

و مطالعه این روش در این سالها بسیار محبوب شده است. این روش برای تحلیل و تجزیه ایده‌ها و مفاهیم رهبری و مدیریت می‌باشد. این روش در این سالها بسیار محبوب شده است. این روش برای تحلیل و تجزیه ایده‌ها و مفاهیم رهبری و مدیریت می‌باشد. این روش برای تحلیل و تجزیه ایده‌ها و مفاهیم رهبری و مدیریت می‌باشد. این روش برای تحلیل و تجزیه ایده‌ها و مفاهیم رهبری و مدیریت می‌باشد.

* تحلیلی از روند تحقیقات درباره فرایندهای رهبری و مدیریت*

مقدمه: علاقه به «سبک رهبری» بود که هنوز هم روی آن به ویژه در کار مدیریت یا «رهبری مدیریت»^۱ و منظم نیست. به طور مسلم، مفاهیم رهبری و تأکید می‌شود^(۲). دومی حرکتی بود به سوی پژوهش درباره آن، بیش از سایر پدیده‌های اجتماعی دچار تغییر و دگرگونی شده است.

مطالعه روانشناسی رهبری در این قرن با تمرکز روی ویژگیهای شخصیت رهبر آغاز شد. حاصل این روی‌آوری به مطالعه ویژگیهای شخصیت رهبر نسبتاً بی‌برکت و اغلب اوقات گمراه‌کننده بود^(۱). در اواخر دهه سوم قرن بیستم «کرت لوین»^۱ و همکاران وی توجه خود را به «جو اجتماعی»^۲ معطوف کردند و از چندین سبک رهبری مانند «اقتدارطلب»، «مردمی» و «سهیل‌گیر و بی‌بندوبار» سخن به میان آورند^(۲). این مطالعات توأم با توسعه مطالعات جامعه‌سنجی روابط رهبر- پیرو^(۳) (فاصله مهمی را با گذشته باز کرد).

تحقیق «لوین» حتی با وجود محدود بودن ماهیت اصلی آن، دو نتیجه مهم را به بار آورد که اساس تحقیقات بعدی را تشکیل داد. اولی،

* - An Analysis of Research Trends In Leadership and Management.

** - شماره‌های داخل پرانتز مربوط به مرجع یامراجع است که در آخر مقاله آمده است.

1- Kurt Lewin 2- Social chimate 3- Managerial Leadership
4- Situational Approach. 5- Stogdill

گیریهای را که در این تحقیقات دیده می‌شود و همچنین حوزه‌هایی را که مستلزم دقت بیشتری است، مورد بررسی قرار می‌دهیم. با مطالعه تحقیقاتی که از دهه ۶۰ به این طرف انجام گرفته به این نکته برمی‌خوریم که به رغم دودهه قبل - یعنی ۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰، جهت‌گیری مجدد علاقه به سوی فرایند‌هایی مانند روابط قدرت و اقتدار به فراوانی در تحقیقات مربوط به رهبری دیده می‌شود^(۹). به عبارت دیگر، از دهه ۶۰ به این طرف، موضوعات تحقیقات بیشتر روی روابط میان رهبر، پیروان، و وضعیت مرکز بوده است^(۱۰). در نتیجه، مسئله مطالعه رهبری و دانستن این روابط حادثه و قویتر از آنچه قبلاً متصور می‌شد، مورد توجه قرار گرفته است^(۱۱).

بعضی از ویژگیها که نشانگر این تغییر تأکید است - می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

۱ - یکی از عوامل در مطالعه رهبری، کوتاهیهایی است که در تمیز دادن رهبری به عنوان یک «فرایند»، از «رهبر» به عنوان کسی که نقش اصلی را در این فرایند به عهده می‌گیرد، به چشم می‌خورد. رهبری از رابطه نفوذی میان دونفر، یا معمولاً افراد بیشتر، تشکیل می‌شود که برای رسیدن به هدفهای متقابل معین در داخل وضعیت گروهی به هم‌دیگر وابسته هستند. این وضعیت نه تنها متناسب کار معین است، بلکه شامل سایر متغيرات مانند اندازه گروه، ساخت، منابع، تاریخ و غیره نیز می‌باشد.

۲ - این رابطه میان رهبر و پیرو در طول زمان تشکیل می‌شود و شامل مبادله یا داد و ستد میان رهبر و پیرو است که در آن رهبر چیزی را می‌دهد و چیزی را می‌گیرد. رهبر «منبع» یا وسیله‌ای را برای هدایت رفتار

وضعیتی بود. البته، انتشار کتاب «عوامل وضعیتی در رهبری^(۵) به وسیله «همفیل»^(۶) نیز در این حرکت سهم مؤثری داشت.

بنابر این، کانون اصلی رویکرد وضعیتی، مطالعه رهبرها در وضعیت‌های مختلف بود. این وضعیتها به طور ویژه‌ای بر حسب گوناگونی کارها و شناخت گروه تعریف می‌شد. بیشتر تحقیقات معمولی آزمایشگاهی موضوعاتی مانند تداوم در رهبری را در بیشتر وضعیتها با تغییر کارها مورد مطالعه قرار داده است^(۶). یافته‌های این بررسیها به طور اساسی این نظریه را تأیید می‌کرد که رهبری از بعضی لحاظ تا اندازه‌ای با ماهیت کار بستگی دارد و همین حرکت موجب شد که روی ویژگیهای شخصیت رهبر یا سایر اعضای گروه تأکید نشود. هر چند، تعدادی از تحقیقات به طور منظم (سیستماتیک) مردم را در گروههایی بر اساس نمراتی که در ابعاد معینی از شخصیت کسب کرده بودند، قرار می‌داد^(۷). اما چنانکه گفتیم، بیشتر تحقیقات آزمایشگاهی به عدم توجه به متغيرات شخصیت گرایش داشت. بعلاوه در بررسی ۲۵° تحقیق که درباره گروههای کوچک انجام گرفته بود معلوم شد که تنها ۱۶ تحقیق متغيرات مربوط به شخصیت را در اندازه گیریها بکار برده است^(۸). به این ترتیب، جای شگفتی نیست که می‌بینیم در مدت کمی بیش از یک دهه عقربه از روی «رهبر» به عنوان ستاره جذاب» به طور شدیدی انحراف پیدا کرده است.

بررسی کلی:

برای آغاز کار، بررسی تعدادی از مشاهدات خالی از فایده نیست. اول چند نکته کلی را که در تحقیقات اخیر نشان داده شده، هرراه با نظراتی که درباره رهبری اظهار گردیده است مطالعه می‌کنیم، سپس، جهت -

می‌گرفته است. «همفیل» با اضافه کردن این نکته که «رهبران مطلق وجود ندارند» می‌گوید: رهبری موقتی‌آمیز همیشه باید در نظر آورده که الزامات یا نیازمندی‌های ویژه تحمیل شده به‌وسیله ماهیت گروه را باید رهبری کند، با توجه به اینکه نه تنها این نیازمندی‌ها از نظر ماهیت و درجه گوناگون است، بلکه سازمانها نیز که در آنها افراد بهم وابسته‌اند، متفاوت می‌باشد^(۱۳).

