان از شایستگی‌های محوری رهبر باشد.	١٧-١	پیروی با هدف انتفاع از شایستگی های محوری رهبر	انتفاع پیروان	
شکل گیری رابطه رهبر ـ پیرو می‌تواند ناشی از کارکرد حمایتی رهبر باشد.	١٨-١	کارکرد حمایتی رهبر عامل شکل گیری رابطه رهبر ـ پیروان	کارکرد حمایتی رهبر	
توانمندی رهبر در تامین امنیت دیگران، امکان انتخاب او به عنوان رهبر را افزایش می‌دهد.	١٩-١	پیروی با هدف انتفاع از توانمندی رهبر در تامین امنیت زیردستان	توانایی در تامین امنیت پیروان	کار کرد امنیتی
امکان ارضای "نیاز مطرح شدن" می‌تواند دلیل پیروی یک فرد از دیگری باشد.	٢٠-١	پیروی از رهبر با هدف ارضای "نیاز مطرح شدن"	ارضای نیاز مطرح شدن	کارکرد ابزاری (ارضای نیاز پیروان)
انتخاب رهبر می‌تواند با هدف ارضای "نیاز شناخته شدن" صورت گیرد.	٢١-١	پیروی از رهبر با هدف ارضای "نیاز شناخته شدن"	ارضای نیاز شناختی پیروان	

۲. تعریف عملیاتی رابطه رهبر ـ پیرو

در مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان سعی شد تا چگونگی شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان در محیط‌های اداری احصا شود. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در جدول زیر منعکس شده است. از نظر خبرگان رابطه رهبر ـ پیروان، با احساس نیاز به تحمیل اراده در زیردستان آغاز و انجام اقدامات عملی برای تحقق آن دنبال می‌شود. در این نوع از تلاش جمعی، افراد در قالب گروه‌های غیررسمی گرد هم آمده و یکی از اعضای گروه یا فرد خارج از گروه را به عنوان ایفای نقش رهبری در نظر می‌گیرند، و به صورت آگاهانه گرد او تمجع کرده و او را برای رهبری گروه ترغیب می‌کنند. پذیرش نقش رهبری در حقیقت به منزله ایفای نقش سخنگوی گروه بودن است؛ نوعی تن دادن با اراده جمعی است.

جدول ۵. تبیین شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان

مقوله محوری	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
رابطه رهبر ـ پیروان	تامین منافع جمعی/ انتظارات پیروان	۱۱	۲۱
	نقش کارگزاری	۹	۱۱
	تامین امنیت شغلی پیروان	۸	۹
	کاهش ریسک عملیاتی	۱۱	۱۸
	ظرفیت‌سازی برای توسعه جمعی و فردی پیروان	۷	۱۸
	تعمیق ارزش‌های گروهی	۷	۱۲
	ارضای نیازهای شناختی و نیاز به مطرح شدن در پیروان	٦	۱۵
	ایفای نقش سخنگویی	۸	۱۷
	ایفای نقش پیش‌مرگه	۷	۱۲
	تحمیل اراده پیروان	۱۱	۱۹
	کارکرد حمایتی رهبر	٤	۱۰

۳. ماتریس کیفی زیر مقوله‌ها

در این پژوهش از رهیافت ساخت نایافته گلیزر (۱۹۹۸) استفاده شده است. گلیزر معتقد است که اجازه داده شود تا نظریه از داده‌ها ظاهر شود، نه آنکه از چارچوب‌های از پیش طراحی شده استفاده شود. به سخن دیگر، در این این رهیافت تحقیق کیفی، تمرکز بر مرتبط کردن زیرمقوله‌ها و زایش نظریه است نه صرف تشریح مقوله‌ها (کرسول، ۲۰۰۳). زیرمقوله‌های احصا شده از نتایج مصاحبه با خبرگان در جدول زیر منعکس شده است. همان طور که در جدول دیده می‌شود اتفاق نظر قابل ملاحظه‌ای بین خبرگان در خصوص مقوله‌های احصا شده دیده می‌شود.

