

رهبر بصیر^(۱)

«قسمت اول»

نویسنده: مارشال ساشکین^(۲)

مترجم: محمد ازگلی

گروه مدیریت

چکیده

نیاز به رهبری مؤثر در سطح سازمانی آشکار و جدی است. رهبران مؤثر آناند که کارهای خوب انجام می‌دهند. از دیدگاه نویسنده، از این رهبران با عنوان رهبر بصیر یاد شده و وی تئوری خود را نظریه رهبری بصیر نام نهاده است. در این نظریه، رهبر، وضعیت و رفتار وی بطور تعاملی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این نظریه، رهبر، دارای سه عنصر اساسی است:

۱- ویژگیهای شخصیتی لازم و مهارتهای ادراکی و پیش درآمدهایی برای

ورود به فعالیت ایجاد یک بصیرت

۲- درک ابعاد زمینه‌ای کلیدی بصیرت سازمانی

۳- توانایی رهبر برای تدوین و تبیین بصیرت

رهبری بصیر، در این مقاله، دارای ویژگیهای خاص و مهارتهای چهارگانه ذیل دانسته شده است:

۱- ابزار بصیرت از طریق رفتار نه بیان ۲- توضیح بصیرت برای دیگران

۴- تعمیق بصیرت

۳- گسترش بصیرت

۱- این مقاله فصل پنجم از کتاب ذیل است: Conger jay .A and etal; Charismatic Leadership, The Elusive Factor in Organizational Effectiveness Jossey Bass Publishers, Sanfrancisco ,1989 , PP.352

۲- برای شناخت نویسنده به ضمیمه مقاله مراجعه فرمایند.

مقدمه مترجم

موضوع رهبری از جمله موضوعاتی است که شاید بیشترین اشتغالات ذهنی اندیشمندان بشری را به خود اختصاص داده است. حاصل این تأملات، متون رهبری در ابعاد و زمینه‌های مختلف اعم از نظری و کاربردی است. از آنجا که منابع در زمینه رهبری کاربردی در زبان فارسی، کمتر یافت می‌شود، لذا بنده به راهنمایی استاد بزرگوارم آقای دکتر حسن عابدی جعفری - که همواره با عنایات خویش موجبات کمال و نشاط علمی و معنوی حقیر را فراهم نموده‌اند- برآن شدم تا در میان مباحث جدیدی که در دنیای غرب پیرامون موضوع رهبری طرح شده است، موضوع رهبری بصیر را - که از جهات و ابعادی با مفاهیم فرهنگی و دینی ما سنخیت دارد- برای طرح در مجله محترم مصباح برگزینم که امید است توفیق یابم طی سلسله بحثهایی این موضوع را تبیین نمایم.

قبل از مطالعه، توجه خوانندگان عزیز را به دو نکته جلب می‌کنم:

۱. موضوع مورد بحث، موضوعی تازه و بکر است که در زبان فارسی کمتر بدان پرداخته شده است.
۲. متن اصلی از نظر علمی سنگین و پر محتواست و سعی شده است معادل اصلی واژه‌های تخصصی در پانویس ذکر شود.

لذا مطالعه دقیق خوانندگان را می‌طلبم. پیشاپیش از اعلام نظریات و نقدهای شما و معرفی منابع دیگری در این زمینه، صمیمانه سپاسگزارم.

رهبر بصیر

مدیران ارشد^(۱) نقشهای بسیاری را به عهده دارند. این امر از طریق تحقیقات متعدد و به روشهای مشاهده‌ای و بررسی خاطرات^(۲) مربوط به رفتار مدیران^(۳) به ثبت رسیده است. یکی از مشهورترین این پژوهشها گزارش تفصیلی مینتزرگ^(۴) (۱۹۷۳) به روش مشاهده از فعالیتهای مدیران ارشد^(۵) است که بر اساس آن رفتار آنان در ده مقوله اساسی^(۶) طبقه‌بندی گردید. اگر یکی از این نقشها یعنی "رهبری"^(۷) تنها اندکی گسترده‌تر از آنچه که مورد نظر مینتزرگ بوده

1 _ Top level manager

2 _ Observational and diary studies

3 _ Executive behavior

4 _ Mintzberg's intensive observational report

5 _ Chief executive officers

6 _ Emergent categories

7 _ Leadership

تعریف شود، به نظر می‌رسد که بخش عظیمی از رفتار مدیران را در بر بگیرد و آنچه را بسیاری از صاحب‌نظران به عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های رفتار مدیران می‌دانند، شامل شود؛ مثلاً کاتز و کان^(۱) (۱۹۷۸)، واژه "تأسیس"^(۲) به معنی ایجاد توسعه ساختارها و خط‌مشی‌های سازمانی^(۳) را به عنوان جنبه آشکار و منحصر به فرد رفتار مدیران، مورد نظر قرار داده‌اند. با وجود این، مطالعه رهبری از دیدگاه سازمانی، تاکنون به خاطر توجه به سرپرستان سطوح پایین و مدیران میانی سازمان، مورد غفلت قرار گرفته است (ن. ک. یوکل^(۴)، ۱۹۸۱). این بذل توجه، هر چند موجب تأمین دانش مفیدی در زمینه سرپرستی شده است، در عین حال، بینش ضعیفی^(۵) را در خصوص رهبری مدیر^(۶) به دست می‌دهد. چنین بینشی، تقریباً بطور کامل در حیطه تفسیرهای فرویدیسم و نئوفرویدیسم^(۷) قرار داشته است که اغلب بر جاذبه استثنایی^(۸) و پویایی‌های روانی رهبری پر جاذبه^(۹) متمرکز بود (ن. ک. به پای،^(۱۰) ۱۹۷۶؛ شیفر،^(۱۱) ۱۹۷۳؛ زلینک^(۱۲) و کتز^(۱۳) و دیگران ۱۹۷۵). به نظر می‌رسد که جامعه‌شناسان، تنها محققان دیگری هستند که در صدد کشف رهبری سازمانی^(۱۴) بوده‌اند. بیشتر این محققان پژوهشهای خود را که برگرفته از اثر اولیه وبر^(۱۵) (۱۹۲۴)، ۱۹۴۷ بوده است، (بطور مثال ن. ک. برنز^(۱۶) ۱۹۷۸؛ یا ترایس و بیر،^(۱۷) ۱۹۸۶). بر آثار حرکت‌های توده‌ای^(۱۸) رهبر پر جاذبه^(۱۹) متمرکز ساخته‌اند. تنها در دهه گذشته، علاقه و توجه مجددی در زمینه رهبر پر جاذبه استثنایی، در بخش روان‌شناسان سازمانی^(۲۰) به ظهور رسیده است که با کارهای پیشین هاوس^(۲۱) (۱۹۷۷) شروع می‌شود. نیاز به رهبری مؤثر^(۲۲) در سطح سازمانی^(۲۳)، چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی^(۲۴)