گرچه پدیده‌های رهبری به صورت بازده‌های رابطه‌ای در نظر گرفته شده که متناسبن رهبر، پیرو، وضعیت مشترک آنان است. رویکرد وضعیتی معمولاً به «فرایند» رهبری بی‌توجه است. بیشتر اوقات رهبران بر حسب مقام و با تأکید روی بازده تأثیر دستورها یا نفوذ کلام‌شان در نظر گرفته شده‌اند. از نظر مقایسه‌ای می‌توان گفت به زیرستان (پیروان)، به ویژه بر حسب پدیده ضرورت رهبری، توجه کمتری شده است^(۱۴). بیشتر تحقیقات روی حفظ مقام رهبری به وسیله رهبر به بهای درک و فهم نیل به آن به واسطه فرایند تأثیر یا نفوذ تأکید کرده‌اند.

اما، مهمتر از آن، رویکرد وضعیتی این موضوع را روشن کرد که رهبر و وضعیت دو مقوله کاملاً جدا از هم است. گرچه ممکن است آنها را برای مقاصد تحلیلی جدا شدنی از هم دانست، در تصورات و برداشت پیروان از نظر معنی با همیگر برخورد می‌کنند. بنابراین، رهبر از نظر مزیتی که پیروان بر او قایل هستند، یک عامل یا عنصر در وضعیت است و کسی است که آنرا به بهترین وضعی سامان می‌دهد. رهبر به عنوان عامل نفوذی فعال، به وسیله کلمات و اعمال خود – که به نوبه خود متناسب واکنش به خواستها و توقعات است – با زیرستان گفت و شنود می‌کند.

اکنون این امکان است ببینیم که رویکرد

مناسب نقش به‌سوی رسیدن به‌هدف گروه تهیه می‌کند. در عوض، به قدرت نفوذ بیشتر همراه با مقام، تأیید و احترام نایل می‌شود که همه اینها در مشروعیت وی برای داشتن نفوذ کلام و وادار کردن پیروان برای پذیرفتن سهیم هستند.

۳- برای رهبر بودن، کارها با نقشه‌ای گوناگونی متصور است. از رهبر انتظار می‌رود علاوه بر آشنایی به‌ساخت گروه یا سازمان، به عنوان میانجی در داخل گروه، سخنگوی گروه در خارج از آن، و اغلب اوقات به عنوان تصمیم‌گیرنده درباره هدفها و اولویتها عمل کند، ویژگی‌های شخصیت رهبر را نه نمرات آزمونهای شخصیت، بلکه تصورات پیروان، بر مبنای نقش ویژه توقعات و رضایت آنان از رهبر، تعیین می‌کند.

۴- به رغم اصرار اینکه ویژگی‌های شخصیت رهبر برای همه وضعیتها تعمیم نمی‌یابد، اثربخشی رهبر به‌صورتی که روی بازده مطلوب گروه تأثیر می‌کند، باید مورد مطالعه قرار گیرد^(۱۵). رویکردی به مطالعه اثربخشی رهبر به‌شکلی از موفقیت گروه، در اصطلاح نظامها، شق دیگری از علاقه قدیمی به‌این نکته را – که رهبر چه کاری انجام داد و چه کاری انجام نداد – ارائه می‌دهد. علاوه بر آن، بیشتر تصور فرایندهای رهبری به‌صورت عمل‌مقابل، این ملاحظات را به عنوان نقطه شروع برای مطالعات بعدی پذیرا می‌شود، که به‌شرح بعضی از آنها می‌پردازم.

سرانجام رویکرد وضعیتی

منظور از مطرح کردن رویکرد وضعیتی، شناساندن این موضوع بوده است که کیفیات رهبر، به‌تبع از تمايلات و توقعات گروه، علاوه بر این که به اشکال گوناگونی تعیین، تنظیم، و ارزش‌گذاری می‌شده، تحت تأثیر آنها قرار

می‌گذارد. همچنانکه «همفیل» گفته است: «رہبر ساخت را آغاز می‌کند» اما، رہبر، بیشتر از ساخت، در معنی واقعی، روی فرایندی تأثیر می‌گذارد که در داخل آن ساخت اتفاق می‌افتد. با اینکه فعالیت تعیین هدف از طرف رہبر از اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است، اما در مطالعه رہبری این فعالیت همراه با سایر جنبه‌های فرایند نیز نادیده گرفته شده است. مثلا، یکی از این تحقیقات نشان می‌دهد که کوتاهی رہبر در توجیه هدف برای گروه، و توسعه هدف‌گرایی در داخل آن، به سطیزه‌جویی، تنش، و غیبت از کار می‌انجامد. این حالت زمانی شدید می‌شود که در داخل گروه روی این موضوع که چه کسی باید نقش رہبری را به عهده‌گیرد؟ توافق‌روشنی وجوددارد(۱۷). گرچه چنین انتظاراتی درباره رہبر درگوهای مورد مطالعه درباره رہبری شمول دارد، در تحقیقات به ندرت ذکر شده است.

مشروعیت^۸ و مبادله اجتماعی در رہبری
یکی از خصایص اساسی نقش رہبر، تصور وی از مشروعیت، یعنی چگونگی نیل به آن و ادامه آن است. یک روش برای دانستن فرایندی که از طریق آن نقش رہبر مشروعیت پیدا می‌کند، در نظر گرفتن آن به عنوان مبادله پاداش عملیات برای آشکار کردن پذیرش موقعیت و تأثیر اوست.

در اصطلاح مبادله اجتماعی، فردی که نقش رہبری را به عهده دارد، کسی است که انتظارات را برآورده می‌کند، هدفهای گروه را انجام می‌دهد، پاداشهای دیگران را که از نظر مقام، احترام و تأثیر فرازینده بستگی متقابل به هم‌دیگر دارند، تمیه می‌کند. زیرا، رہبری تأثیر رابطه دو سویه را مجسم می‌کند، دریافت-کننده تأثیر احکام یا پذیرش که به نوبه خود

ویژگیهای شخصیت، و وضعیت، تنها به بخش‌هایی از فرایند رہبری تأکید دارند که به هیچ وسیله‌ای جداساندی نیستند. مثلا، یک نوع تلفیق رویکرد ویژگیها، و وضعیت را می‌توان در تحقیق، «فیدلر»^۷ یافت. نقطه اساسی وی که به وسیله برنامه تحقیق گسترده‌ای تأیید می‌شود، این است که اثر بخشی رہبر در گروه به خصوصیات ساختی گروه و وضعیت بستگی دارد که شامل تصورات یا برداشت‌های متقابل شخصی رہبر و زیرستان است. او به این نتیجه رسید که رضایت و تمايل اعضا ی گروه در تحت تأثیر رہبر قرار گرفتن به ویژگیهای وی وابسته است اما، کیفیت و مسیر این تأثیر به روابط گروه و ساخت کار بستگی دارد(۱۵). این تحقیق بعداً نیز به موقع خود مورد بحث قرار خواهد گرفت.