جدول ٦. ماتریس کیفی زیر مقوله‌ها

زیرمقوله‌ها / کد خبره	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
شایستگی محوری	*	*	*	*		*			*		*	
شجاعت	*			*	*	*				*		
صداقت	*	*	*	*	*		*	*		*	*	*
عدالت	*	*	*		*	*	*	*		*	*	*
قابل اعتماد بودن	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حکمت		*	*					*				
کار کرد 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	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	
کار کرد توسعه‌ای رهبر	*			*					*		*	*
تعمیق ارزش‌های جمعی پیروان	*	*	*	*	*	*	*	*			*	*
کارکرد سیاسی	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*
اعمال اراده گروه	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*
کاهش ریسک عملیاتی گروه	*				*	*			*			*

٤. شکل‌گیری نظریه چتر قدرت

مطابق این نظریه که در نقطه مقابل نظریه رهبری فرهمند قرار می‌گیرد، این توده‌های به ظاهر فاقد قدرت هستند که نقش آفرینان اصلی در انتخاب رهبری بشمار 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، مطابق این نظریه این توده‌های مردم

هستند که افراد به ظاهر قدرتمند را خلق می‌کنند و از مزایای کارگروهی برای تأمین منافع فردی خود استفاده می‌دهند و در صورتیکه رهبران آنان تاریخ مصرف خود را از دست دهند از اطراف آنها پراکنده می‌شوند و دور فرد جدیدی جمع می‌شوند.

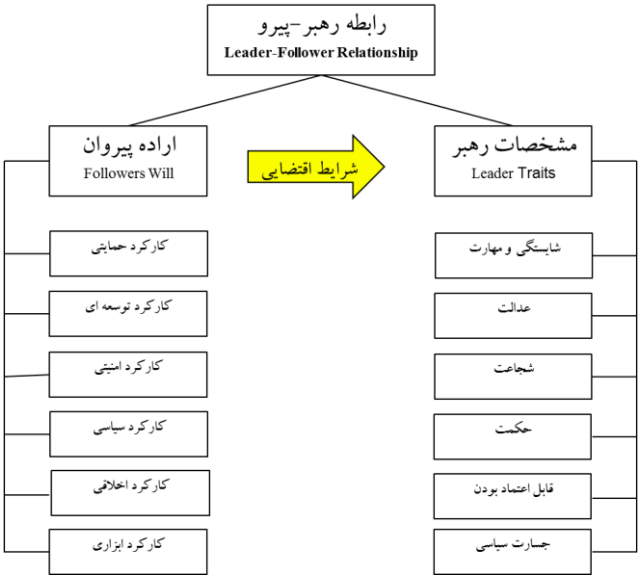
مطابق نظریه چتر قدرت[1]، پیروان برای پیشبرد اهداف فردی خود نیاز به حمایت‌گری دارند که در نقش پیشمرگه آنان ظاهر شود. از این‌رو، افراد جاه طلب یا قابل اعتماد را شناسایی و با اجتماع پیرامون او، با تعریف و تمجید غیرواقع بینانه او را تحریک به پذیرش نقش رهبری می‌کنند. به او القاء می‌کنند که به خود تعلق ندارد و مادر گیتی مثل او را نزائیده است. آنگاه اراده خود را بر رهبر تحمیل می‌کنند، و از رهبر خود به مثابه سپر حفاظتی استفاده می‌کنند. به طور کلی، مطابق نظریه چتر قدرت، انتخاب رهبر از سوی پیروان با عقلانیت ابزاری قابل توجیه است. رهبر ابزاری است برای تأمین انتظارات متنوع زیردستان. متناسب با نوع انتظارات و شرایط وضعی، ممکن است پیروان یک فرد جاه طلب و جاده صاف‌کن را به عنوان رهبر خود انتخاب کنند. چنین فردی ممکن است از نظر اخلاقی فرد سالمی نباشد و یا از نظر روانی تعادل نداشته باشد، اما متناسب با شرایط و خواسته‌های پیروان، فرد مناسبی برای رهبری تشخیص داده شود.

همان‌طور که در نمودار دیده می‌شود، رابطه رهبر ـ پیرو زمانی شکل می‌گیرد که افراد تلاش دارند اراده خود را در تأمین نیازهای فردی و گروهی، تامین امنیت گروهی، زمینه‌سازی برای توسعه فردی و گروهی، تعمیق ارزش‌های مشترک، دستیابی به اهداف سیاسی و مانند اینها را از طریق ظرفیت سازی مبتنی بر ایجاد رابطه رهبر ـ پیرو پیش ببرند. از این رو، شکل‌دهی به رابطه رهبر ـ پیروان می‌تواند ظرفیت لازمه را برای تحقق اهداف پیشگفته فراهم سازد. طبیعی است که برای پیشبرد اراده خود باید فرد واحد شرایطی را پیدا کنند که از شایستگی‌های محوری و صلاحیت های 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 می سازند. 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، انتظارت پیروان را برآورده نسازد، از اطراف او پراکنده خواهد شد و به دنبال انتخاب رهبر دیگری برای خود بر می‌آیند.