- | | | |
|---|---|---------------------------------|
| 1 _ Kats and Kahn | 2 _ Origination | |
| 3 _ Organizations structures and policies | | 4 _ Yukle |
| 5 _ Little insight | 6 _ Executive leadership | 7 _ Freudian and neo-freudian |
| 8 _ Charisma | 9 _ Psycodynamics of charismatic leadership | |
| 10 _ Pye | 11 _ Schiffer | 12 _ Zalezink |
| 13 _ Kets | 14 _ Organizational leadership | |
| 15 _ Original work of Weber | | 16 _ Burns |
| 17 _ Trice and Beyer | 18 _ Mass movement | 19 _ charismatic leader |
| 20 _ Organizational Psychologists | | 21 _ House |
| 22 _ Effective leadership | 23 _ Organizational level | 24 _ Public and private sectors |

جوامع مدرن، واضح و جدی است؛ بطور مثال، در سال ۱۹۷۴، برای اولین بار در تاریخ ملی آمریکا، مدیر ارشد در دولت آمریکا مجبور به استعفا شد. در بخش خصوصی (اگر بخواهیم برای بیان مطلب، عبارت کلاسیک هایز و آبرناتی^(۱) را به کار گیریم، باید بگوییم که) ما سازمانهای بزرگی را می بینیم که بطور دقیقی در جهت اضمحلالشان اداره می شوند یا بطور آشکاری از سوی متجاوزان شرکت^(۲) که اسم آنها زبازد اعضای خانواده ها^(۳) هم شده است، استثمار می شوند.^(۴)

هدف این فصل از کتاب حاضر^(۵) این است که از دید مثبت، تحقیقات جالبی^(۶) را که با هدف درک و توسعه رهبری در سطح سازمانی^(۷) در دست انجام است، مورد توجه قرار دهد و در این تلاش سهیم باشد.

ماهیت اساسی^(۸) رهبری سازمانی^(۹) به وضوح و خلاصه قابل بیان است. بنیس و نانوس^(۱۰) (۱۹۸۵) آن را بطور موجز چنین بیان کرده اند: مدیران، کارها را درست انجام می دهند، رهبران کارهای درست را انجام می دهند؛ اگر چه این سخن کوتاه^(۱۱) حکیمانه^(۱۲) است لکن وظیفه دشوار درک پویایی های رهبری سازمانی^(۱۳)، به طریقی که تکیه گاه^(۱۴) پدیده^(۱۵) رهبری قرار گیرد و آثار آن را کنترل کند، همچنان ناگفته باقی مانده است. من به رهبری که بنیس و نانوس عنوان کرده اند، رهبری بصیر^(۱۶) اطلاق می کنم.^(۱۷) زیرا این رهبری مستضمن ایجاد بصیرت^(۱۸) از جانب رهبر است. بصیرتی که هم برای تنظیم و شکل دادن^(۱۹) شرایط و هم نیازمندیهای سازمانی^(۲۰) طراحی شده است. رهبرانی که بتوانند چنین بصیرتهایی را بیافرینند و سپس به گونه ای مؤثر آن را اعمال کنند،^(۲۱) معماران آینده

- | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| 1 _ Hayes and Abernathy | 2 _ Corporate raiders | 3 _ Household word |
| 4 _ exploit | 5 _ Charismatic leadership ... | |
| 6 _ exciting exploration | 7 _ Organizational level | 8 _ Essential nature |
| 9 _ Organizational leadership | | 10 _ Bennis and Nanus |
| 11 _ Aphorism | 12 _ Significant | |
| 13 _ Dynamics of organizational leadership | | 14 _ Leverage |
| 15 _ Phenomenon | 16 _ Visionary leadership | 17 _ I refer |
| 18 _ Creation of a vision | 19 _ Fit and mold | |
| 20 _ Organizational condition and requirements | | 21 _ Enact |

سازمان^(۱) خویشند و نوعاً اعضای سازمان^(۲) و ناظران خارج از سازمان^(۳) از آنها به عنوان رهبران بصیر^(۴) تعبیر می‌کنند.

تئوری که ارائه شده است، بعد سازمانی^(۴) نگرش وسیعتری^(۵) است که ساشکین و فولمر^(۶) (۱۹۸۵، ۱۹۸۷) ارائه کرده‌اند. چارچوب نظریه فوق، به نظریه کرت لویترز^(۷) باز می‌گردد که در آن، رفتار انسان به منزله تابعی^(۸) از شخص و وضعیت در نظر گرفته شده است؛ یعنی:

$$B=f(p,s)$$

تئوری ما با تئوری اخیر آقای باندورا^(۹) (۱۹۷۷) سنخیت بیشتری دارد. وی معتقد است متغیرهای رفتاری، شخصی و وضعیتی همه در تعامل با یکدیگر قرار دارند تا بر یکدیگر تأثیر گذاشته، احتمالاً یکدیگر را تعیین کنند. بنابراین چالش حقیقی، برقراری ارتباط میان سطح فردی^(۱۰)، با توجه و تأکید بر ویژگیهای شخصیتی و رفتاری^(۱۱) رهبر، و سطح سازمانی^(۱۲) اقدامات و آثار رهبر^(۱۳) است. این امر با آزمایش رهبر به عنوان یک فرد، بر حسب متغیرهای روان‌شناختی معین^(۱۴) و رفتار مشخصی، انجام شد. در حالی که در همان زمان هدف مقاصد و اعمال رهبری^(۱۵) نیز در نظر گرفته شد که با طراحی و اجرای فرهنگ سازمانی^(۱۶) بر مبنای الگویی از ارزشها، باورها و هنجارهای رفتار مشترک^(۱۷) باشد.

