

بحثی در رهبری و مبانی آن

ترجمه و اقتباس از: رشید اصلانی

افسانه‌سرایان تأثیر فراوان داشته است. اما تنها جنبه مهیج شخصیت آنان نیست که به نقش رهبران جاذبه جادویی می‌بخشد. بلکه آنچه در فرایند رهبری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، تأثیر قطعی آنان بر سرنوشت تاریخ و زندگی مردمان قرون و اعصار است. رهبران بزرگ تاریخ، در زمان خود چنان قدرتی، اعمال کرده‌اند که بی‌تردید جریان تاریخ را برای جهانیان تغییر داده است.

در صفحات تاریخ به رهبرانی برمی‌خوریم که توانایی ایجاد آنچنان جذب و شوری در پیروان خود داشته‌اند که پیروان با اشاره‌ای از جانب رهبر، جان شیرین خود را فدا می‌کرده‌اند و رهبرانی را هم می‌شناسیم که به شدت مورد تنفر و انزجار بوده و سرانجام هم به دست پیروان خود جان باخته‌اند. رهبرانی را می‌بینیم که از میان مردم عادی برخاسته و به مقام رهبری انسانهای بی‌شماری رسیده‌اند. و رهبرانی را می‌شناسیم که در اوج توانایی بناگاه قدرت خود را از دست داده و ناتوان شده‌اند.

پدید شگرف رهبری و چگونگی پیدایش رهبران بزرگ در طول تاریخ بشریت همواره مورد توجه متفکران اعصار مختلف بوده است. به هنگام برخورد با این واژه، انسانهای توانا و پرقدرتی را در نظر مجسم می‌کنیم که فرماندهی ارتش پیروزمندی را بر عهده دارند، در ظهور امپراطوریهای عظیم نقش اصلی را ایفا می‌کنند و یا چرخهای پیچیده شرکتهای چند ملیتی غول‌آسایی را در آسمانخراشهای بزرگ به گردش درمی‌آورند.

شهرت رهبران شجاع، مبتکر و توانمند سرمنشأ پیدایش افسانه‌های بسیاری شده است. چه بسیار حکایتها و داستانهای واقعی و غیر واقعی که از نبوغ و تصمیم‌گیریهای بجا و مؤثر رهبران معروف حکایت دارد و چه صفحه‌هایی از تاریخ که براساس تصمیمهای همین رهبران به گونه‌ای دیگر رقم خورده است. تمامی این شگفتیها، حکایتها و افسانه‌ها را باید در فرایند پر رمز و راز «رهبری» جستجو کرد.

شخصیت رهبران بزرگ بر مورخان و

گوناگون در رهبران نفوذ می کنند. و نتیجه آنکه همواره میان رهبران و پیروان فرایندی دوجانبه یا به کلامی دیگر دوفرايند مختلف الجهت نفوذ برقرار است. موضوع بحث این بخش شناسایی ماهیت دوجهنی فرایندهای نفوذ در رهبری، منابع مختلف نفوذ رهبران در پیروان و رابطه فرایندهای نفوذ با کارآیی سازمانها می باشد.

الف: ماهیت فرایندهای نفوذ

فرایند نفوذ در زمینه رهبری، بیش از هر مفهوم دیگری، در پرده ابهام قرار دارد و برای هر کس به گونه ای قابل درک و تفسیر است. در نخستین برخورد با این واژه مفهومی نسبتاً ساده در اذهان تداعی می شود که عبارت است از، تأثیر یک طرف (عامل) در طرف دیگر (هدف). این نگرش نسبتاً ساده رابطه یک جانبه ای را می نمایاند که طی آن شخصی تحت نفوذ شخص دیگر قرار می گیرد تا مطابق میل او به انجام دادن کاری اقدام نماید.

بررسیهای بیشتر و موشکافانه ای دقیقتر حکایت از آن دارد که این مفهوم، بدان صورت که در وهله نخست می نمایاند، ساده نیست. شخص عامل ممکن است، برای تحت تأثیر قرار دادن شخص هدف، از شیوه ها و ابزار گوناگونی استفاده کند. تلاشهای وی بسته به موقعیت زمانی، مکانی و شرایط دیگر ممکن است از گوناگونی و تنوع بسیاری برخوردار باشد. بدین شکل بسته به نوع اقدام عامل و ابزار و شیوه ای که برای نفوذ به کار می گیرد، فرایند نفوذ اشکال مختلفی پیدا

برای یافتن علتها، بسیاری از پژوهشگران در جستجوی یافتن عوامل مؤثر در نفوذ یا اثربخشی رهبران برآمده، به بررسی اعمال، رفتار و ویژگیهای پرداخته اند که منبع نفوذ و قدرت رهبران محسوب می گردند. این پژوهشگران همواره در پی یافتن عواملی بوده اند که نفوذ رهبران در پیروان و تحقق اهداف جمعی را سبب می گردند یا در حفظ موقعیت رهبری مؤثرند.

برحسب برداشتها و اهداف محققین، تعاریف مختلفی از رهبری ارائه شده است این نوشته موضوع رهبری را در سه بخش متمایز مورد بررسی قرار خواهد داد. بخش نخست فرایندهای نفوذ دوجانبه در فرایند رهبری را به بحث می کشد و به معرفی انواع شیوه های نفوذ می پردازد. بخش دوم به قصد کنار زدن پرده ابهام گرداگرد پدیده رهبری قدرت و اختیار را مورد بررسی قرار می دهد و بخش پایانی به بحث پیرامون تئوری مبادلات اجتماعی در پدیده رهبری می پردازد:

بخش نخست - فرایندهای دوجانبه نفوذ در رهبری:

رهبری هنگامی معنا و مفهوم پیدا می کند که پیروانی وجود داشته باشند. بی وجود پیرو، رهبری وجود نخواهد داشت. رهبران از طریق نفوذ در پیروان به مقام رهبری می رسند. به عبارت دیگر جوهر رهبری نفوذ در پیروان است. پیدا است که متفاهیم یاد شده رهبری را به شکل یک فرایند یک طرفه معرفی می کند. اما باید دانست که فرایند نفوذ فرایندی یک جانبه نیست. بلکه همان گونه که رهبران پیروان را تحت نفوذ قرار می دهند، پیروان نیز به اشکال

می‌کند و چگونگی تأثیر نیز با توجه به نوع فرایند متفاوت می‌شود.

رفتار نفوذی عامل ممکن است در دیدگاهها، ارزشها، برداشتها و سرانجام در رفتار یا ترکیبی از تمامی این مستغیرها در شخص هدف دگرگونی ایجاد کند. نتیجه اقدام نفوذی فرد عامل می‌تواند همان نتیجه مورد نظر او باشد یا با آن تفاوت پیدا کند. به علاوه میزان تأثیر با میزان تغییر به وجود آمده هم ممکن است به همان اندازه مطلوب و مورد نظر عامل یا کمتر از آن بوده باشد. نفوذ عامل ممکن است آن قدر قوی باشد که کنترل رفتار هدف را تضمین نماید یا به قدری ضعیف باشد که هدف تنها نوعی احساس فشار کند و انگیزه‌ای برای انجام دادن کار مورد نظر عامل در وی به وجود نیاید.

