

نگرشهای جدید رهبری*

ترجمه غلامرضا معمارزاده

مدلهای اقتضایی در بیست سال گذشته در رهبری نیز مطرح بوده، بعضی نتایج مهمی را هم به همراه داشته است. ما این نظر را که یکی از شیوه‌های سرپرستی می‌تواند بهترین آنها باشد، نپذیرفته‌ایم و به این موضوع آگاهی داریم که هر موقعیتی به سبک رهبری خاصی نیازمند است.

به هر حال در چند سال گذشته، تغییراتی در ارتباط با رهبری در اندیشه ما ایجاد شده و به عبارت دقیق‌تر، دو گرایش جدید در دیدگاههای رهبری پدیدار گشته است. در یکی از این گرایشها، به جای اینکه رهبری را یک متغیر غیر وابسته به حساب آورند، آن را یک متغیر وابسته می‌دانند. یعنی به جای اینکه اثرات انواع مختلف رهبری مورد بررسی و تحقیق قرار گیرد، علل رفتار رهبر در کانون توجه قرار گرفته است. در این تحقیقات سعی بر آن است که مشخص شود چرا رهبر به گونه‌ای خاص عمل می‌کند.

این تغییر نگرش به دو دلیل ایجاد شده است. اولی اینکه بسیاری از پژوهشگران بر این عقیده‌اند که نظریه‌های جاده - مقصد و اقتضا ما را در این راه تا حد ممکن پیش برده‌اند و در حالی که بازنگری و آزمایش آنها ضروری می‌نماید، حجم دانش موجود در این زمینه در حال کاهش است. ثانیاً با وسعت گرفتن این نظریه که رفتار اساساً تحت تأثیر عوامل خارجی قرار دارد، بسیاری از پژوهشگران بر آنند تا این گونه عوامل را در عرصه رهبری بشناسند. اکنون بر این یورش تحقیقاتی نظری می‌افکنیم.

* این متن از کتاب «مقدمه‌ای بر رفتار سازمانی» نوشته ترنی میچل Terence R. Mitchell استاد مدیریت دانشگاه

واشنگتن (چاپ سوم ۱۹۸۵) ترجمه و اقتباس شده است.

علل رهبری

مطالعات انجام شده در زمینه رهبری را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد. یک گروه از پژوهشگران نظر خود را متوجه محیط سازمانی که سرپرست در آن مستقر می‌باشد نموده‌اند، در حالی که گروه دیگر نگاه خود را بر مراودات اجتماعی که سرپرست با بالادست، همکاران و زیردستان دارد، متمرکز کرده‌اند. الگوی «سازش - واکنش» این موضوع را بخوبی نشان داده است.^۱ ارائه دهندگان این الگو بر آن عقیده‌اند که مدیر باید خود را با اجزای تشکیل دهنده سیستمی نظیر اوضاع و احوال، پیچیدگی، اندازه، تکنولوژی و مانند آنها که سازمان را در برگرفته است، سازگار سازد و همچنین در برابر تقاضاها، آرزوها و نیازهای کسانی که با او مراوده دارند از خود واکنش نشان دهد. پژوهشگرانی که در زمینه «سازش» رهبری مطالعه کرده‌اند، عقیده دارند که رهبری را باید در سیستمی بزرگتر مشاهده کرد. به عنوان مثال، هنگامی که شغل پیچیده و تکنولوژی بسیار پیشرفته است، رهبران تمایل بیشتری به استبداد رأی از خود نشان می‌دهند. همچنین، هر قدر اوضاع و احوال رسمی‌تر و غیرشخصی‌تر باشد، رفتار رهبر، منسجم‌تر و سازمان یافته‌تر خواهد بود. بنابراین سبک رهبری را می‌توان از نوع کار در جریان و هنجار غالب در بساره چگونگی رفتار رهبر، تشخیص داد.

دو نفر از پژوهشگران، نگرش «واکنش» رهبری را به بهترین نحو تشریح کرده‌اند.^۲ آنها مشاهده کردند که رفتار مدیران به‌طور بارزی، تابعی از چگونگی مراوده آنها با زیردستانشان می‌باشد. به عقیده آنها در طول زمان، رهبر و هر یک از زیردستان او درباره رفتار مورد انتظار و تعریفی که از آن ارائه می‌دهند، بایکدیگر به توافق می‌رسند. بنابراین رهبری برحسب الگوهای مختلف مراوده که رهبر با هر یک از زیردستان خود خواهد داشت، تنوع پیدا خواهد کرد.