نوع دیگر گواه درباره اهمیت دادن به عملکرد گروه در وضعیت رہبر ساخته، تحقیقی که اخیراً درباره «تعارض» میان زیرستان انجام گرفت، مشاهده گردید. با استفاده از آزمون ایفای نقش در وضعیت - که روی گروههای چهار نفری انجام گرفته بود - معلوم شد که تعارض از نظر اینکه سازنده را بازدارنده است، به نگرش رہبر بستگی دارد. جایی که رہبر تعارض را ناشی از مسایل و مشکلاتی تلقی می‌کرد که مربوط به زیرستان بود کیفیت تصمیم اتخاذ شده در گروه مورد بحث به طور مشخصی پایین‌تر از آن قرار داشت که رہبر تعارض یا عدم توافقها را به عنوان منبعی برای ابتکار و نوآوری در نظر می‌گرفت. تصمیم اتخاذ شده مطابق با برداشت اخیر رہبر، نوآوری در راه حلها را به‌طور مشخصی افزایش می‌داد(۱۶).

بنابراین، رہبر روابط داخل گروه را پایه‌گذاری می‌کند، در نتیجه روی بازدهها تأثیر

از دیدگذشته احتمال فعالیت برای رهبری تأثیر دارد، مثلاً، در مطالعه گروههای پنج نفری، شامل رهبری متغیر در مقابل رهبری ثابت، معلوم شد که اثر بخشی گروه به وسیله توافق قبلی روی رهبر افزایش پیدا می‌کند^(۲۱). که معمولاً افراد می‌خواهند به عنوان رهبر عمل کنند. بدینهی است این موضوع وجود تفاوت‌های فردی را در تمایل به عمل کردن انکار نمی‌کنند. در مطالعه‌ای که به وسیله «گوردون»^(۲۰) و دیگران انجام گرفت این نتیجه حاصل شد که نمرات مثبت هم‌قطاران درباره رهبری درجوخه‌های نظامی با میزان «شوق به رهبری کردن» ارتباط منطقی دارد^(۲۲). به همین ترتیب، یافته‌های تحقیقات درباره گروههای مورد بحث نشان می‌داد که غالب اعضای «علاقه‌مند» در نتیجه تجربه در توسعه مشروعيت بیشترین تقویت را دریافت کرده‌اند.

مفهوم «اعتبار مربوط به طرز فکر شخصی»^(۲۳) پیشنهاد می‌کند که توانایی شخص برای متنفذ بودن، از پذیرش مثبت دیگران سرچشمه می‌گیرد. به اصطلاح ساده‌تر، شایستگی در کمک کردن به گروه برای رسیدن به هدف‌هایش و همنوایی قبلی با انتظارات هنجارآفرین گروه برای اعضاء، امکان بالقوه برای ایفای نقش به صورت رهبر را تمیه می‌کند و شخص به عنوان رهبر در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، پذیرش تفوق یا متنفذ بودن، که قبلاً زیاد مورد قبول نبود، به نظر می‌رسد که بیشتر پذیرفتنی باشد^(۲۴). این مفهوم به طور ویژه‌ای به صورت مهیّی در توالی یا جانشینی رهبر کاربرد دارد، و به طور کلی حوزه دیگری از مطالعه پربار به نظر می‌رسد. در اینجا مسائل بیشتر مربوط به پشت هم اندازی و دسیسه کردن نیز وجود دارد مانند سؤال نسبتاً مهم درباره عوامل مشروعيت از قبیل «معرفت و آگاهی» و «اداره»

پاسخی است از طرف پذیرنده تأثیر به صورت درخواست از رهبر. حفظ و ادامه رابطه بر حاصل تأثیر روی طرفین بستگی دارد. همچنانکه «هومنس»^(۹) می‌گوید: تحت تأثیر قرار دادن دیگران به بهای تحت تأثیر دیگران قرار گرفتن خریداری می‌شود. متنفذ بودن، و داشتن قدرت مشروع مبتنی بر احترام است، با پذیرفتن خود احترام یا ظاهرسازی نمای آن، شخص ممکن است بواسطه اینکه نقش رهبری را به عهده می‌گیرد، به نوبه خود آن (رهبری) را فعال کند^(۱۸).

اکنون ایجاد رفتار رهبر پدیده قابل نشان دادن در موقعیت‌های تجربی متعددی است. در این تحقیق افراد مورد آزمایش که در فعالیت رهبری ضعیف بودند از طریق تأیید پذیرش آنان به وسیله گروه گواه به سوی فعالیت بیشتر در آن نقش کشانده شدند، به شق دیگر، گروه‌جانشین که قبلاً از نظر فعالیت رهبری در سطح بالای بودند به طور دقیق درجهٔ مخالف تحت تأثیر اظهارات مخالف‌آمیز گروه گواه قرار گرفته بودند^(۱۹). به اصطلاح ساده‌تر، مبالغه میان گروه و شخص مورد نظر روی می‌دهد گروه دست به تدبیر حمایتی خاص می‌زند. که به نوبه خود رفتارهای مطلوب را موجب می‌شود. در اصطلاحات دیگر، تقویت تأثیر پذیرش شخص، موقعیت او را از نظر اقتدار تثبیت می‌کند، تحقیق دیگری^(۲۰) نشان می‌دهد، بعضی افراد مورد آزمایش در داخل گروه در نتیجه راهنمایی، که باور کرده بودند مقام بالاتری دارند، نه تنها به طور معنی‌داری بیشتر از دیگران می‌کوشیدند کارهای رهبری را انجام دهند، بلکه از افرادی هم که اطلاعات مناسب‌تر را درباره نقش کار دریافت کرده بودند، جلو افتادند.

همچنین، بدینهی است که توافق درباره اینکه چه کسی باید رهبر شود، روی گروههای

کارهایی را همینجا و حالا باید انجام دهد،
دارای انتظارات و توقعاتی هستند.

یک منبع احتمالی برای یافته‌های کاملاً متفاوت مربوط به کیفیات رهبر، وجود توقعات گوناگون درباره نقشهای رهبر است که باید انجام گیرد. به اصطلاح ساده‌تر، نقشهای گوناگون رهبری وجود دارد و می‌توان با یک نظر اجمالی به فهرست فعالیتهای رهبری تشخیص داد که رهبر در موقعیتهای زمانی و مکانی مختلف ممکن است به عنوان یک مدیر (اداره‌کننده)، واسطه یا میانجی میان اعضای گروه، سخنگو، و یا تصمیم‌گیرنده عمل کند و به اصطلاح «تردید یا ابهام را کاهش دهد».