به سبب تنوع و تفاوت‌های موجود در شرایط نفوذ و نتایج حاصل تمیز میان شیوه‌های مختلف نفوذ اهمیت پیدا می‌کند. بسیاری از دانشمندان علم رفتار به طبقه‌بندی‌هایی از انواع شیوه‌های نفوذ همت گماشته‌اند، اما هیچ‌یک به تنهایی تمامی شیوه‌های قابل تمیز را مطرح نساخته‌اند. طبقه‌بندی عرضه شده در این نوشته ترکیبی از شیوه‌های نفوذی است که به وسیله دانشمندان مختلف مطرح گردیده است. در این طبقه‌بندی از ۱۱ نوع نفوذ سخن به میان می‌آید. نکته‌ای که لازم است خاطر نشان گردد آن است که این شیوه‌ها ضرورتاً نمی‌کشند بکدیگر نیستند و ممکن است تعدادی از آنها به‌طور هم‌زمان مورد استفاده قرار گیرند. شیوه‌های یازده گانه نفوذ عبارتند از:

۱- درخواست مشروع

۲- موافقت ایزاری

۳- اعمال زور

۴- ترغیب عقلایی

۵- اعتقاد منطقی

۶- توقع بر پایه آمال و آرزوها

۷- القای عقیده (تلقین کردن)

۸- تصرف در اطلاعات

۹- ایجاد تغییر در شرایط (مهندسی موقعیت)

۱۰- شناخت شخصی

۱۱- شناخت تصمیم

۱- نفوذ از طریق درخواست مشروع

یک شیوه بسیار مستداول نفوذ در سازمانها «درخواست مشروع» است. این شیوه نفوذ هنگامی مؤثر می‌افتد که شخص هدف می‌داند، شخص عامل مجاز است از او درخواستی کند و بدان سبب خواسته او را به انجام می‌رساند. مبنای مشروعیت ممکن است اختیار رسمی باشد در چنین حالتی عامل نماینده قانونی یا رسمی کسی است که او خود بر پایه سنتها یا هنجارهای گروهی و سایر عوامل از اختیار رسمی برای انجام دادن چنین خواسته‌ای برخوردار است. انگیزه این نوع اجابت درخواست ممکن است از یک باور درونی مبتنی بر مطلوبیت فرمانبرداری از صاحبان اختیار سرچشمه گیرد و یا بر ارزشهای دیگری همانند حسن تعاون، رعایت آداب، احترام به سن و وفاداری به سازمان متکی باشد.

۲- نفوذ از طریق موافقت ایزاری

این نوع نفوذ هنگامی به وقوع می‌پیوندد که شخص هدف تحت تأثیر وعده آشکار یا ضمنی عامل

و احساسی اینکه وعده مزبور ضمانت اجرا دارد به تعبیر رفتار خویش برانگیخته می‌گردد. توانایی استفاده از این نوع نفوذ را «قدرت پاداش» می‌نامند. در موافقت ابزاری دو نکته حائز اهمیت است یکی دریافت پاداش در آینده. پس از انجام دادن خواسته و دیگری تجربیات و سوابق گذشته، بدین ترتیب که چون شخص با تجربیاتی که از گذشته کسب کرده می‌داند عامل همانند گذشته به رفتار مناسب پاداش خواهد داد، به خواسته او پاسخ مثبت می‌دهد.

هنگامی احتمال تأثیر این شیوه نفوذ، بیشتر می‌شود که هدف بنوعی با عامل وابسته باشد و کاملاً یقین پیدا کند که در صورت انجام دادن خواسته به پاداش وعده داده شده خواهد رسید و علاوه بر آن انسجام دادن خواسته را در توانایی خود ببیند. اگر عامل انجام دادن کاری را از هدف بخواهد که این کار با ارزشها و اعتقادات او هم‌راز باشد احتمال تحقق آن بسیار بیشتر از زمانی است که انجام دادن کاری مغایر ارزشها و اعتقاداتش را از او بخواهد. به علاوه اگر شخص هدف، تحت شرایط خاصی، پیشنهاد عامل را بدون توجه به مطلوب یا نامطلوب بودنش درست و اخلاقی تشخیص دهد، احتمال انجام گرفتن آن بیشتر می‌گردد.

۴ - نفوذ از طریق اعمال زور

عامل می‌تواند موافقت هدف را از طریق تهدید آشکار یا ضمنی او به تنبیه بدنی، خسارت مالی، اخراج از سازمان، بی‌اعتبار ساختن در انظار عموم و غیره تحصیل نماید. در این شیوه، احتمال موافقت هدف با خواسته عاملی هنگامی بیشتر می‌شود که تهدید

عامل از نظر وی قطعیت داشته باشد به عبارت دیگر هدف احساس کند که عامل توانایی و تمایل به اجرای تهدید را در (صورت عدم اجابت خواسته‌اش) دارد. احتمال موافقت هدف هنگامی کمتر می‌شود که رفتار خواسته شده مغایر شیوه‌های رفاستاری شخص وی باشد و یا وی اصلاً حاضر به قبول تهدید و ترساننده شدن نباشد. این شیوه موافقت را عمدتاً از طریق «ترسانیدن» تأمین می‌کند. توانایی یک شخص در بکارگیری این شیوه نفوذ را «قدرت زور» هم می‌نامند.

۴ - نفوذ از طریق ترغیب عقلایی

در این شیوه عامل از طریق استدلال شخص هدف را متقاعد می‌سازد که رفتار پیشنهادی وی بهترین راه ارضای نیازها با تحقق خواسته‌های او (هدف) می‌باشد. برای اینکه عامل بتواند بخوبی از عهده ایفای این نقش برآید، باید از نیازها، اهداف و ادراکات شخص هدف بخوبی آگاه بسوده در اداره بحثهای استدلالی و ارائه شواهد و منطقی مستحکم استاد باشد. گاهی لازم می‌شود پیش از آنکه شخص عامل به شیوه مذکور، برای ارضای نیاز خود تشویق گردد، تدابیری بکار رود تا این نیاز در نظر وی متجلی و رسمیت پیدا کند. نمونه‌ای از این شیوه نفوذ، مثال مدیری است که زیر دست جابه‌طلب خود را قانع می‌کند که بهترین راه پیشرفت در سازمان برای او شرکت در فعالیتهای اختیاری و داوطلب شدن برای انجام دادن کارهای خاص است تا بدین وسیله در دیدگاه تصمیم‌گیرندگان جایگاهی پیدا کند. در این شیوه اگر عامل خود کنترل نتایج را در دست داشته باشد تأثیر کلامش بیشتر خواهد بود. در مثال فوق

اگر مدیر خود اختیار ترفیع مقام زیر دست را داشت باشد، سهولت به نتیجه خواهد رسید.

۵ - نفوذ از طریق اعتقاد منطقی

در شیوه اعتقاد منطقی عامل، از طریق بحثهای منطقی شواهدی را که مؤید ایزاری بودن رفتار توصیه شده است، ارائه می دهد. در شیوه اعتقاد منطقی هدف با اعتقاد و ایمانی که به مهارت و اعتبار عامل دارد، خواسته وی را عملی می سازد. در این شیوه تسنها پیشنهاد عامل کفایت می کند و نیازی به هیچ گونه توضیح و استدلالی نیست به عنوان مثالی از این نوع نفوذ می توان بیماری را یاد کرد که داروی تجویز شده به وسیله پزشک خود را بدون هیچ تردیدی مصرف می کند بی آنکه بداند، دارو چیست و چگونه بیماری او را بهبود خواهد بخشید؟

اعتقاد منطقی هنگامی به بهترین شکل نتیجه می دهد که شخص هدف با مسئله ای روبرو است و آگاهی و دانش کافی برای حل مسئله مورد نظر ندارد و احساس می کند که می تواند به عامل اعتماد کند تا بهترین راه حل ممکن را به او نشان دهد.