پیشرفت در نگرش اخیر نتایج جالب توجهی را نیز به همراه داشته است. به عنوان مثال به نظر یکی از پژوهشگران، رهبران در آغاز برخورد با زیردستانشان آنها را به دو گروه «دست اول» و «دست دوم» تقسیم می‌کنند.^۳ افراد دست اول کسانی هستند که مورد اعتماد رهبر می‌باشند و تمایل به داشتن پیشرفت شغلی طولانی دارند. مأموریت‌های چالشی و حق تفسیر و تعبیر تصمیمات به آنها داده می‌شود. افراد دست دوم از این گونه موقعیتها بهره‌مند نیستند، و بعد از مدتی در شغل خود احساس عدم رضایت و سرخوردگی می‌کنند.

این پژوهشگر ویژگیهای دو یار و همکار موفق (مدیر و افراد دست اول) را مورد توجه قرار داده است. به عقیده او روابط آنها محال از حمایت، پشتیبانی، همکاری، اعتماد و

احساسات مثبت نسبت به یکدیگر است. آنچه از نتایج این مطالعات عاید می‌شود، تأیید این نظر است که رهبری در خلاء بوجود نمی‌آید. به عبارت دیگر، رهبر سبک خود را بسادگی انتخاب و به‌مورد اجرا نمی‌گذارد. بلکه رفتار رهبر در طی زمان و در داخل سیستم پیچیده اجتماعی، فنی و سازمانی متجلی می‌گردد. رهبری همان قدر که شکل دهنده محیط می‌باشد، خود محصول همان محیط نیز هست.

علاوه بر کشف الگوی سازش - واکنش، ادامه مطالعه در زمینه - جنبه‌های محیطی رهبری منجر به حصول نتایج جالب توجه دیگری نیز گردیده است. چنین بنظر می‌رسد که رهبر در بعضی محیطها و مکانها اثر چندانی بر آنچه بوقوع می‌پیوندد، ندارد. در نگرش «جایگزین برای رهبری» نشان داده شده است که رهبری ممکن است در شرایط و مکانهای خاص زاید و یا حتی دست و پاگیر باشد. می‌توان مثالهایی را در این زمینه بیان کرد:

۱ - هنگامی که زیردستان احساس می‌کنند کارشان انگیزش درونی در آنها ایجاد می‌کند و از طرفی مهارت و دانش لازم برای انجام دادن آن کار را دارا می‌باشند.

۲ - هنگامی که تکنولوژی آنچه را که می‌بایستی انجام بگیرد، مشخص کرده باشد.

۳ - هنگامی که ساختار مقررات و دستورالعملها آن قدر دقیق و غیر قابل تغییر باشند که مکانی برای ابراز نظر باقی نگذارند.

۴ - در مواردی که زیردستان اساساً هرگونه همکاری و دخالت در کار را رد کرده باشند.

۵ - در مواردی که بین سرپرستان و زیردستان برای مدت طولانی فاصله افتاده باشد.^۲

در همه این موارد عملکرد به عوامل دیگری غیر از رهبری نیز بستگی دارد. هنجارهای گروهی، تعهدات فردی و نوع کار، [تواناییهای فرد، منشأ کنترل و نوع اسناد - مترجم] می‌توانند محرکهایی برای کوشش بیشتر و عملکرد بالاتر باشند. بنابراین شناخت محیط رهبری نه تنها آگاهی ما را درباره علل رفتار رهبر افزایش می‌دهد، بلکه این امکان را هم فراهم می‌آورد که با محدودیتهای رهبری آشنا شویم.

کشف مجدد تفاوت‌های فردی

دومین زمینه جدید در تحقیقات رهبری توجه مجدد به برخی صفات و ویژگیهای فردی در چهارچوب نظریه اقتضا می‌باشد. این تحقیقات باعث گردیده است، بعضی از متغیرها که بعد از دوران انتقاد شدید از نظریه صفات شخصی رهبر بفراموشی سپرده شده بود، مجدداً

مورد توجه قرار گیرد.

به قول یکی از پژوهشگران، ما می‌باید در نظریات خود دربارهٔ ابرمرد (کاریزما) تجدیدنظر کنیم.^۵ او می‌گوید: ابرمرد هم برای یک فرد معمولی و هم برای یک عالم اجتماع مفهوم مفیدی است. این دانشمند در بررسی مجدد تحقیقاتی که در این زمینه به عمل آمده بود، صفاتی چون اعتماد به نفس، تفوق و اراده را به عنوان ویژگیهای شخصی رهبران ابرمرد تشریح نموده است. او می‌گوید: این صفات در رفتاری از رهبر متجلی می‌گردد که شکل دهندهٔ استخوان بندی هدفها و سازندهٔ تصورات است. آنها سرچشمه فداکاری، وفاداری و پذیرش تغییرات بنیادی در زیردستان می‌باشند. و بالاخره چنین به نظر می‌رسد که در اوضاع و احوال سخت، نامطمئن و تهدیدکننده این گونه رهبران با میل و رغبت فراوان مورد پذیرش قرار می‌گیرند. بنابراین در تحت وضعیت خاص شاید یک رهبر ابرمرد همان کسی باشد که مورد نیاز است.

یکی دیگر از پژوهشگران، الگوی جدیدی را در رهبری ارائه داده است که بر روی برخی ویژگیهای شخصی رهبر تکیه می‌کند.^۶ در این الگو تحت عنوان «پرده مرکب» عقیده بر این است که رهبری، هوش و تجربه تحت تأثیر فشار عصبی موقعیت و روابط رئیس با اعضای گروه اثرات متفاوتی بر عملکرد دارند. به عنوان مثال در مجموعه‌ای از مطالعات که بر روی خلبانان هواپیماهای جنگنده به عمل آمده مشخص گردیده است که در تحت شرایط با فشار عصبی زیاد، تجربه رهبر عامل مهمی برای دستیابی به عملکرد خوب می‌باشد و در تحت شرایط با فشار عصبی کم، هوش ارتباط بیشتری با اثربخشی پیدا می‌کند.

به طور خلاصه، موضوع رهبری راهی طولانی را پیموده است. اکنون ما با مجموعه‌ای از رفتارها که در شرایط گوناگون مورد نیاز می‌باشند و همچنین شرایطی که بر اثر آن اهمیت رهبری کاهش و یا افزایش می‌یابد، آشنا شده ایم. نظریات اقتضایی این امکان را فراهم آورده است که عناصر ابرمرد، هوش و تجربه به عنوان متغیرهایی که همواره احساس می‌کردیم مهم می‌باشند، مجدداً مورد بررسی و آزمایش قرار گیرند. هر چند هنوز ناشناخته‌های زیادی در زمینه رهبری در سر راه ما قرار دارند. مع هذا اکنون راههایی را که باید با انجام دادن تحقیقات پیمود و از آن طریق به مهمترین نتایج و تغییرات عملی دست یافت، شناخته ایم.

منابع و مأخذ

1. See R. N. osborn and J. G. Hunt. An adaptive – Reactiveytheory of leader ship: The role of maero variable in leadership reseaveh. In J. G. Hunt and L. L Larson (Eds), leadership frontiers. Kent. Ohio: Kent state university press, 1975, PP. 27 – 49. See also G. R. sapancik, B. J. capder, K. R. rowland, H. leblibi, and M. conway. leader ship as an outcome of social structure, and process: A multidimen sional analysis.
2. G. Graen, Role making process with in complex organizations in M. D. Dunnette (Ed), Handbook of indust rial and organizational psychology. Chicago: Rand me nally, 1976, PP. 1201 – 1245 see also E. P. Hoppander. Leader ship dynamics: A practical Gulde to effe ctive relation ships. Newyork: Free press, 1978.
3. Ibid.
4. S. Kerr and J. M. Jermier. Substitute for leader ship. Their meaning and measurment. Organizational behavior and human performance, 1978, PP. 22/375 – 403.
5. R. J. House. A theory of charismatic leader ship. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds), leadership: The cutting edge. carbandale: scotter, I ppionis university press, 1976.
6. F. E. Fiedler, E. H. Portter III, M. M. zais, and W, H, Knowlton, Jr. organizational stress and the Use and Misuse of managerlaf intelligence and experience. Journal of applied psychology. 1979, 64, 635 – 647

people in organizations

An Introduction to organizational Behavior.

Terence R. Mitchell

professor of management and organization and professor of psychology university of washington

3 rd printing 1985

copywrite 1982, 1978 by megraw – hill, inc