بررسیهای مربوط به ادراک نقشهای رهبر، چه به صورت آزمایشگاهی و چه به صورت میدانی، اغلب اوقات مبنی بر رویکرد جامعه‌سنگی است. مثلاً «کلیفورد»^{۱۶} و دیگران طرح جامعه‌سنگی را در مطالعه نقشهای رهبری در یک اردوی تابستانی مشکل از ۷۹ پسر و دختر بین سنین ۱۳ الی ۱۸ بکار برداشتند. در مدت ۴ هفته، شرکت‌کنندگان در اردو ۹ مورد انتخابات به صورت رأی مخفی داشتند. از جوانترها پرسیده شده بود برای دیگران چه نقشهایی مانند برنامه‌ریز، مسئول پذیرایی، مسئول شنا و غیره را می‌توانند در نظر بگیرند؟ نتایج بدست آمده نشان داد که نسبتهای ذکر شده برای افراد به اشکال گوناگون با انتخاب آنان برای نقشهای متفاوت رهبری ارتباط دارد(^{۲۷}). در مورد زمینهٔ متقابل شخصی ویژگیهای رهبر نیز این تحقیق می‌گوید که مسئله باید بار دیگر بر حسب متغیرات شخصیت و با توجه به نقش رهبر، که موقعیت ویژه‌ای ایجاد می‌کند، و به نوبه خود تابعی از ادراکات پیروان است - مورد بررسی و تعبیر قرار گیرد.

- که از اصطلاحات «ماکس و بن»^{۱۲} است - شایان توجه بیشتری می‌باشد(^{۲۴}).

ادرک نقشهای رهبری در داخل ساخت گروه نقص عمده رویکرد ویژگیهای شخصیت رهبر در تحقیقات قدیمی‌تر، مفهوم آفرینی آن از ویژگیهای در چارچوب تیپ‌شناسیهای کلاسیک شخصیت بود. اندازه‌گیریهای شخصیت رهبر اغلب اوقات بدون مراجعه به ماهیت گوناگون نقشهای رهبری یا عملکردهایی را که باید داشته باشد، انجام می‌گرفت. همچنانکه «مان»^{۱۳} می‌گوید: براستی این اندازه‌گیریها، که به‌طور گوناگونی تعریف و تعبیر می‌شد، در مطالعه رهبران روابط ناسازگار و غیر منطقی بود(^{۲۵}). یک مورد معمولی و شناخته‌شده، «سلط» و «برون‌گرایی»^{۱۴} است که به نظر می‌رسد ارتباط مثبتی با «مقام» رهبر دارد. در صورتی که سلط و برون‌گرایی هیچ‌گونه ارتباطی نه بطور مثبت و نه بطور منفی، با مقام رهبری ندارد، و از طرف دیگر، بررسی «ستاگدیل»^{۱۵} این موضوع را روشن می‌کند که ویژگیهایی مانند «نیروی ابتکار»، و «ابداع» و «توانایی سازگاری» رابطه کمتر، اما مثبت، با مقام رهبر دارد.

با قبول این مطلب که معنی ویژگیهای شخصیتی از میان کسانی که برای رهبری نامزد می‌شوند، بیشتر از کسانی است که برای رهبری در نظر گرفته نمی‌شوند، نیز نمی‌توان انتظارات و تصورات اعضای گروه از رهبر را در موقعیتهای متفاوت نادیده گرفت. چنانکه تحقیق «هانت»^{۱۶} و دیگر نشان داده است ویژگیها در رابطه با زمینهٔ متقابل مشخصی در نظر گرفته می‌شود(^{۲۶}). به‌طور خلاصه باید بگوییم که زیر- دستان یا پیروان با توجه به‌اینکه رهبر چه

شبیه آنانی را داشتند که به عنوان پیرو بیشتر دوست داشتنی بودند. وی می‌گوید: انگیزش درک شده عامل تمایز این دو (رهبر و پیرو) بود. «هولاندر» نیز به‌این نتیجه رسیده است که انگیزش درک شده یکی از عوامل جدی تعیین‌کننده توانایی رهبر برای حفظ مقام خود است^(۳۳). در تحقیق «نلسون» در مقابل این فرضیه که «اگر قرار است احترام رهبر حفظ شود از وی انتظار می‌رود انگیزش شدیدی را نشان دهد که به گروه تعلق دارد»، این نتیجه بدست آمده است که رهبران بسیار دوست داشتنی به‌طور معناداری انگیزش بسیار قوی گرایش به‌سوی گروه داشته‌اند.

مطالعه‌ای که درباره رهبری گروه میان دانشجویان سیاهپوست به‌عنوان تابعی از «هویت پذیری»^(۱۹) آنان با گروه اقلیت، بر حسب توقعات پیروان، انجام گرفته است نشان می‌دهد کسانی که بیشتر از طرف همقطاران خود برای نقشه‌ای رهبری فعالیت‌های گروه هم در «نظام داخلی»، هم در «نظام خارجی» انتخاب می‌شوند بالاترین نمره را در سؤال مربوط به بیان‌کننده هویت پذیری سیاهپوست را کسب کردند. این کیفیت نمونه بر جسته‌ای از مشخصات گروه است که از مدیر زمانی به‌عنوان صفتی از رهبری به‌وسیله «برآون»^(۲۰) بیان شده است^(۳۴). که رابطه آن با فرایند هویت‌پذیری با رهبر به‌اختصار بحث خواهد شد.

منبع و ماهیت اقتدار رهبر
ساختمار خصوصیات گروهها بر فرایند - هایی که در داخل آنها موجود است، تأثیر می‌کند. در رهبری منبع اقتدار رهبر رکن مهم ساخت را تشکیل می‌دهد. هنوز، تحقیقات درباره رهبری توجه کمتری به‌این متغیر کرده است. علاوه بر بعضی تحقیقات یاد شده قبلی

صرف نظر از صفات مشخصات، توقع متداولی را که یافته‌های متعدد در برخورده با وضعیت‌ها به‌بار آورده، این است که شایستگی رهبر در فعالیت‌گروه اصلی باید در سطح بالایی باشد. مثلاً، «دانبو»^(۱۷) گزارش می‌دهد که گروه‌ها زمانی بیشتر خشنود می‌شوند که رهبران در نقش اصلی شایستگی از خود نشان دهند و بیشتر کارها را مطابق با آن نقش به انجام رسانند^(۲۸). همچنین، این موضوع در یک آزمایش با گروه‌های پنج نفری مورد مذاکره دیده می‌شود رضایت خاطری که توانایی رهبر در انجام دادن کاری در میان گروه به وجود می‌آورد، موجب «درک» بیشتر رهبر و نفوذ واقعی می‌شود^(۲۹). به‌طور کلی، نفوذ بیشتر رهبری که شایسته‌تر به‌نظر رسیده به‌طور تجربی به‌وسیله گروهی از تحقیقات مورد تأیید واقع شده است^(۳۰).