تئوری رهبری با بصیرت^(۱۸) حاضر، نه فقط رهبر را، نه تنها وضعیت را و نه صرفاً رفتار رهبر را، بلکه بررسی همه این سه عنصر را به صورت تعاملی^(۱۸) در بر می‌گیرد. صرفاً با نگاهی به هر یک از این عوامل که در رهبری با بصیرت لی ایا کوکا (کریسلر)^(۱۹) آقای تام واتسون

- | | | |
|---|---|-----------------------------|
| 1 _ Organization's futures | 2 _ Organizational members | 3 _ Outside observers |
| 4 _ Organizational side | 5 _ Broader approach | 6 _ Sashkin and Fulmer |
| 7 _ Kurt Lewin's dictum | 8 _ Function | 9 _ Bandura |
| 10 _ Individual level | 11 _ Leader's characteristics and behaviors | |
| 12 _ Organizational level | 13 _ Leadership actions and effects | |
| 14 _ Certain psychological variables | | |
| 15 _ Leader's intentions and actions | | 16 _ Organizational culture |
| 17 _ Pattern of shared values, beliefs, and norms of behavior | | 18 _ Interactively |
| 19 _ Lee Iacocca(Chrysler) | | |

(آی.بی.ام)،^(۱) رنه مک فرسون، (دنا)،^(۲) یا جک ولج (جنرال الکتریک)؛^(۳) عینیت یافته است را، واقعاً در می‌یابیم. این افراد در ویژگیهای شخصیتی^(۴) ویژه - که با ویژگیهای شخصیتی که در تحقیقات اولیه رهبری^(۵) شناسایی شده بود، تفاوت دارند - با هم مشترکند. از این بالاتر، مدیران ارشدی که در بالا نام برده شد، همه دارای آگاهی عمیقی^(۶) نسبت به عوامل کلیدی وضعیتی^(۷) هستند که تعیین کننده این است که کدام شیوه رهبری^(۸) در یک موقعیت زمانی خاص مورد نیاز است. سرانجام این افراد، اگر نه به شیوه استدلالی،^(۹) بلکه به صورت درونی^(۱۰) می‌دانند چه رفتارهایی برای رهبری با بصیرت مؤثر،^(۱۱) ضرورت دارد، و همه می‌توانند این رفتارها را بطور مؤثری پیاده کنند.

رهبری بصیرت دارای سه جزء اساسی^(۱۲) است: اولاً رهبران بصیرت دارای ویژگیهای شخصیتی لازم و مهارتهای ادراکی^(۱۳) و پیش درآمدهایی برای ورود به فعالیت ایجاد یک بینش هستند. این نیازهای اولیه عبارتند از: نیاز رهبر به قدرت (مک کل لند^(۱۴) ۱۹۷۵) و تمایل به استفاده از آن (بورک، ۱۹۸۶؛ هاوول،^(۱۵) فصل هفتم همین کتاب). مهارتهای ادراکی^(۱۶) بر سطح رشد ادراکی^(۱۷) رهبر دلالت دارد، (جیکس،^(۱۸) ۱۹۸۶). دومین عامل رهبری با بصیرت، که برای رهبران ضروری است، درک ابعاد زمینه‌ای کلیدی^(۱۹) بصیرت سازمانی^(۲۰) است؛ عواملی که باید در یک بصیرت در نظر گرفته شوند تا آن بصیرت سازمان را به سمت آینده‌اش هدایت کند. این جنبه‌های مهم^(۲۱) به نقشهای خاصی مربوط می‌شود که فرهنگ سازمانی را تعریف می‌کند (پارسونز،^(۲۲) ۱۹۶۰؛ ساشکین، ۱۹۸۷). سومین عامل در رهبری بصیرت، توانایی رهبر برای تدوین و تبیین^(۲۳) بصیرت است؛ این به معنای انتقال بصیرت^(۲۴) به اعضای سازمان^(۲۵) به

- | | | |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 _ Tom Watson, Sr. (IBM) | 2 _ Ren Mcpherson (dana) | 3 _ Jack Welch (General Electric) |
| 4 _ Personality traits | 5_ Early leadership research | 6 _ Deep awarenss |
| 7 _ Key situational factors | 8 _ Leadership approach | 9 _ Intellectually |
| 10 _ Instinctively | 11 _ Effective visionoray leadership | |
| 12 _ Critical elements | 13 _ Cognitive skills | 14 _ Mcclelland 1975 |
| 15 _ Burk, 1986; Howell in chapter seven of this book | | 16 _ Cognitive skills |
| 17 _ Cognitive development | 18 _ Jacues, 1986 | 19 _ Key content dimensions |
| 20 _ Organizational vision | 21 _ Critical aspects | 22 _ Parsons, |
| 23 _ Articulate the vision | 24 _ Communicating the vision | |

شیوه‌هایی است که الزام آور^(۲۶) باشد، تا آنان را وادار سازد که بصیرت رهبر را کاملاً بپذیرند^(۲۷) و موجبات تحقق آن را فراهم آورند. رهبران برای انجام این امر باید مهارت‌های رفتاری خاصی^(۲۸) داشته باشند (بنیس^(۲۹)، ۱۹۸۴؛ ساشکین، ۱۹۸۴ الف). این مهارت‌ها برای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌هایی که فلسفه سازمانی رهبر^(۳۰) را منعکس و قابل اجرا^(۳۱) می‌سازد، به کار می‌رود (ساشکین، ۱۹۸۵ ب). ما در ادامه، این سه جزء رهبری بصیر را تشریح می‌کنیم و کاربرد^(۳۲) آنها را برای تئوری رهبری، آموزش و نیازهای تحقیق و توسعه آینده مورد بررسی^(۳۳) قرار می‌دهیم.

بصیرت،^(۳۴) نیازهای شخصیتی^(۳۵) و مهارت‌های ادراکی

اگر بنا باشد رهبر، بصیرت مؤثری بیافریند، به دو ویژگی شخصیتی نیازمند است: نخستین ویژگی، گرایشی در شخصیت^(۳۶) رهبر است که بر کسب قدرت^(۳۷) توجه دارد تا دیگران را برای اعمال بصیرت^(۳۸) توانمند سازد؛^(۳۹) در حالی که دومین ویژگی در بردارنده مجموعه‌ای از مهارت‌های ادراکی است که برای توسعه نفس بصیرت لازم است. با وجودی که اولین ویژگی ممکن است به ماهیت^(۴۰) و توسعه^(۴۱) مفهوم بصیرت مربوط شود،^(۴۲) لکن به خودی خود عامل مهمی است؛ چرا که بدون توجه جدی به قدرت و قدرتمند ساختن، نمی‌توان بصیرت را محقق ساخت، در نتیجه از فائده عملی^(۴۳) کمی برخوردار خواهد شد. در واقع برخی از صاحب‌نظرانی هستند که معتقدند که این توجه جدی به قدرت و کاربرد آن است که موضوع محوری^(۴۴) در رهبری بصیر یا رهبری تحول آفرین^(۴۵) است.