۶ - نفوذ از طریق آمال و آرزوها

این نوع نفوذ هنگامی تحقق پیدا می کند که شخص هدف به انجام دادن کاری، که تجلی آرزوها و آمال خود اوست، برانگیخته شود.

فرماندهی که با تکیه بر احساسات میهن پرستانه یک سرباز وظیفه بسیار خطرناکی را بر عهده او می گذارد و مدیری که زیر دست خود را به قبول انجام دادن عملی در خارج از حیطه وظایف سازمانی و

می دارد از این شیوه نفوذ بهره می گیرد. در این شیوه عامل باید شخص هدف را به گونه ای اقناع کند که وی پیوندی را میان رفتار مورد درخواست و ارزشی که برای توجیه این رفتار اهمیت دارد، احساس کند. در این شیوه عامل برای انجام دادن خواسته اش پاداش خاصی را به شخص هدف وعده نمی دهد بلکه تنها دورنمایی از «اجرای کناری شرافتمندانه»، «ایفای نقشی در جهت خدمت به انسانیت»، «اقدام به عملی استثنایی»، «خدمت به میهن»، «جلب رضایت خدا» و غیره را در ذهن وی تصور می سازد. در این شیوه غالباً برانگیختن احساس، با استفاده از نشانه هایی که از قبیل سرودها و مراسم دیگر انجام می شود، همانند شیوه ترغیب عقلایی آگاهی از باورها، احساسات و ارزشهای شخص هدف برای عامل ضرورت دارد.

۷ - نفوذ از طریق القای عقیده یا تلقین کردن

الهام آرزوها هنگامی عملی است که شخص هدف اعتقاد محکمی نسبت به ارزشهای هماهنگ با رفتار مورد نظر دارد. سازمان می تواند با توسل به شیوه های گزینش از پذیرش افرادی که در تجارب و آموزشهای گذشته خود این سلسله ارزشها را کسب کرده اند، خودداری کند. شیوه دیگر، درونی ساختن و استحکام بخشیدن ارزشها و باورهای مورد نظر در افراد هدف است ارزشهایی که سازمان در درونی ساختن آنها تلاش می کنند عبارتند از ارزشهای هماهنگ فرمانبرداری از شخصیت های صاحب اختیار، احترام به آداب و سنن، احساس میهن دوستی، فسادکاری، وفاداری به سازمان و غیره. برای القای عقیده به

اعضای جدید ممکن است علاوه بر ارزشهای مجرد رفتارها و باورهای اخلاقی خاصی لازم باشد. برای درونی ساختن ارزشها و باورها باید برای مدتی طولانی به القای عقیده پرداخت. امروزه تکنیکهای سریع «تسوی مغزی» و «تغییر باورها» ابداع شده است که این فرایند را تسریع می کند. به نظر می رسد این تکنیکها بیشتر روی افرادی مؤثر می افتد که دچار نوعی از خود بیگانگی هستند و از یک ساختار ارزشی قوی بی بهره اند. این قبیل افراد نیاز شدیدی دارند که وابسته و مورد حمایت باشند. القای عقیده نوعاً هنگامی به اجرا در می آید که فرد مورد نظر مدتها از تماسهای اجتماعی معمول منع شده باشد و بر اثر کم خسوابی و عدم تغذیه درست در شرایط تضعیف شده ای قرار گیرد. تأثیر این فرایند هنگامی به حداکثر خود می رسد که در یک تشکیلات گروهی به اجرا گذاشته شود و همه اعضای گروه با اشتیاق تمام به شرح تعلیمات، ارزشها و هدفهای سازمان با جنبش را پردازند و بر آن مهر تأکید زنند. شخص هدف از این طریق برانگیخته می شود تا با ایدئولوژی موصوف اعلام موافقت کند و تمامی ارزشها و باورهای پیشین خود را بی ارزش بدانند. و از ابزار وفاداری بهر عامل یا پدیده مخالف با ایدئولوژی تازه سر باز زنند و به نادرست بودن اندیشه و اعمال گذشته خود اعتراف نمایند. همه این حوادث در فضایی بسیار شوق انگیز و احساسی رخ می دهد و بدین سان فرد نوآیین به پذیرفته شدن در گروه مفتخر می گردد.

در نهایت باید به این نکته توجه داشت که این روشها و تکنیکها تنها برای افرادی که فاقد ارزشهای اخلاقی و معنوی هستند و فاقد تعهدات اخلاقی و معنوی هستند قابل استفاده است.

۸- نفوذ از طریق تصرف در اطلاعات
اگر عامل بتواند، اطلاعاتی را که به شخص هدف می رسد، محدود کند، می تواند باورها و نظریات او را تحت نفوذ قرار دهد. معمولاً تاکتیکهای خاصی برای این شیوه مورد بهره برداری قرار می گیرد. از آن جمله دسته مشخصی از اخبار و اطلاعات، که به هدف مورد نظر منجر می شود انتخاب می گردد و در دسترس هدف قرار می گیرد یا اطلاعات و ارقام و آماری حتی نادرست تهیه می کنند و در اختیار وی قرار می دهند یا پرونده ها، سوابق، نوشته ها و نوارهای ویدیویی بخصوصی را برای وی فراهم می سازند تا باورهای خاصی در وی بوجود آیند. بدین ترتیب عامل اطلاعات کنترل شده ای را در اختیار هدف قرار می دهد و افکار و اندیشه او را تسحت و نفوذ خود در می آورد. تفاوت این شیوه با شیوه اقناع استدلالی آن است که در اینجا عامل برای قانع کردن یا ترغیب هدف به انجام دادن خواسته اش، به عمل آشکاری اقدام نمی کند، بلکه شخص هدف بدون آگاهی از نیت عامل تحت نفوذ قرار می گیرد. کنترل اطلاعات در تحکیم اثر برخی انواع دیگر نفوذ از قبیل اقناع استدلالی، ایمان عقلایی و القای عقیده سودمند است.

۹- نفوذ از طریق ایجاد تغییر در شرایط (مهندسی موقعیت)

اعتقادات و رفتار فرد را می توان به طور غیر مستقیم و با دستکاری جوانب مربوط به موقعیت فیزیکی و اجتماعی تحت نفوذ قرار داد. از آنجا که بخشی از رفتار فرد تسحت تأثیر برداشته و استیلاهای وی از فرصتها و محدودیتهای شرایط

اوست یا بدین وسیله قصد خشنود ساختن وی را دارد. به هر حال شاید هر دو مورد به نحوی در موضوع دخالت داشته باشند.