خصوصیات دیگر رهبر، که ظاهرآ تأثیر-پذیری زیردستان را تعیین می‌کند، انگیزه‌ای است که رهبر باید از نظر گروه و کارهایش داشته باشد. این موضوع در تحقیقاتی که انجام گرفته است دیده می‌شود که در میان پسرهای جوان «سودمندی» به‌عنوان مهمترین مشخصه‌ای که به توانایی نفوذ بیشتری می‌انجامد، در نظر گرفته شده است^(۳۱). در تحقیق دیگری که درباره ابعاد نقش روابط رهبر - پیرو صورت گرفته، معلوم شده است که صرف نظر از اهمیت شایستگی انجام دادن کار، علاقه‌رهبر به اعضا و فعالیت‌گروه به‌طور معناداری با خواسته‌ای اعضا گروه برای داشتن یک رهبر جهت ادامه آن وضعیت مربوط است^(۳۲). این موضوع با یافته‌های تحقیق میدانی «نلسون»^(۱۸) مطابقت دارد. نلسون از میان ۷۲ مرد - که ۱۲ ماه با هم‌دیگر کار می‌کردند - مشاهده کرد کسانی که به عنوان رهبر دوست داشتنی بودند، مشخصاتی کاملاً

می‌کنند که منبع اقتدار عنصر مهمی در فرایند رهبری است (۳۶).

بررسی دیگری درباره متمایز کردن نقش رهبر به وسیله ساخت اجتماعی انجام گرفته است. در این بررسی نصف‌گروههای چهار نفری مورد مذکوره رهبرانی داشتند که به‌آنان گفته شده بود به عنوان «رئیس»^{۲۱} به‌روش همکاری یا مشارکتی کار کنند، و گروههای دیگر رهبرانی داشتند که به‌آنان گفته شده بود به عنوان «مدیر مسئول»^{۲۲} به صورت ناظر و سرپرست کار کنند. آزمایش نشان داد که ماهیت فرایند رهبری به‌طور روشنی تحت تأثیر این تمایز قرار می‌گیرد. به‌این صورت که، به‌طور کلی، رهبران «مشارکتی» به‌طور معنی‌داری متنفذتر از رهبران «ناظر» بودند و سهم بیشتری در کارکرد گروه داشتند. نقطه دیگر اینکه، رابطه میان خصوصیات رهبر مانند، هوش، و کارکرد گروه در کارهای معین زیر شرایط رهبری مشارکتی مهم و معنی‌دار بود، اما، زیر شرایط رهبری به‌صورت ناظر، رابطه معنی‌داری در هیچ‌یک از کارها دیده نشد، بنابراین به‌نتایجی که پژوهشگران رسیدند، این بود که ویژگیهای رهبر، شامل هوش و سایر ویژگیهای شخصیت، به‌طور برجسته و شدیدتر با کارکرد گروه زیر شرایط رهبری مشارکتی بستگی دارد (۳۷).

اثربخشی رهبر

تا کنون روشن شده است که یک نظام درست متقابل مشخص، متضمن پاسخگویی به سؤال اثربخشی رهبر است. یک رهبر بدون توجه به فرایندهای کارو نیل به غایات، تنها با متنفذ بودن اثربخش نیست. «سلزنیک»^{۲۳} با تأکید روی این نکته می‌گوید که به مراتب بیشتر از توانایی برای بسیج تأیید شخصی یا حفظ

درباره رهبران انتسابی و «خلق الساعه»، یا تحقیق لوین و همکاران ایشان که درباره سبک رهبر و پی‌آمدهای آن در وضعیت «جواجتماعی» گروه انجام گرفته است، بررسیهای جدیدتری نیز انجام پذیرفته که نشان می‌دهد، جایی که گروهها می‌توانند رهبرهای خود را انتخاب کنند ادامه رهبری بهتر از جایی است که گروهها حق انتخاب رهبران خود را ندارند. به عبارت دیگر، پذیرش رهبر منتخب گروه و ادامه رهبری به مراتب بیشتر از رهبر انتسابی است (۳۵).

«هولاندر» و دیگران در تحقیقی با گروههای چهار نفری مورد مذکوره، طرح چند عاملی را برای مطالعه سه متغیر بکار برداشتند این سه متغیر عبارت بودند از:

- الف: منبع اقتدار رهبر، چه در انتخاب، چه در انتساب،
- ب: شایستگی وی، بر حسب توانمندی مورد تصور در کار،
- ج: توفیق بعدی وی در کار. اندازه‌گیری وابسته اصلی آنان، پذیرفتن رهبر به عنوان سخنگوی گروه از طرف اعضا بود. یافته‌های این تحقیق نشان داد که دو متغیر آخری به‌طور معناداری با این پذیرش بستگی داشت، اما این بستگی به‌طور متفاوتی تحت تأثیر انتساب یا انتخاب رهبر قرار می‌گرفت. طرح عمل متقابل سه سویه آنان پیشنهاد می‌کند، اگر از ابتدا شایستگی رهبر از نظر گروه زیر سؤال برود و یا بعداً نتواند بازده موفقیت‌آمیزی به عنوان سخنگوی گروه داشته باشد، انتخاب کردن به جای اینکه امتیت رهبر را تضمین کند او را در انتقاد کردن آسیب‌پذیرتر می‌کند. البته، این یافته‌ها تعمیم این نکته را که «رهبر انتسابی لزوماً در سنگر خود با ثبات‌تر و محکم‌تر است»، تأیید نمی‌کنند. اما، این نتیجه‌گیری را تأیید

نقش اصلی رهبر را به عنده می‌گیرد وظیفه دارد در این امر مهم در چارچوب مقتضیاتی که گروه با آن مواجه است، مشارکت داشته باشد.

یک نمونه بر جسته از تقاضای نظام و فشار روی اثربخشی رهبر در «الگوی هم‌گرایی»^{۲۸} فیدلر دیده می‌شود. او سطوح متغیر اثربخشی را برای ترکیبیات متفاوتی از مشخصات رهبر و وضعیت پیش‌بینی کرد. در نتیجه برآسانس جهت‌گیری رهبر به سوی همکارانش در زمینه سه متغیر وضعیتی (یعنی کیفیت دوست داشتن رهبر عضو، درجه ساختار کار، و وضعیت قدرت رهبر) تغییرات مشخصی را در این اثربخشی پیدا کرد.