25 _ Organizational members

27 _ Buy into

30 _ Leader's organizational-philosophy

32 _ Implications

35 _ Personality prerequisites

37 _ Obtaining power

40 _ The nature of visioning

43 _ Practical interest

45 _ Transformational leadership

28 _ Specific behavior skills

33 _ Consider

38 _ Carry out the vision

41 _ Developing a vision

44 _ Central issue

26 _ Compelling

29 _ Bennis

31 _ Operationalize

34 _ Visioning

36 _ Personality orientation

39 _ Empower

42 _ Tangentile

نیاز به قدرت^(۱) و به کارگیری آن

سالیان بسیار تحقیق در زمینه نیازهای انسان^(۲) و الگوهای انگیزش^(۳) از سوی دیوید مک‌کل‌لند و همکارانش (ن. ک. مک‌کل‌لند، ۱۹۵۵، ۱۹۷۸، ۱۹۷۵) به این بحث انجامید^(۴) که قدرت محرک بزرگی در عملکرد مدیریتی و اثربخشی آن است (مک‌کل‌لند و بورن‌هام،^(۵) ۱۹۷۶). با این همه، علی‌رغم انتظار این دو محقق (۱۹۷۶) آنها دریافتند که نیازهای توفیق‌گرایی فوق‌العاده شدید،^(۶) در اینگونه مدیران، پیش از آنکه امتیازی^(۷) به حساب آید، مانعی^(۸) بر سر راهشان بود. مدیران دارای توفیق طلبی بسیار شدید (همراه با نیاز متوسط یا کم به قدرت)، اغلب آن چنان نسبت به انجام کار متعهد^(۹) بودند که به عوض به کارگیری کارکنان، خود به جای آنان کار می‌کردند.

بر عکس، مدیران مؤثر،^(۱۰) دارای نیاز به قدرت شدید، نوعاً همراه با نیاز به توفیق طلبی متوسط یا بالای متوسط بودند. اما جالبتر اینکه برای عملکردی برجسته^(۱۱) تنها نیاز شدید به قدرت کافی نبود. مک‌کل‌لند با نگاهی دقیقتر (۱۹۷۵؛ مک‌کل‌لند و بورن‌هام، ۱۹۷۶)، به دوراه برای نمایش نیاز به قدرت، پی برده است. برخی از مدیران به این دلیل طالب قدرت و استفاده از آن بودند که آن را وسیله‌ای برای جلب رضایت شخصی^(۱۲) و دستیابی به اموری چون اتومبیل شرکتی، دفتر کار مناسب یا سایر امتیازات،^(۱۳) به حساب می‌آورند و بعضی دیگر، به این دلیل که از سیطره بردیگران^(۱۴) و تحقیر زیردستان^(۱۵) لذت می‌بردند، طالب قدرت بودند. لکن چنین مدیرانی عموماً مدیران مؤثری نبودند. در واقع، آنها نه تنها عملکرد ضعیفی^(۱۶) داشتند، بلکه اختلالات رفتاری شدیدی^(۱۷) مانند اعتیاد به الکل و مواد مخدر^(۱۸) را نیز از خود

1 _ The need for power

2 _ Human needs

3 _ Motive patterns

4 _ Culminated in

5 _ Maccllelland and Burnham

6 _ Exceptionally high achievement needs

7 _ asset

8 _ Hinderance

9 _ Committed

10 _ Effective managers

11 _ Outstanding performance

12 _ Personal gratification

13 _ Perks

14 _ Dominating

15 _ Humiliating

16 _ Poor performance (performer)

17 _ Seviots behavior disorders

بروز می‌دادند. مدیران مؤثر هم به همان میزان میل به قدرت^(۱۹) داشتند، اما در چگونگی استفاده از آن تفاوت می‌کردند. بر عکس، آنان در صدد تحقق هدفهایی بودند که به همان میزان برای خودشان سودمند بود، برای کارکنان و برای سازمانشان هم مفید باشد.

بنابراین، روشن شد که مؤثرترین مدیران به دنبال کسب و بهره‌برداری از قدرت، صرفاً^(۲۰) برای اهداف شخصی^(۲۱) یا سیطره بر دیگران نبودند، بلکه به دنبال توانمند ساختن کارکنان خود بودند (بورک،^(۲۲) ۱۹۸۶). مک‌کل‌لند (۱۹۷۵) این الگوی نیاز به قدرت^(۲۳) و کاربرد آن را قدرت اجتماعی شده^(۲۴) می‌نامد. در سالهای اخیر مک‌کل‌لند و بویاتزیس^(۲۵) در تحقیقات خود نشان دادند که ترکیبی از انگیزه‌های زیر، ویژگی مدیرانی را که در طول پانزده سال متمادی یا بیشتر، موفق بودند، تشکیل می‌دهد. این نیازها عبارتند از: نیاز به قدرت اجتماعی متوسط تا شدید؛ نیاز به توفیق طلبی متوسط تا شدید، نیاز نسبتاً کم به محبت^(۲۶) (مک‌کل‌لند و بویاتزیس، ۱۹۸۲).