میل به شناخت ممکن است برای عاملی که به عمد می‌خواهد در مردم نفوذ کند و جاذبه بیشتری بدست آورد، منبع نفوذ سودمندی باشد. عامل می‌تواند با پیش گرفتن رفتار خاصی «الگویی» را به مردم معرفی کند و یا بر ارزشها و باورهای خاصی مهر تأکید زند تا مورد تقلید مردم قرار بگیرد و بدین ترتیب از طریق شناخت رفتار عامه، آن الگو یا ارزش خاص را در جامعه رایج نماید. جاذبه عامل بر نوعی ایمان فردی استوار است. اگر عامل پرجذبه‌ای انجام دادن کاری غیر معمول را از طرفداران خود بخواهد، آنان به منظور خشنود ساختن وی و گرفتن مهر تأیید از او به انجام دادن آن کار خاص تحریک می‌شوند. نفوذ ذاتی یک عامل پرجذبه را «قدرت مرجعیت» می‌نامند.

فیزیکی و اجتماعی است، با ایجاد تغییر در این شرایط باید انتظار تغییر در رفتار او را داشت. یکی از روشهای مهندسی موقعیت محدود کردن گزینه‌های مختلف انجام دادن یک عمل برای فرد است. به عنوان مثال اگر برای شخص نیازمند تنها یک وسیله ارضای نیاز وجود داشته باشد، وی آن را مورد استفاده قرار خواهد داد.

روش دیگر مهندسی موقعیت حذف امکان انجام دادن یک عمل برای ممانعت از رفتار نامطلوب است. به عنوان مثال نگهداری ابزار و وسایل خطرناک، مانند اسلحه، مواد منفجره و غیره، در یک محل در بسته احتمال مجروح شدن افراد به وسیله آنها را از بین می‌برد. کنترل بر روی جوانب مربوط به موقعیت و تمایل افراد به پذیرش موقعیت کنترل شده لازمه کاربرد مؤثر این شیوه از نفوذ است.

۱۰ - نفوذ از طریق شناخت شخصی

این نوع نفوذ هنگامی حاصل می‌شود که مردم رفتار یک «عامل» محبوب و مورد تحسین را تقلید می‌کنند و نظریات و رفتار خود را با نظریات و رفتار او مطابقت می‌دهند. تقلید از رفتار رهبران مذهبی و سیاسی، قهرمانان محبوب، ستاره‌های سینما، هنرمندان بزرگ موسیقی، از این شیوه نفوذ سرچشمه می‌گیرد. تقلید ممکن است گاهی بدون آگاهی و نیت عامل صورت پذیرد و حتی ممکن است «هدف» آن بخش از رفتار عامل را تقلید کند که از نظر خود وی نامطلوب بشمار می‌رود، براحتی قابل تشخیص نیست که انگیزه هدف در تقلید از رفتار عامل تمایل وی به احساس قدرتمند و مهم بودن در نتیجه شباهت به

۱۱ - نفوذ از طریق شناخت تصمیم

در فرایند مشارکت در تصمیم‌گیری، هنگامی که فرد احساس می‌کند در اتخاذ تصمیم نهایی نفوذ قابل ملاحظه‌ای دارد، خود را با تصمیم مطابقت می‌دهد. با چنین عملی احساس می‌کند، تصمیم اتخاذ شده تصمیم خود اوست. در نتیجه این احساس مطابقت و از خود دانستن تصمیم است که شخص هدف با تمامی توان در اجرا و بکارگیری تصمیم اتخاذ شده می‌کوشد. در آن هنگام که عامل تصمیمی گرفته است و می‌خواهد آن را به وسیله دیگران به اجرا بگذارد، به مجریان اجازه می‌دهد، بظاهر در تصمیم‌گیری مشارکت کنند و بدین سان در رفتار آنان نفوذ می‌کند و

دارد و با تصمیمهای فردی آنها قابل قیاس است، موافقت کنند. در این شیوه نفوذ فرد هدف با تصور اینکه خود در تصمیمهای عامل نفوذ کرده است، تحت نفوذ عامل درمی آید.

تصمیم اتخاذ شده را با اشتیاقی که در آنان ایجاد می شود، بخوبی به مرحله اجرا می گذارد. لازم به یادآوری است که مشارکت در تصمیم گیری تنها نوعی از نفوذ مثبت است و هنگامی نتیجه می دهد که افراد هدف با گزینه ای که با هدفهای آنان سازگاری

بخش دوم نفوذ، قدرت، اختیار

می دانند. تعریف اخیر فرایندهای دوجانبه یا متقابلی را مطرح می کند و بر «قدرت خالص» و یا «قدرت قابل بهره گیری» عامل تأکید دارد. برخی تعاریف به قدرت به عنوان توانایی نفوذ عامل در یک فرد هدف معین می نگرند و برخی دیگر به آن گستردگی بیشتری می بخشند و آن را نفوذ بالقوه عامل در رفتار گروهی از مردم یا تعدادی از فرایندها و تصمیمها معرفی می کنند.

قدرت در مفهوم موردنظر این نوشته عبارت است از توانایی نفوذ یک عامل در مقطع زمانی مشخص بر روی باورها و یا رفتار یک یا چند هدف معین و تغییر آنها در جهت اهداف موردنظر خویش است. در این مفهوم قدرت متغیری پویاست که بستگی به رابطه میان شخص عامل و شخص یا اشخاص هدف دارد. بدین ترتیب قدرت عامل در نهایت به نیازهای فرد هدف وابسته است یعنی شخص هدف صرفاً بدان سبب نفوذ عامل را می پذیرد که تحقق نیازهای خود را در پذیرفتن آن می بیند.

تعریف مناسبی از قدرت و اختیار می تواند در برطرف ساختن ابهامی که فرایندهای نفوذ در رهبری را فراگرفته، مؤثر افتد. بسیاری از صاحب نظران این دو واژه را به شیوه خاص خود تعریف نموده و برخی نیز بی هیچ تعریف روشنی در نوشته های خود از آنها استفاده کرده اند. برای روشنتر شدن مفاهیم قدرت و اختیار جادارد تعاریف موجود را بررسی کنیم و تفاوت های آنها را برشماریم.

قدرت

معمولاً توانایی بالقوه نفوذ عامل در هدف را قدرت می گویند گاهی قدرت را توانایی بالقوه نفوذ فرد «عامل» در رفتار فرد «هدف» و دگرگون سازی آن در جهت مطلوب و موردنظر خود معنی می کنند و زمانی آن را نفوذ در باورها، ارزشها و رفتار شخص هدف می انگارند. برخی صاحب نظران قدرت را نفوذ نهایی بالقوه و یک جهته عامل در فرد هدف تعریف می کنند و برخی دیگر آن را توانائی نفوذ بدون کیفر عامل در هدف

اختیار

قدرت توانایی نفوذ عاملی در فرآیند هدف است و اختیار عبارت است از حق اعمال نفوذ برای عاملی. اختیار را در چارچوب روابط سازمانی می توان بدین گونه تعریف کرد که: اختیار حق صاحب یک پست سازمانی است تا در جواب خاصی از رفتار دارندگان پستهای دیگر اعمال نفوذ کند.