«فیدلر» در آزمون اخیر الگوی خود، آزمایشی برای مقایسه عملکرد ۹۶ گروه سه نفری، که از نظر سابقه فرهنگی و زبان همگن یا ناهمگن بودند، انجام داد. بعضی گروههای وضعیتی رهبری قوی، و بعضی گروههای وضعیتی رهبری ضعیف در سه نوع کار که از نظر ساختار، و ملازمات برای عمل متقابل کلامی متفاوت بودند عمل کردند. به رغم مشکلات گفت و شنود و سوابق متفاوت فرهنگی، گروههای ناهمگن کار غیر کلامی را به همان خوبی گروههای همگن انجام دادند. و گروههای با رهبران «مهنавی»^{۲۹} (رهبری مقتدر) کار را به همان خوبی گروهها با رهبران سر بازان جدید (رهبری ضعیف) انجام دادند. یافته‌های اصلی آزمایش، این فرضیه را تأیید می‌کرد که جهت‌گیری ویژه رهبری لازم برای اثربخشی، در وضعیت مساعد گروه – کار امکان‌پذیر است^(۴۰). همچنین، تحقیق دیگری که «شاو»^{۳۰} و دیگران انجام دادند بخشی از این فرضیه را تأیید می‌کند. آنان همان متغیرات را با گروههای پنج نفری و یا سه نوع کار منتخب، که در طول

موازنی به وسیله حل مسایل عادی روز، نقش رهبر عبارت است از: تعریف غاییات وجود گروه، کشیدن طرح و نقشه انجام دادن کار، داد و ستد مشخصاً «مطابق با این غاییات، و دانستن این که طرح باید به یک واقعیت زنده تبدیل شود»^(۳۸).

در بررسی که درباره نقش رهبر در داخل نظام انجام گرفته مشاهده شده است که هر گروه با مجموعه‌ای از منابع برای تهیه بازدههای معین عمل می‌کند. در داخل این نظام یک مبادله از «دروندادها»^{۲۴} برای «بازده‌ها»^{۲۵} به وجود می‌آید که به وسیله نقشه‌ای رهبری که مستقیماً متوجه هدایت کارهاست، تسهیل می‌گردد. اما، از نظر «سلزنیک» مشارکت رهبر و پی‌آمد آن با تقاضاهای نظام، بحسب «صلاحیت متمایز»^{۲۶} تغییر می‌کند. بنابراین، فی‌نفسه، تصور نوعی رهبری به عنوان هدایت‌کننده دیگران می‌تواند تا حدی گمراه‌کننده باشد. گرچه رهبر منبع با ارزشی برای انجام دادن کارهاست، بدینهی است که منابع گروه تنها رهبر نیست بلکه گروه دارای منابع دیگری نیز هست. این منابع رویهم اساسی را برای نقشه‌ای انجام شدنی جهت رسیدن به هدفهای گروه، یا به عبارت دیگر، بازده گروه تهیه می‌کنند.

با توجه به واقعیتی که گروه باید در چارچوب مجموعه‌ای از منابع موجود کار کند، اثربخشی آن با روشهای متعددی اندازه‌گیری می‌شود. یک بار «ستاگدیل» اصطلاحاتی مانند، عملکرد گروه، یگانگی^{۲۷} و رضایت اعضا را به صورت بازدههای گروه در فرایند رهبری که متضمن استفاده از منابع گروه است. مشخص کرد^(۳۹). بنابراین، رهبر و ویژگیهای او مجموعه‌ای از منابع را تشکیل می‌دهند که در استفاده مؤثر از منابع مشارکت دارد. کسی که

گرفته، می‌تواند در مطالعات بعدی فرایندهای هویت‌پذیری مفید واقع شود.

این نکته روشن شده است که واقعیت‌های اجتماعی، بر حسب چشم‌اندازهای مشترک، موجب هویت‌پذیری پیروان با رهبرانشان می‌شود. این موضوع در «روانشناسی اجتماعی رهبری سیاسی» «هولاندر» دیده می‌شود. او در دو مرحلهٔ جداگانه با فاصله ۸ سال، جمهوری خواهان را در سال ۱۹۵۴، که در سال ۱۹۵۲ به «ایزنهاور»^{۳۵} رأی داده بودند و در سال ۱۹۵۴ آنانی را که مجدداً به او رأی خواهند داد یا نه، مورد مطالعه قرار داده بود. سپس، در سال ۱۹۶۲ دمکراتها را که به «کندی»^{۳۶} در سال ۱۹۶۰ رأی داده بودند و یک بار دیگر (در سال ۱۹۶۲) آنانی را که در مرحلهٔ بعدی انتخابات، دوباره به‌وی رأی خواهند داد یا نه مطالعه کرد. نتیجهٔ مطالعات این بود که: ادامهٔ وفاداری به رئیس جمهور از یک حزب، میان نظرات پاسخ‌دهندگان دربارهٔ مسائل و شرایط، و رأی آنان برای حزب خودشان در انتخابات میان دوره‌ای کنگره و سنا، به‌طور معناداری هم‌بستگی وجود داشت. انتقاد کنندگان هم در نگرش‌های ایشان نسبت به حزب هم در رأی دادنشان، درست ۱۸۰ درجهٔ تغییر جهت داده بودند. در هردو دوره، ایدئولوژی وفاداری هم‌بستگی شدیدی با وضعیت رهبر داشت. مثلاً، در حوزهٔ اقتصاد، حتی در موردی که رفاه واقعی به‌طور قابل ملاحظه‌ای در میان وفاداران تغییر کرده، این انطباق یا همانندسازی با رئیس جمهوری نگرش‌های کاملاً مشابهی از نظر طرفداری از تصویر اقتصادی، که کشور با آن مواجه بود، بیار آورد.^{۴۳}

این بحثها، نظر «فروید» را دوباره در خاطره‌ها زنده می‌کند که می‌گفت: رهبر یک

یک بعد منعکس‌کنندهٔ سطوح متفاوت طرفداری از رهبر بود، انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبر جهت‌دهنده (به‌اصطلاح امروز خط‌دهنده یا دارای خط) تنها زمانی بیشتر از رهبر فاقد جهت (یا بدون خط) کارآیی دارد که وضعیت کار – گروه مساعد و موافق با رهبر باشد، اما نه از لحاظ دیگر.^{۴۱}

برای هر رهبر، عوامل طرفداری و اثر بخشی به تصورات پیروان بستگی دارد. هویت‌پذیری یا انطباق پیروان با وی مستلزم وجود رابطه‌های مهم روان‌شناختی است که ممکن است به‌طور عمده روی توانایی رهبر برای متنفذ بودن تأثیر بگذارد. مطالعه دربارهٔ هویت‌پذیری در تحقیقات رهبری هنوز جریان دارد. گرچه موضوع‌های تکراری در کتب علوم اجتماعی وجود دارد، و اگر به‌گذشته، به زمان «وبس»^{۴۷} (۱۹۴۷) برگردیم می‌بینیم این کیفیت به اصطلاح «رهبر فرمند»^{۳۱}، داستانی مات و مبهم از عرف و عادت دارد. به علاوه، رابطهٔ آن با فرایندهای هویت‌پذیری با هیچ وسیله‌ای روشن نیست، در مورد منابع و پی‌آمدهای هویت‌پذیری با رهبر مطالعات کمتری شده و وقت آن رسیده است که به‌طور کامل مورد عنایت محققان قرار گیرد.