در فصل هفتم این کتاب، هاول دو نوع رهبری پرجاذبه را عنوان می‌کند که بر مبنای نیاز رهبر به قدرت و یا ابراز^(۲۷) قدرت مبتنی است. او مطرح می‌کند که رهبرانی که نیاز به قدرت خویش^(۲۸) را از طریق سلطه ابراز می‌دارند، موقعیت^(۲۹) یک رهبر پرجاذبه را از فرایند نفوذ اجتماعی^(۳۰) که بر مبنای همسان‌سازی^(۳۱) استوار است، به دست می‌آورند. (کل‌مان، ۱۹۵۸) یعنی پیروان، خود را با رهبر همسان می‌سازند که گویی خود را در شخص رهبر متجلی می‌بینند. در حالی که رهبرانی که انگیزه‌های آنان از طریق قدرت اجتماعی ابراز می‌شود (مک‌کل‌لند، ۱۹۷۵)، در نظر هاول چنین فرض^(۳۲) است که از فرایند نفوذ اجتماعی^(۳۳) استفاده می‌کنند. که کل‌من (۱۹۵۸) آن را درونی کردن یا ملکه شدن^(۳۴) نامید که در نتیجه

18_ Alcoholism and drug abuse

20 _ Solely

23 _ Pattern of power need

26 _ Low need for affiliation

28_ Personalized power

31 _ Identification

34 _ Internalization

19 _ Desired power

22 _ Burke

25 _ Boyatzis

27_ Play out

30 _ Social influence

33 _ Social influence process

21 _ Personal gain

24 _ Socialized power need

29 _ Status

32 _ Hypothesized

هماهنگی و وحدت ارزشها و هدفها^(۱) میان رهبر و پیروان وی حاصل می‌شود. پیروانی که ارزشها و بصیرت رهبر^(۲) را جزء و ملکه وجود خویش ساخته‌اند، ظهورشان الزاماً نه مستقل و نه وابسته است؛ بلکه از حیث فعالیت‌هایی که در خدمت اعمال آن ارزشها و تحقق آن بصیرت‌هاست، مستقلتر^(۳) و خود جهت^(۴) داده شده‌اند.

برداشت^(۵) هاول (۱۹۸۷) از قدرت، در بسیاری از جنبه‌ها، با نگرش حاضر، سنخیت دارد؛ بدین معنی که قدرت اجتماعی، گرایشی ضروری^(۶) برای رهبری بصیر است. ولی من مایلم که تأکید کنم قدرت تنها، یا حتی اساسی‌ترین عامل درک رهبری بصیر نیست بلکه عوامل دیگری هم وجود دارد. من تبیین این عوامل دیگر را از طریق بررسی اولیه^(۷) ماهیت فرایند بصیرت،^(۸) یعنی فرایند ادراکی ایجاد بصیرت،^(۹) خاطر نشان خواهم ساخت.

مهارتهای ادراکی بصیرت

وستلی و میتزبرگ^(۱۰) (فصل ششم کتاب رهبری پرجاذبه) چند ایده جدید جالب پیرامون راه‌های مؤثر و غیر مؤثری که رهبران برای خلق و کسب بصیرت طی می‌کنند، ارائه می‌دهند. آنان مطرح می‌کنند که رهبر غیر مؤثر، که بصیرت بسیار ویژه‌ای را خیلی عجولانه در فرایند تبدیل بصیرت به واقعیت، ابراز می‌نماید (که شاهد مثالشان، رنه لوسک،^(۱۱) نخست وزیر پیشین کوبک^(۱۲) و رهبر حزب کوبکویس است - که بصیرت وی عبارت از تشکیل ایالت مستقل کوبک^(۱۳) بود). وستلی و میتزبرگ در طرح این مبحث می‌گویند که چنین استراتژی از ابتدا محکوم به شکست بود^(۱۴) چرا که این بصیرت به موازاتی که رهبر به سمت فعالیت‌های عادی

1 _ Congruence of values and goal

2 _ Values and vision of the leader

4 _ self-directed

7 _ First examining

9 _ Cognitive process of creating vision

11 _ Rene Levesque

13 _ Autonomouse state of Quebec

3 _ Autonomous

6 _ Prerequisite orientation

5 _ Howell's treatment

8 _ The nature of the visioning process

10 _ Westley and Mintzberg

12 _ Quebec

14 _ Dommed

و ضروری تشکیل ائتلافها^(۱) و تأمین حمایت از طریق بده‌بستان^(۲) و سازشکاری^(۳) پیش رفت، به تدریج مضمحل^(۴) گردید و در نهایت^(۵) هیچ اثری از آن بصیرت باقی نماند. این نمونه، درست با رهبری مؤثری چون لی ایا کوکا از کریسلراست که شیوه وی برای خلق بصیرتی، مشابه^(۶) یک فرد آشغال جمع‌کن^(۷) دارای نبوغ هنری^(۸) متضاد است.

رهبری این چنین، به دنبال مواد زاید قابل استفاده^(۹) است. همانطور که پرسه می‌زند،^(۱۰) قطعاتی را که قابلیت پرداخت دارند، انتخاب می‌کند^(۱۱) و آنها را به عنوان مواد اصلی^(۱۲) ساختن بصیرت خویش به کار می‌گیرد. چنین به نظر می‌رسد بر مبنای اصولی که لیندبلوم^(۱۳) (۱۹۵۹) تعریف کرده است، عمل می‌کنند؛ بدین معنی که برای موفقیت به کمک بخت و مهارت^(۱۴) تلاش می‌کنند.^(۱۵) شانس آنها در واقع، پیدا کردن قطعه‌ای قابل استفاده است و مهارت آنان در جستجوی فرصتها بودن و از آنچه که می‌یابند، نهایت استفاده را بردن است.

نگرش خود من نسبت به بصیرت کاملاً با دیدگاه وستلی و مینتزرگ متفاوت است. به عقیده من محتوای بصیرت رهبر هر چیزی بجز تصادف^(۱۶) ممکن است باشد، که با درک عمیقی^(۱۷) - تلویحی باشد یا صریح - از ماهیت ضروری سازمانها و عملکرد رهبری^(۱۸) تعیین گردیده است. در این تئوری فرایندی که رهبران به وسیله آن، بصیرتها را بنا می‌نهند، هر چیزی هست مگر یک حرکت تصادفی^(۱۹)

رهبران بصیر، در عین اینکه از فرصتهایی^(۲۰) که بروز می‌کند، بهره‌برداری می‌نمایند،^(۲۱) نسبت به ایجاد فرصتها^(۲۲) حساسیت بیشتری^(۲۳) نشان می‌دهند؛ همانطور که نسبت به آینده

1 _ Forming coalition

2 _ Trad-offs

3 _ Compromise

4 _ Eaten away

5 _ Eventually

6 _ Analogous

7 _ garbage collector

8 _ Artistic genius

9 _ Useful bits of rubbish

10 _ Daily rounds

11 _ Seizing on

12 _ Essential content

13 _ Lindblom

14 _ Dint of luck and skill

15 _ Muddling through

16 _ Random

17 _ Accute understanding

18 _ Work of the leadership

19 _ A random walk

20 _ Opportuntios

21 _ tack advantage

22 _ Contstruction of oportunities

23 _ Attune

سازگاری^(۱) نشان می‌دهند، در به وجود آوردن آن نیز تلاش می‌کنند.