در غالب سازمانها، پروژه سازمانهای بزرگ و دیوانسالار، بهره گیری از اختیار توسط برخی افراد در مقابل افراد دیگر، برای تعیین کارایی لازم است. پیچیدگی حاصل از تخصصی شدن کارها و ارتباط متقابل و بهم پیوستگی نقشهای سازمانی در این گونه سازمانها، ایجاد می کنند که هر عضو سازمان با انتظارات نقش خود همساز و هماهنگ باشد. اگر بنا باشد افراد کلیدی سازمان یا تصور ذهنی و شخصی از انتظارات نقش سازمانی خویش، فعالیت کنند، هماهنگی سازمان دچار اختلال می شود. همسازی افراد با انتظارات نقش خود، نمی تواند صرفاً در سایه تواناییهای مدیران یا ارزشهای انشراکی آنان محقق باشد. گاهی لازم است اعضای سازمان به انجام دادن عملی اقدام کنند که برخلاف تمایلات فردی آنان است و از آنجا که مدیران سازمانهای بزرگ پیوسته در حال تغییرند، همیشه فرصت و امکان شناسایی منابع نفوذ برای آنها وجود ندارد. بدین سبب سازمانها، همواره اختیار را به منزله مکانیسمی می نگرند که می تواند حداقل همسازی شاغل را با انتظارات نقش تأمین کند.

افراد عضو سازمان تسلیم شدن در برابر مقررات و فرمانهای رهبر را شرط لازم برای عضویت خود در

سازمان می دانند و قربانی کردن برخی از آرمانهای فردی تا هنگامی برای آنان قابل توجه است که منافع حاصل از عضویت، بیشتر از ارزش آرمان از دست رفته باشد. شرایط عضویت در سازمان می تواند در چارچوب یک قرارداد رسمی و قانونی یا بر پایه یک درک متقابل (قرارداد ضمنی اجتماعی) استوار باشد. اما در هر صورت مبنای مشروعیت اختیار موافقت جمعی اشخاص تحت مدیریت است. در سازمانهای خصوصی صاحبان سرمایه، اختیار عمودی و از طریق سلسله مراتب مدیریت را برای حفظ کنترل خود بر سازمان و تأمین کارایی، ضروری می دانند. صاحب نظران مدیریت کلاسیک بر حقوق صاحبان سهام و حق امتیاز مدیریت، به عنوان مبنای مشروع اختیار تأکید بسیار نموده اند، اما همواره از توجه بر اهمیت همراهی و موافقت اعضا در این فرایند، در زده اند. نظریه های امروزی هر چند کنترل بر روی عوامل مادی را از انواع منابع قدرت تلفظ نمی کنند، مالکیت و سهامدار بودن را مبنای مؤهلی برای حق نفوذ نمی دانند، بر اساس این نظریه ها لازمه پذیرش اختیار یک رهبر، درک مشروعیت وی به عنوان صاحب مقام رهبری است. قبول مشروعیت قدرت بستگی به چگونگی تصاحب آن بستگی دارد. در سازمانها رهبران را به شیوه های مختلف بر می گزینند. شاغلین پستهای مدیریت غالباً از طریق انتخاب یا انتصاب برگزیده می شوند. اگر اختیارات رهبر از نظر اعضای سازمان، با توجه به انتظاراتی که ریشه در سنت یا محتوای یک قرارداد یا قانون دارد متعادل و مشروع تلقی نگردد، رهبری وی از سر سؤال می رود. انتظار انتصاب رهبر از میان اعضای گروه حاکی از

وجود سلسله مراتب غیررسمی در گروه است. برگزیدن یک عضو بلندپایه گروه به رهبری مشروعیت بیشتری را به ارمغان می‌آورد تا گزینش یک عضو پایین مرتبه.

بسیاری از رهبران تلاش می‌کنند برای اختیار خودپایه مشروعیت معتبری تحصیل کنند رهبرانی که با انتخاب دیگران به مقام رهبری می‌رسند با تکیه بر آرای رأی دهندگان ادعای نمایندگی آنان را می‌نمایند. حتی رهبرانی که مقام خود را در یک مبارزه قدرت کسب کرده‌اند به برگزاری نوعی انتخابات نیز اقدام می‌کنند تا از طریق ادعای تأیید مردم مشروعیت خود را قانونی جلوه دهند. پادشاهانی که سلطنت خود را از طریق وراثت و جانشینی پدر بدست می‌آورند نیز در آغاز پادشاهی خود، مراسم با شکوهی برپا می‌دارند تا فرایند انتقال قدرت را رسمیت بدهند و مشروعیت انتخاب خود را استحکام بخشند.

در چارچوب سازمان، اختیار یک شخص، به مقدار زیادی، بستگی به میزان نفوذ لازم برای ایفای نقش و تحقق هدفهای سازمان دارد. اختیار مدیریت سازمان در زمینه‌هایی از قبیل تعیین روش و برنامه کار سازمان از مشروعیت بالایی برخوردار است اما در مواردی از قبیل تصمیم‌گیری در مواردی که به زندگی خصوصی افراد مربوط می‌شود مانند عضویت زیردست در احزاب سیاسی خاص، محل زندگی و نوع اتومبیل وی چندان مشروعیتی ندارد. محدوده اختیارات یک رهبر ممکن است کم و بیش در نوشته‌ها و اسنادی از قبیل شرح وظایف شغل، قراردادهای استخدامی، اساسنامه سازمان، مجموعه مقررات، قوانین کار و غیره تعیین شده باشد، اما باز

هم ممکن است در مورد دامنه اختیارات مشروع یک رهبر معین ابهامها و عدم توافقی‌های بروز کند.

در آن هنگام که زیردستان در مشروعیت درخواست یا دستور معینی تردید می‌کنند و با رهبر از در سازش در نمی‌آیند و در انجام دادن خواسته‌اش با وی موافقت و همراهی نمی‌کنند، وی باید قادر باشد ضرورت اجرای دستور خود را به اثبات برساند و همراهی و موافقت زیردستان را جلب کند. به کلامی دیگر در چنین مواردی رهبر ناچار است به نوعی دیگر از نفوذ، غیر از درخواست مشروع، متوسل گردد تا زیردستان را با خود همراه سازد. هرچند اختیار منبع با اهمیتی از نفوذ در سازمانهاست اما غالباً بویژه در بوروکراسیهای وسیع توانایی بمراتب کمتری، از آنچه می‌نماید، دارد.

قدرت نفوذ رهبر بر زیردستان

یک رهبر می‌تواند هر یک از انواع بازده گانه نفوذ را در کار خویش مورد استفاده قرار دهد. اما برخی رهبران در وضعی قرار می‌گیرند که خود را برای بکارگیری همه انواع نفوذ مجاز می‌شمارند. برخی رهبران نیز در می‌یابند که در اوضاع و احوال خاص خود می‌توانند تنها انواع مشخص و محدودی از شیوه‌های نفوذ را مورد استفاده قرار دهند. در غالب سازمانها اختیارات مشروع واگذار شده به رهبر مبین دامنه نفوذ وی می‌باشد. معمولاً نقشی که برای مدیر تعیین می‌گردد، بهره‌گیری از برخی انواع نفوذ را توصیه می‌کند و برخی دیگر را غیرمجاز می‌شمارد. نفوذ بالقوه مستتر در یک پست یا مقام اداری و اختیاری که از جانب بالادستها و زیردستها برای