چندین تحقیق در روان‌شناسی اجتماعی نشان می‌دهد که فرایندهای هویت‌پذیرش هم‌گرا هستند، مثلاً «کلمن»^{۳۲} نشان داد که: «هویت‌پذیری»، «دروني‌کردن»^{۳۳}، و «اجابت‌کردن»^{۳۴} وابستگی روشنی را روابط میان رهبر و پیروان دارد.^{۴۲} این سبک‌شناسی را می‌توان در بررسی‌های بعدی دربارهٔ فرایندهای رهبری بکار برد. همچنین تحقیقات دیگری که دربارهٔ هویت‌پذیری یا انطباق کودکان با الگوهای بزرگسالان انجام

31- charismatic Leader.

32- Kelman.

33- Internalization

۳۵- رئیس جمهور آمریکا از سال ۱۹۵۳ تا ۱۹۶۱

۳۶- جان کندی رئیس جمهور امریکا از سال ۱۹۶۱ تا ۱۹۶۳

34- Compliance

می‌شود. این شناخت واسطه‌ای است برای فائق آمدن بر موضوع گمراه‌کننده دو ارزشی رهبر و وضعیت که سالماست تکرار می‌شود با اتخاذ رویکرد سیستمی: رهبر، پیرو، و وضعیت به طور کلی به عنوان روندادهای وابسته به هم تعریف شدند که به طور گوناگونی جهت تهیه بازده مطلوب دست بکار می‌شدند.

اگر قرار است که فرایند رهبری تحلیل شود باید خود را از ایستایی که نقطه نظر وضعیتی رهبر بوجود آمده است، آزاد کنیم. همچنین، تمرکز روی حفظ و نگهداری رهبری، کفة تعادل را به نفع پدیدآمدن رهبری و پدیده جانشینی سنگین‌تر کرده است. پژوهشگران باید در بررسی ملازمات گوناگون، میان پدید آمدن و ادامه دادن رهبری کاملاً آگاه باشند، و درست به همین دلیل است که اهمیت مشروعتی رهبری، منابع، و اثرات و نتایج آن مستلزم دقت بیشتر در پژوهش‌های آتی است.

در بررسی اثربخشی رهبر، باید روی بازدهها برای کل نظام، که شامل تأمین انتظارات پیروان نیز است، تأکید بیشتری شود. علاقه و افری به بازده، اغلب اوقات برحسب توانایی رهبر برای تحت تأثیر قرار دادن بیان می‌شود. باید متوجه بود، به جای عطف توجه تنها به موضوع ادراک و تصورات پیروان از رهبر، و هویت‌پذیری آنان، بدون ارتباط با هدفهای متقابل، باید به مفاهیم غنی‌تر روابط آمیخته با هدفهای متقابل روى آورد. در این جاست که رویکرد بازشناسی عناصر سبک‌شناسی ممکن است امکان دهد تا افراد رهبران کارآیی باشند.

سرانجام، روشن است که تحقیقات بعدی درباره گروه با جهت‌گیری کار، باید بیشترهم خود را به چارچوب سازمانی، که در داخل آن، گروه مورد نظر محاط شده است، معطوف نماید. این چارچوبها ممکن است صنعتی، آموزشی و

گروه، نشانگر یک «من‌آرمانی»^{۳۷} مشترک است که در او - یعنی من‌آرمانی، اعضا در یک هویت‌پذیری و ایدئولوژی شریک می‌شوند. تجارب آزمایشگاهی درباره گروهها، پایه و اساس‌کمتری برای مطالعه هویت‌پذیری از نظر ناپایداری آن، و مبنای موقتی که این گروهها را به وجود می‌آورد، ارائه می‌دهند. در واقع میزان کمی از معرفت فعلی ما درباره رهبری در روانشناسی اجتماعی از آزمایشها بیست می‌آید که از نظر روش شناختی پیشرفت‌های اند اما تنها همانندی کم‌رنگی با امر مهم رهبری دارند که مردم را در روابط لایتفین و گوناگون آن درگیر می‌کنند.

نتیجه و پیشنهادها

این بررسی می‌تواند زمینه‌ای برای مطالعات بعدی رهبری باشد. بحثهای منتخب به هیچ‌وجه شامل همه مطالب و جزئیات درباره رهبری نیست. هرچند، مجموعه نسبتاً جدیدی از مفاهیم درباره رهبری را، بعد از دوره‌ای از سکون و سکوت ارائه می‌دهد.

یافته‌ها و نظریات کلی این تحقیقات علاوه بر اینکه می‌توانند پلی برای تحقیقات بعدی باشند، روش‌های ابتکاری را بویژه در آزمایشها و مطالعات میدانی به صورت وسیع‌تر در نظام روابط رهبری پیشنهاد می‌کنند. باز هم، نیاز است ماهیت دوسویی فرایند تأثیر نیز باعطف توجه بیشتر به انتظارات و توقعات پیروان در داخل نظام رهبری مورد مطالعه دقیق قرار گیرد. زیرا، همچنان که به کرات در این بررسی آمده است کلید فهم رهبری در دانستن آن به عنوان یک فرایند تأثیر است که مستلزم تبادل‌ضمنی رابطه در طول زمان می‌باشد.

نقطه مهم دیگر، نیاز به شناخت بیشتر نظام است که به وسیله گروه و کار آن معرفی

بغضو صوص کار، نقشهای روابط، و پاداشهایی برای شرکت در گیر می‌کند. بنابراین، به منظور دانستن فرایندهای رهبری شایسته است این زمینه نیز مورد توجه محققان قرار گیرد و روشان گردد.