این مفهوم خاص از بصیرت و بصیرتبخشی را که من ارائه می‌کنم، مبتنی بر کار الیوت جیکاس^(۲) (۱۹۸۶، ۱۹۸۲، ۱۹۷۹) است. وی در تحقیقات اولیه خود (۱۹۷۹)، دریافت که افراد نسبت به گستره زمانی^(۳) که آنها می‌توانند فکر کنند و بطور مؤثر، برنامه‌ریزی نمایند، با هم تفاوت دارند. چنین گستره زمانی برای عامه مردم از هفته‌ها تا ماه‌ها و برای افراد بسیار نادری تا سالها تفاوت می‌کند. همچنین وی مشاهده کرد که مشاغل را می‌توان در قالب گستره زمانی آنها تعریف کرد که این کار صرفاً در بعد مجموعه‌ای از عملکردهای مشخص نیست، بلکه برای تفکر و طرح‌ریزی در خصوص کل کار است. در اینجا هم، تفاوت قابل ملاحظه‌ای که از روز تا هفته، و تا سالها امتداد می‌یابد، ملاحظه می‌شود و سرانجام، جیکاس نتیجه‌گیری کرد که نوعی همبستگی^(۴) بین قابلیت ادراکی^(۵) فرد بر حسب گستره زمانی آن و گستره زمانی شغل، بر حسب گستره زمانی آزادی عمل فردی^(۶) - طولانی‌ترین دوران زمانی نظارت نشده^(۷) - وجود دارد که منتهی به کارآیی بالاتر، و به همان نسبت موجب افزایش رضایتمندی، هم نسبت به کار و هم نسبت به آنچه که فرد می‌پردازد، می‌شود.

جیکاس در آخرین تحقیق خود (۱۹۸۶)، چهار مهارت ذهنی را تبیین نمود که در طی زمان نسبتاً طولانی و بر اساس مراحل رشد^(۸) به کار رفتند. این مهارتها برای سهولت و وضوح مجدداً نامگذاری^(۹) شده‌اند (ساشکین، ۱۹۸۶ الف).

نخستین مهارت، ابراز بصیرت^(۱۰) از طریق رفتار و نه بیان است. این امر متضمن رفتار به طریقی است که مرحله به مرحله، بصیرت را به پیش می‌راند. موردی را در نظر بیاورید که مدیر عامل شرکت تولیدی^(۱۱) می‌خواهد عملیات گسترش^(۱۲) کارخانه را محقق سازد تا کارکنان را در یک برنامه مدیریت مشارکتی^(۱۳) درگیر کند. برای تحقق این بصیرت، مدیر عامل باید بتواند

- | | | |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1 _ Adapt | 2 _ Elliott jacues | 3 _ Time span |
| 4 _ Match | 5 _ Cognitive ability | 6 _ Time span of discretion |
| 7 _ Unsurvised time period | 8 _ Developmental sequence | |
| 9 _ Relabeled | 10 _ Expressing the vision | 11_ Manufacturing firm |
| 12 _ Plantwide operation | 13 _ Participative management | |

مراحل ذیل را انجام دهد:

مجموعه‌ای از اقدامات سیاستگذاری^(۱) را، که موجب خلق برنامه فعال شدن کارگران رده پایین کارخانه می‌شود، به صورت طرح بنویسد.

باطرفهای ذی‌ربط ملاقات کند تا، سندی را برای تفصیل سیاست و برنامه‌نویس ترتیب دهد.

با مدیران کارخانه^(۲) و تمام کارمندان ملاقات کند و جلساتی را به منظور مرور و

بازنگری برنامه و برای طرح‌ریزی اجرای برنامه تشکیل دهد.

با مدیران ذی‌ربط برای تشخیص راه‌های پیگیری بر آثار برنامه و کارآیی آن کار کند، و

بر اجرای برنامه‌ها نظارت داشته، با طرفهای ذی‌ربط برای هرگونه اصلاح^(۳) لازم در برنامه

همکاری نماید. بنابراین ابراز بصیرت، رهبر را به اجرای عملی^(۴) مرحله‌ای از اقدامات^(۵)

که بیانگر مراحل عینی کردن بصیرت^(۶) است، فرا می‌خواند.^(۷)

دومین مهارت ادراکی، توضیح بصیرت^(۸) برای دیگران است که روشن ساختن

ماهیت بصیرت در زمینه اقدامات مورد نیاز و هدفها، و انجام چنین کاری از طریق بیان روشن و

ارتباط نوشتاری^(۹) است؛ بطور مثال اگر مدیر ارشد نتواند بصیرت خویش را برای مدیر

برنامه‌ریزی^(۱۰) روشن کند، عدم اطمینان مداوم^(۱۱) نسبت به مراحل خاص، و در حل^(۱۲)

مسائل و موارد، خود را نشان می‌دهد. چنانچه مدیر ارشد نتواند برنامه را برای مدیران تولید

توضیح دهد، حمایت آنان از آن بصیرت به موازات اینکه مدیر ارشد ارتباط با جزئیات برنامه

روزمره را از دست می‌دهد - چیزی که برای هر مدیر ارشدی غیر قابل اجتناب است - رو به

افول می‌نهد.^(۱۳)

توضیح بصیرت بیش از صرف بیان مجدد ماهیت آن بصیرت یا هدف، پیچیدگی دارد.

رهبر بصیر باید بتواند چگونگی اقدامات مورد نیاز را، برای اینکه اجزای این بصیرت با هم متصل

1 _ A proposed set of policy action

2 _ Plant-level managers

3 _ Modification

4 _ Physically perform

5 _ A sequence of actions

6 _ Steps in making the vision real

7 _ Call for

8 _ Explaining the vision

9 _ Written communication

10 _ Program manager

11 _ Constant uncertainty

12 _ Handling

13 _ Fade

شوند تا به اهدافی که تعریف شده یا بطور ضمنی با بصیرت ارائه شده‌اند، تشریح کند.