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

---

1 Power Umbrella Theory



نمودار ٤. مدل پیکره‌ای رابطه رهبر ـ پیروان

همان طور که در نمودار دیده می‌شود، انتظار پیروان از رهبر انتخابی ممکن است بسیار تنوع باشد. اگر پیروان انتظار دارند که رهبر انتخابی برای توسعه زیردستان زمینه سازی 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 بر می‌گزینند که از جسارت و مهارت سیاسی لازم برای تحقق چنین انتظاری برخوردار باشد. به عنوان مثال، این امر در انتخاب مقامات در سطح ملی یا محلی دیده می‌شود، آنجا که مردم به انتخاب یک فرد راست‌گرا یا چپ‌گرا و یا میانه‌رو تمایل پیدا می‌کنند. البته، این امر ناشی از ادراکی است که در مورد قابلیت‌های فرد برای برآورده سازی انتظارت خود پیدا می‌کنند؛ چه این ادراک تحت تأثیر رسانه‌های تبلیغاتی، کاذب و چه واقعی باشد. باید در نظر داشت که رهبر انتخابی ممکن است در عمل به دلیل محدودیت‌های محیطی نتواند انتظارات پیروان را برآورده سازد و 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

همان طور که بایون (۱۹۶۱) مطرح ساخته است، پیروان با مفروضه وابستگی، در سطح ناخودآگاه با این پیش‌فرض حرکت می‌کنند که رهبر انتخابی آنان همانند والدین در نقش حمایتی زیردستان ظاهر خواهد شد. 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 برای ایفای نقش حمایتی ظاهر می‌شود. ریزش تدریجی طرفداران رهبر به تعارض‌های درون گروهی می‌انجامد و رهبر در نزد پیروان مشروعیت خود را از دست می‌دهد. افراد، برای پیدا کردن رهبر جایگزین تلاش‌های غیررسمی خود را آغاز می‌کنند.

درضمن، 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 نا خودآگاه تبدیل کند. همان‌طور که اندرسون (۲۰۰۱) اشاره می‌کند، رهبران ناشایسته ـ ناخودآگاه، نمی‌دانند که نمی‌دانند. آنها فکر می‌کنند که دانش، مهارت و اقدامات رهبری فعلی آنان کافی است. آنگاه که صدای زنگ بیدار باش را می شوند، پی می‌برند که از دانش و مهارت مورد نیاز برای برآورده‌سازی انتظارات پیروان برخوردار نیستند. ممکن است به دلیل تلاش پیروان برای تغییر رهبری، دیگر فرصت یادگیری و ارتقای شایستگی‌های خود را نداشته باشند.

رابطه رهبر ـ پیرو دائمی یک رابطه پویاست که در طول زمان تغییرات در دو طرف معادله رهبر ـ پیرو اتفاق می‌افتد. به دلیل عدم برآورده سازی انتظارت فردی، پیروان رهبر ریزش پیدا می‌کنند و پیرامون رهبر دیگری تجمع می‌کنند. رهبر با لحاظ قراردادن منافع فردی خود، مسیر خود را از پیروان جدا می‌کند و رابطه رهبر ـ پیروان گسسته می شود. به سخن دیگر، همان‌قدر که پیروان تلاش می‌کنند اراده خود را بر رهبر تحمیل کنند و رفتار اور را در مسیر خواسته‌های خود شکل دهند، رهبر انتخابی نیز ممکن است زیرکانه پا بر دوش پیروان گذاشته و به برای دستیابی به موقعیت برتر، زیردستان را ابزار کسب قدرت خود قرار دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

هرچند به صورت سنتی، شکل‌گیری رابطه راهبر ـ پیرو بر مبنای ویژگی‌های فرهمندی (کاریزماتیک) رهبر توجیه می‌شود، اما یافته‌های این پژوهش نشان داد که در معادله رهبر ـ پیرو، نقش پیروان در شکل‌دهی به این رابطه کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که در شرایط ایرانی، پیروان در شکل‌گیری رابطه رهبر ـ پیروان نقش کلیدی دارند. این یافته به تبیین نظریه رهبری چتر قدرت در مقابله نظریه رهبری فرهمندی 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 کرده و به خواسته‌های آنان جامه عمل بپوشاند.

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 اکره دارند، می‌تواند ناشی از ضعف منبع قدرت در تک تک آنها باشد و یا روحیه ریسک‌گریزی و مانند اینها باشد. استعاره چتر بدین معنی است که برافراشته شدن چتر به اراده افرادی بستگی دارد که رهبر را به مثابه چتر حافظتی بالای سر خود نگهداشته‌اند. تشبیه رهبر به "چتر قدرت" بدین معنی است که رهبری در نقش قدرت متشکله گروه ظاهر می‌شود و باید کارکرد برآورده‌سازی و حفاظت از منافع گروه را از خود نشان دهد.

مطابق نظری چتر قدرت، رهبران باید در نقش پیشمرگه گروه و یا اجتماع ظاهر شوند. در صورت بروز خطر، رهبر فدا می‌شود و پیروان مصون از خطر می‌شوند، 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 می کنند، زیر چتر حمایتی چنین فردی به منافع فردی و جمعی خود دست یابند. چنین حرکت آگاهانه، به شکل‌گیری رابطه رهبری منجر می‌شود. ممکن است افراد جاه طلب یا قابل اعتماد شانس بیشتری برای گزینش به عنوان رهبر را داشته باشند.

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

نتایج این تحقیق کیفی نشان داد که در شرایط سازمان‌های بخش دولتی ایران، شکل گیری رابطه رهبر ـ پیروان بیشتر با نظریه چتر قدرت قابل تبیین 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 و یا نتیجه شکل‌گیری چنین روابطی به پدیده رهبری عمودی زوجی بیانجامد که در آن برخی از پیروان خودی و برخی دیگر غیرخودی خواهند بود؛ خودی‌ها مورد حمایت قرار گرفته و با غیرخودی‌ها در چارچوب مقررات خشک اداری برخورد خواهد شد. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود، بر مبنای نظریه چتر قدرت، مدل‌سازی در سازمانی‌های مختلف بخش عمومی دنبال شود. همان‌طور که استروم (۲۰۰۷) 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 نگه‌داشتن تعداد معدودی از متغیرها در محیط‌های خاص و واکاوی پیامدهای آن، بخش‌های خاص نظریه چتر قدرت به بوته آزمایش گذاشته شود. در ضمن، با توجه به دلالت ضمنی یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌شود، چگونگی تغییر رهبری بر مبنای نظریه چتر قدرت در سازمان های عمومی مورد مطالعه قرارگیرد.

منابع

Anderson, D., and Anderson, L.A. (2001). Beyond Change Management, Jossey-Bass/Pfeiffer.

Barnes, L. B., & Kriger, M. P. (1986). The hidden side of organizational leadership. *Sloan Management Review, 28*, 15–25.

Bion, W. R. (1961). Experiences in Groups, London: Tavistock.

Chaleff, I. (2003). The Courageous Follower, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 220.

Charmaz K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis. London: Pine Forge Press.

Creswell, J.W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, Thousand Oaks, CA: Sage.

Crowe, B. J., Bochner, S., & Clark, A. W. (1972). The effects of subordinates' behavior on managerial style. *Human Relations, 25*, 215–237.

Danto, A.C. (1980). Nietzsche As philosopher, New York, Columbia University Press.

deCharms, R. (1968). Personal causation. New York: Academic Press.

Glaser B. (1998). Doing Grounded Theory: Issues and Discussions

Sociology Press, Mill Valley, CA, USA.
French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor: University Michigan Press, 118–149.
Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist, 62*: 43–47.
House, R. J. (1971). Path-goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 16: 321-338.
House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empiri- cal generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 1: 399-401.
Hollander, E.P. (2009). Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship, New York: Routledge.
Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? Aca*demy of Management Executive, 5*(2), 48–60.
Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
Lindholm, C. (1990). Charisma, London: Blackwell.
Lindholm, C. (1988). Lovers and Leaders, Social Science Information, 16: 3-45.
McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). The lessons of experience. Ashland, MA: Lexington Books.
Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal, 30*, 90–109.
Ng, S. H. (1980). The social psychology of power. New York: Academic Press.
Northouse, P.G. (2016). Leadership: Theory and Practice, 7nd Edition, Boston: Sage Publications.
Ostrom, E. (2007). Institutional Rational Choice: An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework, in Sabatier, P.A., and Weible, C.M. (Eds.) Theories of the Policy Process, 3rd Edition, Colorado: Westview Press.
Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman.

Robbins, S.P. (1996). Organizational Behavior, Prentice-Hall.
Spiller, G. (1929). The dynamics of greatness. *Sociological Review, 21*: 218–232.
Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups. New York: Wiley.
Tierney, W.G. (1989). Symbolism and Presidential Perceptions of Leadership, the Review of Higher Education, 12 (2): 153-166.
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.
Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.
Wheatley, M. J. (1992). Leadership and the new science: Learning about organizations from an orderly universe. San Francisco: Berrett-Koehler.
Willner, A. R. (1984). The spellbinders: Charismatic political leadership. New Haven, CT: Yale University Press.
Yukl, G. 2002. Leadership in Organizations (5th edition). New Jersey: Prentice Hall.