صاحب این پست رعایت نمی‌شود «قدرت مقام» نامیده می‌شود و تقوُّد یا القوه‌ای که از ویژگی‌های شخصی صاحب مقام سرچشمه می‌گیرد «قدرت شخصیتی» وی تلقی می‌گردد. اگرچه این دو منبع قدرت کاملاً مستقل از یکدیگر نیستند، اما تمیز میان آنها اضافی از قایده نخواهد بود. در این مقاله، به بررسی این دو منبع قدرت می‌پردازیم. **قدرت مقام** ... **قدرت مقام** ... در سازمانها تحت ضوابط و مقررات خاصی از پادشاهی مالتی به عنوان یک وسیله نفوذ استفاده می‌شود. بر اساس مقررات سازمان، برخی از مدیران مجازند برای ایجاد انگیزه در کارکنان تحت مدیریت خود، از محرک‌های اقتصادی از قبیل حق کمیسیون، پادشاهی غیرمستمر، پاداش شایستگی، اجازه خرید سهام به بهای مشخص و ... استفاده کنند. شرایط لازم برای اعطای این قبیل پاداشها براساس مستطابق دستورالعمل‌هایی مشخص می‌گردد و یا در چهارچوب مقررات به تصمیم و قضاوت مدیر واگذار می‌شود. پاداشهایی هم ممکن است کلاً به تشخیص و ارزیابی مدیر واگذار شود. از جمله این پاداشها می‌توان ترفیع، شغل بهتر، دعوت شدن به برنامه‌های تفریحی، واگذاری اختیار و استقلال بیشتر در کار، قدردانی رسمی، و امنیازانی از قبیل دفتر کار وسیعتر، وسایل و تجهیزات اداری بهتر را نام برد. میزان اختیار مدیران در اعطای پاداشهای فوق‌الذکر در هر سازمان و هر سطحی از مدیریت متفاوت است. برخی از مدیران می‌توانند همه این پاداشها را یکبار بگیرند و برخی دیگر پشت محدود هستند.

اختیارات یک مدیر در توییع، تعلق، تنزیل رتبه،

جریحه، انتقال یا اخراج زیردست منبع «قدرت دولتی» قهری» وی بشمار می‌رود. در طینی دو قرن گذشته از مشروعیت این نوع اختیار در سازمانها پشت گناسته شده است. در گذشته سرپرستان می‌توانستند به هر دلیلی و با تشخیص خود کارکنانی را اخراج کنند. یک کارپتان گشتی می‌توانست ملوانهایی را که ناقرمائی می‌کردند یا بعد کافی تلاش و جدیت بخرج نمی‌دادند اخراج کنند. افسران ارتش می‌توانستند سربازانی که زمان جنگ ترک خدمت می‌کردند یا از اطاعت فرمانده سر باز می‌زدند، به مجازات مرگ نهید کنند. امروزه این نوع اعمال زور در کشورهای غربی مطلقاً ممنوع یا شدیداً محدود شده است.

دامنه قدرت مقام مدیران سازمانها، جوانمی از قبیل ایجاد تغییر در نحوه انجام دادن کار، تحول در شکل سازمان، ایجاد تغییر در وظایف شغل و تکنولوژی مورد استفاده را نیز شامل می‌گردد.

رهبران سازمان نمی‌توانند از طریق ایجاد تغییر در عوامل فوق به طور غیرمستقیم مسیران انگیزش زیردست را افزایش دهند.

یکی از جوانب بسیار با اهمیت «قدرت مقام» امکان کنترل اطلاعات حیاتی توسط رهبران است. مدیران سیستم مرکز منطقه اعضاء یک شبکه اطلاعاتی هستند. آنان به سبب روابط با بخشها و واحدهای سازمان عواملی غنازج از سازمانان شده اطلاعات منحصر به فردی دسترسی دارند که بخشی از آن به سبب تصدی پشت و از طریق سیستم ارتباطات رسمی و بخشی دیگر از این به سبب ایجاد ارتباط مؤثر با منابع غنازج از سازمانان هستند می‌آورند. از طریق دسترسی به این اطلاعات است که

رهبر می‌تواند در باورها و اعتقادات زیردستان نفوذ کند و آنان را به انجام کار مورد نظر خود وادارد. به عنوان مثالی از این شیوه نفوذ می‌توان به بسیاری از رهبران سیاسی اشاره کرد که از طریق تغذیه پیروان خود با جریان مداوم اطلاعات تبلیغاتی مسموم نسبت به حریف، زمینه نگرش منفی، بی‌اعتمادی و ترس نسبت به او را فراهم می‌سازند.

رهبرانی که کنترل اطلاعات را در دست دارند، می‌توانند تصمیماتی را که خود اتخاذ می‌کنند بخوبی توجیه کنند و پیروان نیز به سبب عدم دسترسی به اطلاعات دلیلی برای رد آن تصمیمها نخواهند داشت. جلوگیری از انتقال اطلاعات به زیردستان اگر چه برخی روشهای نفوذ را تسهیل می‌کند؛ اما مانع استفاده از سایر روشهای نفوذ از قبیل مشارکت در تصمیم‌گیری و بازنگری در طرح شغل می‌گردد. زیرا در صورتی که رهبر بخواهد تصمیم را با مشارکت کارکنان اتخاذ نماید تا موجبات انگیزش آنان را فراهم کند، ناچار خواهد بود اطلاعات مربوط را به طور آشکار با آنان در میان بگذارد.

قدرت شخصی

موفقیت در استفاده از شیوه‌های نفوذ به مقدار زیادی به ویژگیهای شخص رهبر بستگی دارد تا نشانه‌های حاکی از مقام و موقعیت او. به عنوان مثال برای اینکه رهبر بتواند از طریق استدلال فنی زیردستان را به کاری وادار کند باید اولاً از تخصص فنی و قدرت استدلال بالایی برخوردار باشد، ثانیاً از

انگیزه‌ها و ادراکات زیردستان بخوبی آگاه باشد. اگر رهبری با اعتماد به نفس عمل کند، مهارت و دانش خود را به منصفه ظهور برساند و ثابت کند که تجربه عملی دارد و مدارک تحصیلی و تجربی ارائه کند احتمال بیشتری وجود دارد که به عنوان یک متخصص پذیرفته شود و از قدرت تخصصی خود به عنوان عامل نفوذ استفاده نماید. زیرا در این صورت است که زیردست با ایمان و اعتقاد بر تواناییهای تخصصی او فرمان وی را می‌پذیرند.

جاذبه کاریزمایی و جاذبه شخصی نیز منبع دیگری از قدرت نفوذ بشمار می‌رود. رهبر دارای یک چنین جاذبه‌ای می‌تواند در استفاده از برخی شیوه‌های نفوذ از قبیل الهام خواسته‌ها، انطباق شخصیت و ایمان زیردست موفقتر باشد. زیردستان چنین رهبری مایلند رفتار خود را با رفتار وی منطبق سازند، از کارهای او تقلید کنند و در ابراز عقیده مشابه وی عمل نمایند. به نظر می‌رسد یکی از ویژگیهای مهم رهبران کاریزمایی بصیرت و شناخت آنان نسبت به آمال، ارزشها و نیازمندیهای پیروان است. از ویژگیهای دیگر این چنین رهبرانی نوعی سخن گفتن نمایشی و استدلالی است. این شیوه سخن گفتن به رهبر توانایی می‌بخشد تا آمال و آرزوها، ترسها و نگرانیهای زیردستان را به زبان بیاورد و به آنان القا کند که می‌تواند پیروان خود را به پیروزی یا دنیایی بهتر رهنمون گردد. رهبران کاریزمایی می‌توانند تمایلات و ادراکات مردم را به خوبی بشناسند و آنان را از اندیشه‌های فردی خود جدا و باهم متحد سازند و درگیر اندیشه‌ها و

* charismatic

مسایلی نمایند که سرانجام به جنبشهای اجتماعی منجر گردد. رفتار رهبرانی کاریزمایی القاکننده اعتماد به نفس کامل و استحکام عقیده است. این واقعیت حاکی از آن است که این رهبران یا واقعاً از اعتماد به نفس برخوردارند و یا قادرند چنین اعتمادی را در پیروان ایجاد کنند. رهبران کاریزمایی به گونه‌ای رفتار می‌کنند که در نظر پیروان مرموز و خارق‌العاده جلوه‌گر شوند. عقیده پیروان بر این است که به چنین رهبرانی می‌توان تکیه کرد و به جایی رسید که انسانهای عادی را امکان رسیدن به آن نیست. آگاهی رهبر از چگونگی بهره‌گیری از مظاهری چون افسانه‌ها، مراسم و همچنین ایجاد حوادثی پی‌درپی و حساب شده و نیز بهره‌گیری از فنون رهبری اندیشه‌ها از طریق وسایل ارتباط جمعی، در خلق چنین عقایدی سودمند است. احتمال ظهور رهبران کاریزمایی در سازمانهای سیاسی، مذهبی بمراتب بیشتر از مؤسسه‌های بازرگانی و تجاری است.

قدرت از بالا به پایین و قدرت از پایین به بالا منابع نفوذ بالا دستها به زیردستان را در سلسله مراتب سازمانی موجد توجه قرار دادیم. قدرت نفوذ یک رهبر در رابطه با زیردستانش به مقدار زیادی بستگی به توانایی نفوذ وی در بالا دستها دارد. زیرا رابطه وی با بالا دستها که می‌تواند برای وی منابع مورد نیاز برای نفوذ به زیردستان را فراهم سازد و اختیار ایجاد تغییرات ضروری را برای وی به ارمغان آورد.

قدرت زیردستان نسبت به بالا دستها نفوذ بالقوه زیردستان در بالا دستها گاهی «ضد قدرت» نامیده می‌شود، زیرا به صورت عاملی محدود کننده در اعمال قدرت مدیر عمل می‌کند و مانع نفوذ وی می‌گردد. منبع اصلی ضد قدرت وابستگی مدیر به زیردستان است که ممکن است اشکال مختلفی داشته باشد. رهبری که با رأی زیردستان انتخاب می‌گردد یا رهبرانی که از میان اعضای گروه برگزیده می‌شوند، معمولاً تحت نفوذ زیردستان هستند و میان رهبر و زیردستان به گونه‌ای موازنه قدرت وجود دارد. رهبرانی که بر اثر مهارت، جاذبه شخصی و یا مشروعیت قانونی و غیره به رهبری می‌رسند، امکان اعمال نفوذ گسترده‌ای در اختیار دارند اما اگر قادر نباشند خواسته‌ها و انتظارات پیروان را برآورده سازند، قدرت خود را از دست خواهند داد. در چنین مواردی عمده‌ترین نوع وابستگی رهبران نیاز آنان به ارضای پیروان و برآوردن خواسته‌های آنان است. رهبرانی که از قدرت مقام قابل توجهی برخوردار و مورد حمایت برخی افراد سرآمد و صاحب قدرت از قبیل هیئت مدیره و فرماندهان نظامی و غیره هستند، آن چنان تحت کنترل زیردستان قرار ندارند اما ارضای زیردستان می‌تواند ضامن استمرار رهبری آنان باشد. زیرا اگرچه تغییر این قبیل مدیران بر راحتی میسر نیست، اما از طریق اقداماتی از قبیل یک شورش دسته جمعی ممکن خواهد بود. در برخی سازمانها که به وسیله زیردستان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد و این ارزشیابی در درآمد مالی، شهرت و ترقیهای بعدی او مؤثر است، زیردستان در مدیر نفوذ دارند. وابستگیهای دیگر مدیر هنگامی ظاهر می‌شود

منبع دیگری از نفوذ زیردست مهارت و تخصص ویژه اوست. به هنگامی که رهبر خود قادر به انجام دادن کار خاصی نیست و تخصص انجام دادن آن کار نیز منحصرأ در اختیار فرد یا افراد مشخصی است، وابستگی رهبر به زیردستان افزایش پیدا می‌کند و تحت نفوذ آنان قرار می‌گیرد. در چنین مواردی زیردست سعی می‌کند رموز و فنون انجام دادن کار را از دیگران دریغ کند زیرا می‌داند که اگر دیگران نیز از مهارت مورد نظر برخوردار شوند، وابستگی رهبر و در نتیجه نفوذ وی از بین خواهد رفت.

در سازمانهای دیوانسالاری آگاهی از قوانین و مقررات سازمانی نوع دیگری از تخصص است که می‌تواند منبع ضد قدرت بحساب آید. بویژه هنگامی که فردی خارج از کادر سازمانی به مدیریت منصوب می‌شود، زیردستان از امتیاز آشنایی بیشتر به قوانین و مقررات سازمان برخوردارند. و سرانجام تظاهر به مورد تأیید مقامات بالا بودن، برای زیردستان نوعی منبع نفوذ در مدیر بشمار می‌رود. برخی از زیردستان از طریق چاپلوسی و تملق سعی می‌کنند خود را به مقامات بالای سازمان نزدیک کنند و تأیید آنها را تحصیل نمایند. ابراز وفاداری در دوستی، بویژه به هنگامی که رئیس مورد انتقاد دیگران است، از تدابیر کاربردی برقراری صمیمیت با مقامات بالاست.

که زیردستان بخواهند تولید را کم کنند، از کار گروکشی کنند، تظاهرات برپای دارند و به حسن شهرت رئیس لطمه بزنند. معمولاً ضد قدرت زیردستان به صورت تهدید آشکار یا خشونت علنی تجلی نمی‌کند، بلکه همین که بالادست می‌داند زیردستان قادرند حاصل تلاش وی را تحت تأثیر قرار دهند، از استفاده از قدرت مقام خود صرف نظر می‌کند و با روشهای غیر قهری با آنان رفتار می‌نماید. تنها در صورتی احتمال تهدید یا ابراز دشمنی آشکار از جانب زیردستان وجود دارد که رهبر به ضد قدرت زیردستان بی‌توجهی کند و تلاشهای نفوذی آرام آنان را بی‌پاسخ بگذارد.

زیردستان هم می‌توانند مانند رهبران از طریق کنترل اطلاعات قدرت کسب کنند. در مواردی که زیردستان اطلاعات انحصاری خاصی در دست دارند، می‌توانند آن را به عنوان یک منبع نفوذ بکار گیرند. در آن هنگام که زیردست مسئولیت گردآوری، نگهداری و تهیه گزارشی از یک مورد خاص را برعهده می‌گیرد، می‌تواند به تهیه گزارش پیچیده‌ای اقدام کند که بالادست قادر به درک و تفسیر آن نباشد. در چنین صورتی رئیس ناچار است برای تغییر و تفسیر گزارش دست کمک به سوی زیردست دراز کند و از او برای مشارکت در تصمیم‌گیری دعوت بعمل آورد.

بخش سوم

نظریه مبادلات اجتماعی

تشریح چگونگی فرایند نفوذ متقابل میان رهبران و پیروان در طول زمان به وسیله نظریه مبادلات

رهبران رسمی و مشروعیت رهبری

نظریه مبادلات اجتماعی در تحلیل فرایند رهبری، در سازمانهایی که رهبران آنها به طور رسمی برگزیده می‌شوند، نیز وسیله‌ای سودمند است. رابطه میان رهبر و پیروان در چنین سازمانهایی بر مبنای قوانین و مقررات رسمی - که شرط عضویت اعضای قبول آنهاست - تعیین می‌گردد و فرض بر آن است که تا هنگامی که رهبر از حیطه اختیارات مشروع خود پافرازر نگذاشته اعضای سازمان از دستورهای او اطاعت می‌کنند. این نوع رهبران کمتر به ارزیابی زیردستان متکی هستند و بدین سبب حتی رهبری که عملاً از خود ناشایستگی نشان دهد، ممکن است تا مدتی به خاطر شرایط شغلی یا قرارداد استخدامی مقام خود را حفظ کند. در حالی که حفظ موقعیت سبب حفظ قدر و منزلت وی نزد دیگران نخواهد بود. برعکس رهبران رسمی‌ای که از طریق ابراز تواناییهای ویژه کسب نفوذ می‌کنند، رابطه دیگری با زیردستان برقرار می‌سازند که همانند رابطه رهبران برآینده است.

مبنای مشروعیت رهبران منتخب و رهبران منتصب در سازمانهای رسمی با یکدیگر تفاوت دارد. ممکن است فرایند انتخاب در پیروان انتظارات بیشتری را سبب گردد و رهبران منتخب نیز نسبت به اعمال خود در مقابل پیروان مسئولیت بیشتری احساس کنند.

نظریه رابطه دوگانه عمودی

رابطه دوگانه عمودی به رابطه میان یک رهبر و یک زیردست مربوط می‌گردد. در این نظریه فرض

اجتماعی صورت می‌گیرد. این نظریه فرایندهای تعامل بین افراد را مبنای توضیح رفتار پیچیده اجتماعی در گروهها می‌داند. بنابر مفروضات این نظریه عمده‌ترین شکل تعامل اجتماعی مبادله «سودها» در طول زمان است. مبادلات اجتماعی به شکل سودهای مادی و روانی از قبیل احترام؛ قدر و منزلت و محبت و غیره ظاهر می‌شوند. اشخاص از دوران کودکی وارد شدن در مبادلات اجتماعی را می‌آموزند و در نتیجه در هر مبادله‌ای انتظاراتی متقابل و برابر با داده‌های خود دارند. در این نظریه انواع مبادلات میان رهبران و زیر دستان مورد توجه قرار می‌گیرد.

رهبران برازنده

این نوع رهبران معمولاً به دلیل بروز شایستگی از خود به رهبری گروه می‌رسند. اعضای گروه این رهبران برگزیده را مجاز می‌شمارند تا بدون مجازات از هنجارهای گروهی سرباز زده و هرگاه که لازم باشد نوآوری‌هایی را ارائه دهند. در مقابل از او انتظار دارند برای تحقق هدفهای گروهی، تواناییهای منحصر به فرد خود را بکار انداخته راه‌حلهای نوینی را ارائه دهد.

حفظ موقعیت رهبری در آینده رابطه نزدیکی با موفقیت‌های گروه در اجرای راه‌حلهای نوین ارائه شده از جانب رهبر دارد. در ارزیابی وی نکاتی از قبیل قابل اتکاء بودن، تقسیم صریح و عادلانه مزایا و پاداشها و هماهنگی با نیازها و ارزشهای اعضای گروه تأثیر بسزایی دارند.

به رهبر تلاش بیشتر در جهت تحقق هدفهای واحد، مشارکت در ایفای وظایف مربوط به مدیریت، انتظار منصوب شدن به مشاغل بهتر، کسب اختیار بیشتر، اجازه دسترسی به اطلاعات، مشارکت در برخی تصمیم‌گیریها و تسهیل در پیشرفت شغلی را دارند. این روند همچنان توسعه می‌یابد و میزان اتکای متقابل بیشتر می‌شود.

سودی که رهبر از رابطه درون گروه می‌برد کمک و دستکاری زیر دستان نزدیک است که در گروههای بزرگ برای تضمین تحقق هدفهای واحد ضروری است.*

ماخذ:

این مقاله از کتاب زیر ترجمه و اقتباس شده است.

Leadership in Organizations. Gary A. Yukl N.y.
Prentice - Hall International, Inc.

براین است که رهبران معمولاً با محدودی زیردستان قابل اعتماد رابطه خاصی ایجاد می‌کنند و یک گروه کوچک تشکیل می‌دهند. اعضای این گروه به صورت دستیاران، مشاوران و همراهان رهبر عمل می‌کنند و روابط حاکم میان رهبر و این زیردستان درون گروه و بقیه زیردستان (برون گروه) تفاوت کلی دارد. در رابطه مبادلاتی رهبر با زیردستان خارج گروه نفوذ متقابل در سطح پائین‌تری قرار دارد و منبع اصلی نفوذ، اختیار مشروع آمیخته با قدرت زور و قدرت پاداش است، و تاوقتی زیردست در حد وظایف و استانداردهای شغلی دستورهای مشروع رهبر را به اجرا درآورد به پاداشهای شغل مورد تصدی خود خواهد رسید.

مبنای ایجاد رابطه عمیقتر با زیردستان درون گروه کنترل نتایجی است که برای غالب آنان مطلوب بشمار می‌رود. زیردستان درون گروه در قبال وفاداری بیشتر

نکته‌ای کوچک در مدیریت

در گاهنامه‌ای که از سوی مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۷۰ نشر یافته است به شمار روزهای تعطیل در برخی از کشورهای جهان اشاره شده است که این اطلاعات را در جدول زیر نقل می‌کنیم:

نام کشور ایران آلمان امریکا اسپانیا انگلستان ایتالیا ژاپن سوئد فرانسه کانادا نروژ هلند یونان
باختری

روزهای تعطیل رسمی ۲۳ ۱۲ ۱۰ ۱۵ ۸ ۱۱ ۱۲ ۱۱ ۱۰ ۱۱ ۷ ۱۲

اکنون به شمار روزهای کار و روزهای مرخصی سالانه و تعطیلات پایان هفته و تعطیلات رسمی در برخی از کشورهای جهان در جدول زیر بنگرید.

نام کشور	ژاپن	امریکا	انگلستان	آلمان غربی	فرانسه
روزهای کار	۲۵۲	۲۳۱	۲۳۰	۲۲۰	۲۲۸
مرخصی سالانه	۹	۱۹	۲۳	۲۹	۲۶
تعطیلات پایان هفته و تعطیلات رسمی	۱۰۴	۱۱۵	۱۱۲	۱۱۶	۱۱۱

ماخذ: مجله صنعت و تجارت ژاپن شماره ۱، سال ۱۹۹۱.