مهارت سوم، گسترش بصیرت^(۱) است و آن، کاربرد عملی جدی مراحل فعالیت‌هایی است که در اجرای بصیرت در وضعیت‌های متعددی دخیل هستند، به گونه‌ای که بتوان آن بصیرت را به شیوه‌ها و در مکان‌های متعددی به کار برد. اگر مثال را دنبال کنیم، ملاحظه می‌شود که مدیر ارشد احتمالاً می‌خواهد این بصیرت را در بخش‌های دیگر سازمان گسترش دهد. این ممکن است به معنای کار با مدیر برنامه‌ریزی به منظور تجدیدنظر در برنامه مشارکت کارکنان^(۲) و پیشنهاد آن به بخش‌های ستادی کل^(۳) و نیز به رده‌های پایین تلقی شود. چنین اقدامی، متضمن تغییراتی در روش اجرای برنامه است و حتی ممکن است نیاز به تغییراتی^(۴) در خود برنامه باشد. بصیرت ابراز شده، چارچوب مرجع مهمی است لکن رهبر بصیر مؤثر، قادر است که بصیرت را نسبت به وضعیت‌های مختلف^(۵) تنظیم کند، همچنان که می‌تواند وضعیت‌ها را چنان تغییر دهد که به گونه‌ای مطلوب‌تر، شرایط با بصیرت مطابقت کند.

چهارمین و آخرین مهارت ادراکی، تعمیق بصیرت^(۶) است که کاربرد آن نه در یک طریق محدود و نه حتی در طرق ضرورتاً مشابه؛ بلکه به کارگیری آن در طرق متعدد متفاوت، در طیف گسترده‌ای از شرایط^(۷) و گستره‌ای وسیع‌تر است. مدیر ارشدی که دارای بصیرتی نسبت به مشارکت کارگران در سطح پایین است و به دنبال اجرای این بصیرت، به طریقی که در بالا عنوان شد می‌باشد، باز ممکن است که در رهبری بصیر ناکام بماند. رهبری بصیر مؤثر، دارای مهارت ادراکی مورد نیاز برای دقت نظر در یک برنامه همه جانبه برای مشارکت کارکنان در سازمان است. این مفهوم، چیزی بیش از توسعه برنامه به واحد، دپارتمان، و یا بخش دیگر است. رهبر بصیری که به گسترش بصیرت مشارکتی کارکنان در میان سازمان می‌اندیشد، طرق مختلفی را که می‌توان برنامه را گسترش داد در نظر می‌گیرد؛ بطور مثال این گسترش به جای قسمت به قسمت، واحد به واحد لحاظ شود، و راه‌های تجدیدنظر^(۸) در کل سازمان^(۹) برای

1 _ Extending the vision 2 _ Worker involvement plan

3 _ Headquarter's staff departments

4 _ Alterations

5 _ Varied cricumstances

6 _ Expanding the vision

7 _ A wide range of vision

8 _ Ways of revising

9 _ Entire organization

هماهنگی و انسجام با سیستم مشارکتی جدید را بنا می‌نهد؛ تا اینکه فقط به فکر تجدید نظر در برنامه برای تنظیم شرایط سازمانی^(۱) باشد.

چهار مهارت ادراکی، در مراحل سلسله مراتب تکراری^(۲) به کارگیری می‌شوند که تا با هر کدام، مهارت سطح بالاتری در طول گستره درازمدت تری^(۳) و نسبت به سطح سیستمی بازتری^(۴) به کار گرفته شوند. همانطور که قبلاً اشاره شد، جیکاس (۱۹۷۹، ۱۹۸۲) نشان داده‌است که کار مدیریتی در گستره زمانی، در سطوح مختلف سلسله مراتبی مختلف، تفاوت دارد. سرپرست یا سرکارگر، در سطح اولیه، چه بسا به این نیاز داشته باشد که فقط در محدوده زمانی روزانه یا هفتگی بیندیشد. مدیران سطوح پایینتر ممکن است طرحهایی را آماده کنند که دوره چند ماهه یا احتمالاً دوره سالانه یا بیشتر را پوشش دهد. در سطوح میانی مدیریت، کار به صورت سالیانه زمانبندی شده‌است. رهبران سازمانی واقعی^(۵) آن نوع رهبران با بصیرتی که در این فصل مورد بحث ما هستند، بصیرت دوره‌های ده‌ساله^(۶) را خلق و ادراک می‌کنند. به میزانی که بصیرتی حوزه زمانی درازمدت تری را در بر می‌گیرد^(۷) عوامل نامطمئن و احتمالاً غیرقابل پیش‌بینی^(۸) بیشتری ظهور می‌کنند. با چنین عواملی باید به صورت متقابل برخورد کرد - بدین معنی که هیچ طرح قدم‌به‌قدمی^(۹) صرف‌نظر از آنکه چقدر خوب طراحی شده باشد - قادر نیست که ناشناخته‌های آینده^(۱۰) را در نظر بگیرد.

رهبر با بصیرت مؤثر، این امر را درک می‌کند. چنین رهبرانی به جای تهیه طرحهای گام به گام مرحله‌ای برای دوره‌های سالهای مختلف، ذهن خود را، روی خلق وضعیتهای آینده^(۱۱) متمرکز می‌کنند؛ به گونه‌ای که هر امر مخل غیرقابل پیش‌بینی^(۱۲) را که بر بصیرتهایشان تأثیر می‌گذارد، کاهش دهند. در عین حال، آنها برنامه‌های درازمدت را به قدر کافی باز می‌گذارند تا اعضای تنومند سازمان^(۱۳) بتوانند با احتمالاتی^(۱۴) که ظهور می‌کنند،^(۱۵) برخورد نمایند.^(۱۶)

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1 _ Organizational condition | 2 _ Repeating hierarchical sequence | |
| 3 _ Longer time span | 4 _ Broader system level | 5 _ True organizational leaders |
| 6 _ Vision over periods of decades | | 7 _ Encompass |
| 8 _ Unpredictable factors | 9 _ Step - by - step plan | 10 _ Future unknowns |
| 11 _ Future conditions | 12 _ Unpredictable disruptive | |
| 13 _ Empowered organization members | | 14 _ Contingencies |