پژوهشی، و یا دولتی باشد که متضمن موضوعاتی مانند، تعیین هدف، مشروعيت اقتدار، و جانشینی یا توالی رهبری هستند. اغلب اوقات این زمینه سازمانی است که اعضا را به سوی خود جلب می‌کند و آنان را در نوع

منابع و مأخذ:

- 1- Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership:A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 1948, 25, 35-71.
- 2- Lewin, K., Lipitt, R., and White, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *Journal of Social Psychology*, 1939, 10. 271-99.
- 3- Jennings, H. H. *Leadership and isolation*, New York: Longmans, 1943.
- 4a- McGregor, D. *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960.
- 4b- McGregor, D. *Leadership and motivation*. (Essays edited by W. G. Bennis & E. H. Schein) Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1966.
- 5- Hemphill, J. K. *Situational fators in leadership* Columbus. Ohio State University, Bureau of Educational Research, 1949. (b)
- 6a- Carter, L. F., Haythorn, W. Meiroowitz, B., and Lanzetta, J. The relation of categorizations and ratings in the observation of group behavior. *Human Relations*, 1951, 4, 239-53.
- 6b- Carter. L. F. and Nixon, M. An investigation of the relationship between four criteria of leadership ability for three different tasks. *Journal of Psychology*, 1949, 27, 245-61.
- 6c- Gibb, C. A. The principles and traits of leadership journal of Abnormal and Social Psychology, 1947, 42, 267-84.
- 7a- Berkowitz, L. Personality and group position. *Sociometry*, 1956, 19, 210-22.
- 7b- Haythorn, W. Couch, A., Haifner, D., Langham, P. and Carter, L. F. The effects of varying combinations of authoritarian and equalitarian leaders and followers. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, 53, 210-19.
- 7c- Scodel, A. and Mussen, P. Social perception of authoritarians and nonauthoritarians, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1953, 48, 181-84.
- 7d- Shaw, M.E. A comparison to two types of leadership in various communication nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 50 127-34.
8. McGrath, J. E. and Altman, I. *Small group research: A critique and synthesis of the field*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966.
- 9a- Blau, P. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964.
- 9b- Emerson, R. M. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 1962, 27, 31-41.
- 9c- Janda, K. F. Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power, *Human Re-*

- lations, 1960, 13, 345-63.
- 9d- Raven, B. Social influence and power, In I. D. Steiner & M. Fishbein (eds.), *Current studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965.
- 10a- Fiedler, F. E. A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. I. New York: Academic Press, 1964.
- 10b- Fiedler, F. E. The contingency model: A theory of leadership effectiveness. In H. Proshansky & B. Seidenberg (eds.), *Basic studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965.
- 10c- Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- 10d- Steiner, I. Group dynamics. *Annual review of psychology*, 1964, 15, 421-46.
- 10e- Hollander, E. P. and Julian, J.W. Leadership. In E. F. Borgatta and W. W. Lambert (eds.), *Handbook of personality theory and research*. Chicago: Rand McNally, 1968.
- 10f- Hollander, E.P. *Leaders, groups, and influence*. New York: Oxford University Press, 1964.
- 11- Cartwright, D. C. and Zander, A. (eds.) *Group dynamics: Research and theory*. (3d ed.) New York: Harper & Row 1968.
- 12- Katz, D. and Kahn. R. *The social psychology of organizations*, New York: Wiley, 1966.
- 13- Hemphill, J. K. The leader and his group. *Educational Research Bulletin* 1949, 28, 225-29, 245-46.
- 14a- Hollander, E. P. Competence and conformity in the acceptance of influence, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, 61, 365-69.
- 14b- Hollander, E. P. Emergent leadership and social influence. In L. Petruilio & B.M. Bass (eds.), *Leadership and interpersonal behavior*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.
- 15- Fiedler, F. E. *Leader attitudes and group effectiveness*. Urbana: University of Illinois Press. 1958.
- 16- Maier, N. R. and Hoffman, L. R. Acceptance and quality of solutions as related to leader's attitudes toward disagreement in group problem solving, *Journal of Applied Behavioral Science*, 1965, 1, 373-86.
- 17- Burke, P. J. Authority relations and descriptive behavior in small discussion groups. *Sociometry*, 1966, 29, 237-50.
- 18- Homans, G. C. *Social Behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.
- 19- Pepinsky, P. N., Hemphill, J. K., and Shevitz, R. N. Attempts to lead, group productivity, and morale under conditions of acceptance and rejection. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1958, 57, 47-54.
- 20- Rudraswamy, V. An investigation of the relationship between perceptions of status and leadership attempts.
- 21a- Banta, T. J. and Nelson, C. Experimental analysis of resource location in problem-solving groups. *Sociometry*, 1964, 27, 488-501.
- 21b- Pryer, M. W., Flint, A. W., and Bass, B. M. Group effectiveness and consistency of leadership. *Sociometry*, 1962, 25, 391-97.

- 22- Gordon, L. V. and Medland, F. F. Leadership aspiration and leadership ability. *Psychological Reports*, 1965, 17, 388-90.
- 23- Hollander, E. P. Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 1958, 65, 117-27.
- 24- Evan, W. M. and Zelditch, M. A laboratory experiment on bureaucratic authority. *American Sociological Review*, 1961, 26, 883-93.
- 25- Mann, R. D. A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 1959, 56, 241-70.
- 26- Hunt, J. McV. Traditional personality theory in the light of recent evidence. *American Scientist*, 1965, 53, 80-96.
- 27- Clifford, C. and Cohen, T. S. The relationship between leadership and personality attributes perceived by followers. *Journal of Social Psychology*, 1964, 64, 57-64.
- 28- Dubno, P. Leadership, group effectiveness, and speed of decision *Journal of Social Psychology*, 1965, 65, 351-60.
- 29- Marak, G. E. The evolution of leadership structure. *Sociometry*. 1964, 27, 174-82.
- 30- Dittes, J. E. and Kelley, H. H. Effects of different conditions of acceptance upon conformity to group norms. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, 53, 100-7.
- 31- Rosen, S., Levinger, G., and Lippitt, R. Perceived sources of social power. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, 62, 439-41.
- 32- Julian, J. W. and Hollander, E. P. A study of some role dimensions of leader-follower relations. Technical Report No. 3, April 1966, State University of New York.
- 33- Brown, J. F. *Psychology and the social order*, New York: McGraw-Hill, 1936.
- 34- Cohen, A. M. and Bennis, W. G. Continuity of leadership in communication networks, *Human Relations*, 1961, 14, 351-67.
- 35- Julian, J. W., Hollander, E. P., and Regula, C. R. Endorsement of the group spokesman as a function of his source of authority, competence, and success, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 11, 42-49.
- 36- Anderson, L. R. and Fiedler, F. E. The effect of participatory and supervisory leadership on group creativity. *Journal of Applied Psychology*, 1964, 48, 227-36.
- 37- Selznick, P. *Leadership in administration*. Evanston: Row, Peterson, 1957.
- 38- Stogdill, R. M. *Individual behavior and group achievement*. New York: Oxford University Press, 1959.
- 39- Fiedler, F. E. The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of a contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1966, 2, 237-64.
- 40- Shaw, M. E. and Blum, J. M. Effects of leadership style upon group performance as a function of task structure.
- 41- Kelman, H. C. Processes of opinion change, *Public Opinion Quarterly*, 1961, 25, 57-78.
- 42- Hollander, E. P. The "pull" of international issues in the 1962 election.