جک ولج، مدیر ارشد جنرال الکترونیک، در سطح گسترده‌ای به عنوان رهبری با بصیرت تلقی می‌شود (ن. ک. بنیس و نانوس،^(۱۷) ۱۹۸۵؛ هیکن و سیلوا،^(۱۸) ۱۹۸۴؛ تیکی ودوانا،^(۱۹) ۱۹۸۶؛ پاتز،^(۲۰) ۱۹۸۴). محور بصیرت ولج، طرح وی برای پیشناز بودن^(۲۱) در هر بازاری که سازمان در آن به رقابت می‌پردازد، است. وقتی که شواهد گواهی می‌دهند که چنین امری امکان‌پذیر نیست، جنرال الکترونیک آن بازار را ترک می‌کند؛ مانند زمانی که قسمت ابزارخرد^(۲۲) را به بلاک‌انددرک،^(۲۳) فروخت. در مقابل، برای پیشگیری^(۲۴) مشکلات بازار مصرف لوازم الکترونیکی و حوزه ارتباطاتی،^(۲۵) ولج؛ آرسی آر،^(۲۶) را جذب کرد، که شامل شبکه‌های رادیو تلویزیونی ان.بی.سی.^(۲۷) است. تأثیر این کار حذف فوری چند رقیب در حوزه مصرف‌کنندگان لوازم الکترونیکی، و در برخی از بخشها، جذب بیشتر بازارهای لوازم خانگی بود که در آن آرسی. آ، و جنرال الکترونیک با هم رقابت می‌کردند. از آن مهمتر، اتخاذ چنین استراتژی، راه درازمدت تری را در حوزه اطلاعات/ارتباطات از راه دور،^(۲۸) روشن کرد. بدون این خرید، که در تاریخ تجارت آمریکا بزرگترین بود - مشکوک به نظر می‌آید که جنرال الکترونیک در حوزه اطلاعات/ارتباطات - از راه دور در طول دهه آینده بتواند بطور رقابت‌آمیزی به رقابت پردازد، در حال حاضر جنرال الکترونیک از توانایی بالقوه تازه و قدرتمندی برخوردار است که نشأت گرفته از بصیرت آقای ولج است و در حال اقدام برای ایجاد شرایط آینده است که آن بصیرت را بیشتر تسهیل کند،^(۲۹) و در عین حال، شرایط آینده‌ای را که ممکن است در تحقق^(۳۰) آن اخلاص^(۳۱) نماید، تصحیح و یا حذف کند^(۳۲). کمتر می‌توان مدیر ارشدی چون جک ولج را یافت که ظرفیت ادراکی^(۳۳) آفرینش بصیرتی و رای گستره

15 _ arise

16 _ Deal with

17 _ Bennis and nanus

18 _ Hickman and Silva

19 _ Ticky and Devanna

20 _ Patts

21 _ To be first

22 _ Small appliance division

23 _ Black and Decker

24 _ Forestall

25 _ Electronic and communication field

26 _ R.C.R

27 _ N.B.C

28 _ Information / Telecommunications field

29 _ Facilitate

30 _ Realization

31 _ Hamper

32 _ Eliminating

33 _ Cognitive capacity

زمانی چند دهه را داشته باشد و به همین ترتیب^(۱) به شیوه‌هایی عمل کند که هم برای سازمان و هم برای شرایط آینده‌ای که در آن، سازمان به حیات و کار خود ادامه دهد طراحی نماید. تا اینجا من ویژگیهای فردی رهبر بصیر را برشمردم؛ بدین معنی که ماهیت تواناییهای ادراکی رهبر، و اینکه آیا الگوی انگیزشی رهبر به گونه‌ای است که به کاربرد مؤثر ایجاد ظرفیت^(۲) یک بصیرت کمک کند یا بر عکس، اخلال نماید.^(۳) دو مسأله مهم^(۴) دیگر باقی می‌ماند که یکی به محتوای بصیرت‌ها و دیگری به عملکردهای رهبری ویژه مربوط می‌شود که یک بصیرت را به واقعیت تبدیل^(۵) کند، که در بخشهای بعدی مورد بحث قرار می‌گیرد.

در باره نویسنده

مارشال ساشکین یکی از اعضای عالی‌رتبه دفتر تحقیق و توسعه تعلیم و تربیت و به مثابه بازوی اجرایی تحقیقاتی بخش تعلیم و تربیت در ایالات متحده است. وی در این سمت تحقیقات کاربردی را با هدف توسعه سازمان و مدیریت در مدارس هدایت می‌کند. ایشان پس از اخذ درجه فوق‌لیسانس در رشته روان‌شناسی از دانشگاه کالیفرنیا، لوس آنجلس، درجه دکترای خود را در رشته روان‌شناسی سازمانی از دانشگاه میشیگان دریافت کرد. از آن پس وی به هدایت تحقیقات و تدریس در دانشگاه‌های متعددی مشغول بوده و به سازمانهای بسیاری در بخش دولتی و خصوصی، مشاوره داده است. وی در حال حاضر استادیار روان‌شناسی دانشگاه جرج واشنگتن و استادیار مدیریت در دانشگاه آمریکایی است. ساشکین در زمینه‌های پویایی گروهی، رهبری و توسعه سازمان به تدریس و هدایت تحقیقات اشتغال دارد، در عین حال در زمینه سیستمهای ارتقای عملکرد به تدریس و مشاوره در سازمانها دست یازیده است. وی یکی از اعضای جامعه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و آکادمی مدیریت است. تعداد ده کتاب و پژوهش ویژه را وی شخصاً نگاشته و یا در نگارش آنها سهیم بوده است، از جمله این آثار می‌توان از کتاب "تجربه مدیریت" نام برد که با همکاری ویلیام سی موریس در سال ۱۹۸۷ منتشر شد. یکی دیگر از این آثار "مدیریت مشارکتی" است.

1 _ To do so

2 _ The effective use of capacity

3 _ Hinder

4 _ Critical question

5 _ To turn a vision into reality

علاوه بر این، وی نویسنده یا نویسنده همکار در تهیه ابزارهای پرسشنامه‌ای، که برای استفاده در تحقیقات و پرورش نیروی انسانی طراحی شده‌اند، نیز هست. خلاصه این تحقیقات ذیل عنوان "راهنمای مدیر برای مدیریت اجرایی" در سال ۱۹۸۶ از سوی انجمن مدیریت آمریکایی به چاپ رسید.

مقاله حاضر وی با عنوان "رهبری بصیر"، در فصل پنجم کتاب رهبری کاریزما عاملی ناشناخته در اثر بخشی سازمان که توسط جی. ای کانگر و دیگران در سال ۱۹۸۹ ارائه شده است و بلحاظ اهمیت بطور جداگانه بخش اول آن تقدیم شد. سایر بخشها هم در شماره‌های بعدی ارائه می‌شود.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی