

# رهبر بصیر

## (۳)

نویسنده: Marshal Sashkin

مترجم: محمد ازگلی

گروه مدیریت

### چکیده

در بخش اول، عناصر اساسی، ویژگیها و مهارتهای رهبر بصیر مورد بررسی قرار گرفت. در بخش دوم، نویسنده به بحث در باره ماهیت بصیرت، چارچوب نظری و چگونگی عینیت بخشیدن به بصیرت رهبری پرداخت. اکنون و در آخرین قسمت، ابتدا نویسنده کوشیده است تا رفتار شخصی رهبران بصیر را، که آنان برای انتقال بصیرتهایشان با جزئیات مشخص و روشن از آن برای درگیر کردن فرد اعضای سازمان استفاده می‌کنند، با بهره‌گیری از تلاشهای دیگر محققان رهبری تعیین نماید که از جمله این رفتارها جلب توجه، ارتباط شخصی، ابراز قابلیت، اعتماد، ابراز احترام و خطرپذیری است که بطور تعالی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.

پس از آن نویسنده به نظریه پردازی در باره موضوع آموزش رهبران بصیر در سه سطح ویژگیهای فردی، فهم ماهیت بصیرت و عملی کردن بصیرت می‌پردازد. در پایان از تمام مباحث، نتیجه‌گیری و این نظریه را نظریه‌ای ابداعی، منسجم، خوش بینانه و کاربردی توصیف می‌نماید.

### رفتار شخصی رهبر بصیر<sup>۱</sup>

فلسفه سازمانی برای تأیید بصیرت، حیاتی و ضروری است، لکن برای محقق کردن بصیرت، کافی نیست. عامل سوم و اغلب تعیین کننده به اعمال شخصی رهبر مربوط می شود. رهبران باید بصیرتهای خویش را به گونه ای که در دسترس اعضای سازمان قرار گیرد، به آنان منتقل کنند تا آنان را مشتاق و وادار کنند که به درگیر شدن در به کارگیری بصیرت، متمایل شوند.

رهبرانی را که بویژه در تحقق بخشیدن بصیرتهایشان مؤثر هستند، اغلب "پرجاذبه" می نامند. بنیس و نانوس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) دریافتند که "جاذبه" حاصل رهبری مؤثر است و نه بر عکس آن. "جاذبه" پیامد رفتار مؤثری است که از سوی رهبران برای انتقال بصیرتهایشان ابراز می گردد.

بر اساس تحقیق بنیس (۱۹۸۳) و تحقیق بنیس و نانوس (۱۹۸۵) انسان می تواند پنج نوع رفتار مورد استفاده رهبران اثربخش را، به شرح زیر، تشخیص دهد (ساشکین، ۱۹۸۳ الف، ساشکین و فولمر،<sup>۳</sup> ۱۹۸۵):

**جلب توجه<sup>۴</sup>** - نخستین شکل رفتار، جلب توجه دیگران به صورتی متمرکز بر موارد کلیدی مشخص است؛ بدین ترتیب، رهبران به دیگران کمک می کنند که بصیرت رهبر را درک کنند و نسبت به آن متعهد شوند. این کار ممکن است شامل کارهای خلاق، غیرمعمول و عجیب از جانب رهبر باشد که همگی برای جلب توجه بر قسمت مهم بصیرت رهبری طراحی شده اند؛ به عنوان مثال در تبلیغات بازرگانی تلویزیونی کرایسلر،<sup>۵</sup> ایباکوکا،<sup>۶</sup> نزدیکی خود را به کارکنان بطور ملموس و با دلیل نشان داد، بر کیفیت کالا تأکید کرد و مکرراً به "شرکت جدید کرایسلر" اشاره کرد. هدف وی این بود که توجه بینندگان را به سه موضوع مهم جلب کند: افراد، اهداف و تغییر. فرانک پردو،<sup>۷</sup>

1- Personal Behavior of the visionary leader

2- Bennis and Nanus

4- Focusing Attention

6- Lee Iacocca

3- Sashkin and Fulmer

5- Chrysler

7- Frank Perdue

با به کارگیری روش جذابتر و احتمالاً عجیبتر کوشید تا با در دست گرفتن دو، ران جوجه در دو دستش، یکی تولید خودش و دیگری تولید رقیبش، توجه بینندگان تلویزیون را به خود جلب کند. وی با بیان اینکه رنگ زردتر نشان دهنده سلامتی و کیفیت بهتر جوجه تولیدی اوست و جوجه سفیدرنگ بیمارگونه، از آن رقیب وی است، می گوید در عجبم که زردی آن کجارت!

**ارتباط شخصی** -<sup>۸</sup> دومین مجموعه رفتارهای رهبر، پیرامون انتقال اثربخش بصیرت دور می زند؛ این به معنای گوش دادن برای فهمیدن است (گوش دادن فعال [راجرز، ۱۹۵۲]) در همان حالی که بطور همزمان احساسات خود را مشخص و روشن (خواه پنهان، خواه آشکار) ابراز می داریم، با بیان مجدد آنچه شخص مقابل می گوید، نشان می دهیم که منظور او را درک، و به روشن شدن پیام کمک می کنیم. مهارتهای ارتباطات شخصی، شامل بازخورد دادن شخصی است. (بطور مثال، بیش از اینکه ارزیاب باشید، توصیف گر باشید و بیش از اینکه کلی برخورد کنید، بطور ویژه برخورد نمایید.) با مهارت سؤال کردن و تحقیق نمودن و بطور مناسب تلخیص کردن (هم از جمله این مهارتهاست). رهبران اثربخش می دانند که اگر آنان به سخنان افراد گوش دهند و منظور آنان را بفهمند افراد به شنیدن، درک و پذیرش بصیرتهای ایشان، بیشتر علاقه مند خواهند شد. توصیف مهارتهای ارتباط شخصی آسان است، اما با وجودی که این مطلب بخشی از برنامه های درسی بیشتر مدارس بازرگانی است، کمتر عملی می شود؛ این مهارتها در تمامی انواع رهبران کارآمد، از مدیر ارشد یک شرکت کوچک گرفته تا رهبر یک ملت، مشترکند. در یک مصاحبه تلویزیونی، از هنری کی سینجر سؤال شد که در نوع ملاقاتهای خصوصی نادری که وی با ماثو داشته است، آیا ماثو تسه تونگ، واقعاً دارای توانایی ارتباط متقابل بود، یا اینکه از وی پرسیده شد: آیا ماثو صرفاً به ایراد سخنرانی می پرداخت و دیدگاه های طرف مقابل دیگر را کم و بیش نادیده می انگاشت؟ کی سینجر پاسخ داد که ماثو اصرار داشت که به (حرفهای) طرف مقابل با دقت گوش کند

و قبل از ارائه دیدگاه‌های خود مطمئن شود که مطلب را فهمیده است. به نظر کی سینجر، مائو در یک گفتگوی دو نفره، هرگز عبارتی را که مبنی بر موضع‌گیری رسمی باشد، بیان نمی‌کرد. او در آغاز نشان می‌داد که به آنچه طرف مقابل گفته است با دقت گوش داده و آن را فهمیده است و سپس دیدگاه‌های خود را بطور دقیق و روشن توضیح می‌داد. ارتباط اثربخش از جانب رهبران بصیر تنها حضور مناسب در رسانه‌های گروهی تلقی نمی‌شود بلکه از طریق مهارت‌های ارتباطی است که حاصل می‌شود.

**ابراز قابلیت اعتماد -** نوع سوم رفتار، متضمن ثبات در رفتار و توانایی جلب اعتماد است. بنیس در تحقیقات خود (۱۹۸۴) کشف کرد که مدیران ارشد در رفتار، بسیار باثباتند؛ هنگامی که به یک جمع‌بندی رسیدند، روی آن موضع ثابت و استوار می‌ایستند و دچار تردید نمی‌شوند. در نتیجه، اطمینان یافتن از اینکه چه موضعی دارند، آسان است. با وجودی که انسان ممکن است با چنین رهبرانی موافق هم نباشد لکن، آنها سخت قابل اعتمادند، زیرا آنها منظورشان همان چیزی است که می‌گویند (و ظاهر و باطنشان یکی است).

نمونه دیگر، جک ولج، مدیر ارشد شرکت جنرال الکتریک را در نظر بساوید. همانطور که قبلاً یادآوری کردیم، یک جنبه اساسی بصیرت ولج و فلسفه‌ای که وی برای جنرال الکتریک به وجود آورد، به نوآوری فنی و ریسک‌پذیری نیاز داشت. برای تشویق به چنین کارآفرینی درونی افراد، ولج اصرار می‌ورزد که هیچ‌کس را به دلیل انتخاب ریسکی ارزشمند، حتی اگر آن ریسک موفق نشود، نباید مؤاخذه کرد. اگر چنین وضعیتهای ناموفقی به مجازاتهایی علیه ریسک‌پذیر منتهی شود، ولج قابلیت اعتماد خود را از دست خواهد داد و بصیرت وی شکست خواهد خورد. در نتیجه، ولج در جستجوی ریسک‌هایی بود که الزاماً نتیجه‌بخش نبودند و به عنوان کسی مشهور شده است که آنچه را در دیگر محیطها به عنوان پادشاهای مدیریت در نظر می‌گرفتند، عمل می‌کند؛ مثلاً پس از صرف میلیونها دلار، تلاش درازمدتی برای تولید لامپی، که نور و

انرژی کافی و عمر بسیار طولانی داشته باشد، با شکست روبرو شد. هر چند طرح به لحاظ فنی موفقیت آمیز ارزیابی شد، اما محصول آن بسیار گرانتر از آن تمام شد که خریداران مایل به خرید آن باشند. ولج در یک جشن رسمی مفصل و مهمانی تمام عیار، پروژه را خاتمه داد. جوایز قابل توجهی به کارکنان ارشد مانند گروه وی.سی.آر. که در این پروژه مشارکت فعال داشتند، داده شد و برخی دیگر، از جمله فردی که مسئولیت طرح را داشت، ترفیع گرفتند. معاون اجرایی اظهار داشت که این همه، بخشی از کوششی بود که اعضای سازمان دریابند که توانسته‌اند به چیزی هجوم ببرند که این اقدام با حمایت مدیریت همراه بوده است. آنها همچنین توانسته‌اند بهترین نشانه‌گیری را بکنند و چنانچه در آن بعد از بازار فروش نداشت و یا ما نتوانستیم تکنولوژی را شکست دهیم، در نهایت بازنده نیستیم (پوتر ۱۹۸۴ ص ۱۰۱).<sup>۱۱</sup>

لکن علاوه بر ایجاد بنای مستحکم، واقعیت عنصر کلیدی فرهنگی که ولج در تلاش بود آن را بسازد با این تقدیر سمبلیک از شکست، اعتبار و قابلیت اعتماد ولج را تقویت کرد، موقعیت وی را به عنوان رهبر بصیر قوت بخشید و علاقه‌مندی به دستیابی به آن بصیرت را افزایش داد.

**ابراز احترام** -<sup>۱۲</sup> ابراز احترام نسبت به خود، و به همان نسبت برای دیگران، در شمار چهارمین جزء رفتارهایی است که رهبران بصیر اثربخش، از خود بروز می‌دهند. راجرز (۱۹۵۹) توجه مثبت را به عنوان جنبه‌ای حیاتی، هم در پرورش انسان و هم در روان‌درمانی تلقی می‌کند. انسان از طریق توجه مثبت غیر شرطی از سوی افراد مهم دیگر، توجه مثبت نسبت به خود را پرورش می‌دهد. این امری حیاتی است چرا که بدون احترام به خویش، فرد، بطور واقعی نمی‌تواند مراعات دیگران را بنماید.

رهبران بصیر اعتماد به نفس دارند؛ نسبت به تواناییهای خود مطمئن هستند. آنان، این (حالت) را از طریق غرور و فخر فروشی یا باژستهای برتری طلبانه ابراز نمی‌دارند، بلکه

11-Potts,1984,P. G,10

12- Displaying Respect

در قالب ساده اعتماد به نفس، بیان می‌کنند. بنیس (۱۹۸۴) نمونه خوبی ارائه می‌کند: دکتر فرانکلین مورفی،<sup>۱۳</sup> که رئیس سابق دانشگاه کالیفرنیا لوس آنجلس<sup>۱۴</sup> بود و اکنون رئیس شرکت میرورتایمز<sup>۱۵</sup> است، در سالهای اخیر، تقاضاهای متعددی برای پذیرش مسئولیت در سطح کابینه به وی پیشنهاد شده است. ایشان مکرراً، آن تقاضاها را که بسیاری از افراد، که برای اثبات ارزش شخصی خویش تحت فشارند و رد کردن پست را مشکل و یا ناممکن می‌یابند، رد کرده است؛ دلیل وی چیست؟ بنیس گفته‌ی وی را چنین نقل می‌کند: "من فکر می‌کنم که دقیقاً برای چنین امری مناسب باشم" این احساس احترام به خویشتن، اعتماد به خود و تواناییهای خود، همچنین در چگونگی رفتار رهبران بصیر با دیگران به روشنی مشهود است.

اعضای سازمان به همراه رهبر بصیر اثربخش، احساس خوبی دارند. چنین رهبرانی احساس ارزش به خود کسانی را که همواره همراه آنان هستند با بیان احترام مثبت غیر شرطی، تقویت می‌کنند تا با توجه کردن، نشان دادن اعتماد به ایشان، سهم کردن در ایده‌ها و روشن کردن میزان اهمیت و ارزش اعضای سازمان. (این احساس را تقویت کنند). رهبران بصیر، نه تنها به اعضای سازمان می‌گویند که آنها مهم هستند بلکه مطابق با نظر هولداستاک و راجرز<sup>۱۶</sup> (۱۹۷۷) ایشان این پیام را از طریق به کاربردن رفتاری مانند حمایت از خط‌مشی‌ها و برنامه‌های خاص و تأمین جوایز مادی و معنوی، انتقال می‌دهند.

**خطرپذیری:**<sup>۱۷</sup> پنجمین نوع رفتاری که رهبران بصیر اثربخش آن را به کار می‌گیرند، ایجاد و پذیرش خطرات حساب شده و قبول تعهدات روشن و قوی نسبت به آنها به محض اتخاذ تصمیم در مورد اعمال آنهاست. بنیس (۱۹۸۴) در پی حادثه‌ای که برای بند باز بزرگ کارل والندا<sup>۱۸</sup> اتفاق افتاد، که به هنگام بند بازی سقوط کرد و مُرد؛

13- Dr. Franklin Murphy

14- University of california, LOsAngeles

15- Times - Mirror company

16- Holdstock and Rogers (1977)

17- Taking Risks

18- Karl Wallenda

این امر را "عامل والندا"<sup>۱۹</sup> نام نهاد. بنیس در تحلیل علت این شکست می‌گوید که او به جای اینکه تمام توجه خود را به موفقیت در خطری که آن را پذیرفته بود بکند، همه فکر و انرژی را در شیوه‌های پرهیز از شکست به کار برد. رهبران بصیر اثربخش، هیچ نوع انرژی برای پوشش دادن اعمال گذشته صرف نمی‌کنند. آنان همه تلاش خود را در جهت دستیابی به اهدافشان به کار می‌گیرند و این بدان معنی نیست که خطرات احمقانه یا نیندیشیده را بپذیرند؛ هر خطر مهمی با دقت ارزیابی می‌شود و فقط پس از محاسبه اندیشمندانه شانسهای موفقیت، در آن وارد می‌شوند. اما به محض پذیرش خطر، کانون توجه این رهبران، دیگر خودداری، به حداقل رساندن و یا فرار از شکست نخواهد بود، بلکه عملی ساختن آن خطر، مورد توجه آنان خواهد بود. رهبران بصیر در درون خطرات خود، برای دیگران ایجاد فرصت می‌کنند، فرصتهایی را برای شرکت داوطلبانه دیگران فراهم می‌کنند تا خطری را به همراه رهبر بپذیرند و هم در کوششها و هم در پاداشها سهم باشند. همانگونه که بنیس بیان می‌کند: رهبران بصیر با جذب افراد، آنان را به همراهی با خود بر می‌انگیزانند تا اینکه با اعمال فشار، افراد را به سمت جهتی که مطلوب رهبر است، سوق دهند.

در مقیاسی کوچکتر، رهبران بصیر در سازمانها، اغلب از طریق دادن سهام جایزه، خرید طرحها، یا طرحهای مالکیت رسمی سهام کارکنان، آنان را در مالکیت سازمان دخیل می‌کنند. روزن، کلین و یانگ<sup>۲۰</sup> (۱۹۸۶)، دریافتند که مالکیت کارکنان، ارتباط مؤثری با عملکرد شرکت دارد. آنان دریافتند که شرکتهایی که بطور عام اداره می‌شوند و حداقل ده درصد آن متعلق به کارکنان است، محصول آن در مقایسه با شرکتهای رقیب بیش از ۶۲ تا ۷۵ درصد افزایش دارد. اینان در این زمینه تا آنجا پیش می‌روند که می‌گویند: رهبران بصیر که کارکنان را در مالکیت شرکت شریک کرده‌اند، این امر را به عنوان بخش مهمی از فرهنگ و هویت شرکت می‌دانند. آنان مالکیت کارکنان را به مثابه بخش مهمی از فلسفه مدیریتی خویش تلقی می‌کنند و این فلسفه را به شیوه‌های عینی

تحقق می‌بخشند؛ روشهایی مانند حتی اظهار نظر در باره سهام، یا فرصتهایی برای مشارکت در تصمیمات. روزن، کلین و یانگ دریافتند که قدرت تعهد فلسفی مدیران با توجه به طرحهای مالکیت کارکنان تفاوت دارد؛ کارکنان از کارشان راضی‌تر می‌شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری می‌کنند. هرچه فلسفه مدیریت نسبت به مالکیت و دخالت کارکنان قوی‌تر بود، به نظر می‌رسید که کارکنان کمتری نیت ترک سازمان را ابراز می‌کردند. بعلاوه، این نشان می‌دهد که رهبر بصیر، چگونه می‌تواند خطرات را به همراه فرصتهایی برای دیگران ایجاد کند تا بدان پیوندند.

**تأثیر رفتارهای گوناگون بر یکدیگر:** ۲۱ من این پنج نوع رفتار را به گونه‌ای شرح دادم که گویی کاملاً از هم جدا و متمایزند، در حالی که این کار فقط به منظور درک آسانتر موضوع است. انسان باید این تشخیص را داشته باشد که رهبران بصیر اغلب رفتارهای خاصی را از خود بروز می‌دهند که در آن واحد انواع رفتارهای متعددی را منعکس می‌کند؛ بطور مثال، پرداخت پول برای مشارکت در خرید سهام از سوی شرکت، مستلزم خطرات خاصی است، لکن روزن، کلین و یانگ خاطر نشان کرده‌اند که جنبه مهم دیگری از طرحهای مالکیت سهام این است که با کارکنان همانند مالکان، با احترام، اعتماد و بادقت، رفتار کنند.

**سایر رفتارها:** ۲۲ عنوان کردن اینکه انواع رفتارهایی که توصیف شد، بیانگر همه رفتارهای شخصی مهم رهبران بصیر است، کوتاه‌اندیشی است. رفتارهای روشن و مشخص و طبقات رفتارهای دیگری هستند که رهبران بصیر برای تفهیم بصیرت‌هایشان از آنها استفاده می‌کنند؛ به هر حال، رفتارهایی که برای اولین بار بنیس آنها را مشخص کرد (۱۹۸۴)، و در این مقاله نیز مورد بحث قرار گرفت، از جمله رفتارهای شخصی مهمتری هستند که رهبران بصیر آنها را به کار می‌برند، که با توجه به شواهد تحقیقی که تاکنون به دست آمده، نشان داده شده‌اند.



**پیامدهای رفتار شخصی:**<sup>۲۳</sup> من پرسشنامه‌ای را بر مبنای پنج نوع رفتارهای شخصی رهبر، که توضیح داده شد (ساشکین، ۱۹۸۴، الف) ابداع و طراحی کردم. با استفاده از متن تجدید نظر شده پرسشنامه رفتار رهبران، تحقیقات بعدی نشان داده‌اند که معیارها به لحاظ روایی داخلی با انحراف معیار حداقل ۷۸٪ (والی، ۱۹۸۶) <sup>۲۴</sup>، قابل اعتمادند. پرسشنامه رفتار رهبر،<sup>۲۵</sup> برای سنجش هر یک از پنج نوع رفتار شخصی رهبر، مقیاس دارد. مقیاس ششمی برای ارزیابی درجه‌ای که دیگران رهبر را به عنوان رهبر پرجاذبه، ارزیابی کرده‌اند، لحاظ شده است.

گزارشهای فردی خود رهبران، از فراوانی رفتار در مقابل پنج مقیاس اولیه محاسبه شده و با گزارشهای زیردستان از تأثیر پرجاذبگی رهبران (مقیاس ششم)، که بطور مستقل به دست آمد (ساشکین و فولمر، ۱۹۸۵)، ارتباط داده شد. همبستگی به دست آمده در سطح  $(P < .05)$  معادل ۲۶٪ بود. زمانی که همبستگی گزارش زیردستان از رفتارهای رهبران، با گزارشهای زیردستان از احساسات جاذبه شدید نسبت به رهبران را به دست آوردیم، (دیدیم که) همبستگی کاملاً افزایش می‌یابد و می‌شود:  $[r = .59 (P < .01)]$ .

بنابراین شواهدی چند وجود دارد که (نشان می‌دهد) هرچه رهبران مبادرت بیشتری به بروز این رفتارها کنند، زیردستان آنها با قوت بیشتری آنان را به عنوان رهبر پرجاذبه، تلقی می‌کنند. البته این مسأله باقی می‌ماند که ببینیم آیا شدت مبادرت به این رفتارها، به اعمال بصیرتهای رهبران هم منتهی می‌شود یا خیر.

خلاصه اینکه در این بخش ما به این امر پرداختیم که چگونه رهبران بصیر برای عینیت بخشیدن به بصیرتهایشان با سه نوع اقدام، طی طریق می‌کنند: اولین اقدام در سطح سازمان، درگیر کردن مدیران ارشد در طراحی فلسفه سازمانی است که بصیرتهای رهبر را به روشنی بیان کند و برای اعضای سازمان قابل فهم باشد. دومین اقدام، اگرچه از بالا آغاز می‌شود، لکن در واقع، مدیران میانی را برای طراحی و اجرای برنامه‌های خاص

درگیر می‌کند که موجب ارائه خط‌مشی‌هایی می‌شود که از فلسفه سازمانی نشأت گرفته است. اقدام سوم رهبران بصیر، اجرای بصیرت‌هایشان است که مرکب از رفتارهای شخصی هستند که ایشان برای انتقال بصیرت‌هایشان با جزئیات مشخص و روشن برای درگیر کردن فرد فرد اعضای سازمان به کار می‌برند. این انتقال در قالب اقدامات ملموس است که به محقق شدن بصیرت‌های رهبران کمک خواهد کرد.

## آموزش رهبران بصیر<sup>۲۶</sup>

با ترسیم کلیاتی از نظریه رهبری بصیر، پرسش منطقی این خواهد بود که آیا می‌توان چنین رهبرانی را آموزش داد یا پروراند. در این مقطع، با توجه به آموزش در هر یک از سه سطح رهبری بصیر یعنی:

- ویژگی‌های فردی و مهارت‌های ادراکی

- فهم ماهیت بصیرت

- عملی کردن بصیرت

انسان فقط می‌تواند نظریه پردازی کند.

## شخصیت و مهارت‌های ادراکی<sup>۲۷</sup>

من این بحث را مطرح کرده‌ام که پیش‌نیاز رهبری بصیر اثربخش، نیاز به قدرت شدیدی است که با میل به استفاده از قدرت در طرق مثبت و مفید برای جامعه همراه باشد؛ بنابراین ما باید پرسیم که آیا تربیت افراد برای داشتن

۱- سطوح فزاینده نیاز به قدرت

۲- میل به هدایت قدرت در راه‌هایی که برای سازمان و اعضای آن هم بمانند رهبر

نافع باشد، امکانپذیر است یا خیر. مک‌کله‌لند و ویتنر<sup>۲۸</sup> (۱۹۶۹)، در خصوص گزارشی

در زمینه موفقیت، برنامه‌ای را برای تربیت کارآفرینان برای کسب نیاز به توفیق طلبی بیشتر، تهیه کرده‌اند که در نتیجه به رشد اقتصادی نوین مستحکمی در جامعه‌شان منتهی می‌شد. این امر حداقل در تئوری نشان می‌دهد که تربیت رهبران، به دلیل نیاز بیشتر به قدرت، باید امکانپذیر باشد.

حداقل دو روش عملی برای تأمین چنین رهبرانی وجود دارد:

اولاً - بدون هیچ شکی می‌توان چنین افرادی را شناسایی کرد و در نتیجه آنان را به عنوان رهبران بالقوه برگزید. روشهای شناسایی چنین اشخاصی به راحتی در دسترس است (مک‌کله‌لند، ۱۹۷۵، ویتتر، ۱۹۸۷).

ثانیاً - هاوس<sup>۲۹</sup> (طی بحث ماه مه ۱۹۸۷) طرح کرده: در حالی که ما ممکن است نتوانیم رهبرانی تربیت کنیم که نیاز به قدرت بیشتری داشته باشند یا رهبرانی که بخواهند از قدرت به نفع جامعه استفاده کنند اما ما به احتمال زیاد می‌توانیم رهبرانی تربیت کنیم که بسیار شبیه همان رهبران باشند.

ماهیت چنین آموزشهایی را می‌توان با بررسی کار مک‌کله‌لند، همکارانش و دیگران (مانند هاول)<sup>۳۰</sup> مشخص کرد و سرانجام، اینکه مک‌کله‌لند در کار اولیه‌اش در زمینه آموزش نیاز به توفیق طلبی اظهار می‌کند که از طریق آموزش، احتمالاً بتوان به طور مستقیم نیاز به قدرت را افزایش داد. چنین رویکردی را می‌توان با آموزش خاص رفتار، که هاوس طرح کرده است ترکیب کرد تا به رهبران نشان دهیم که چگونه نیاز به قدرت را در جهات سودمند و مفید به حال جامعه شکل دهند. پس در مجموع، رویکردی آموزشی برای تغییر رفتار مربوط به قدرت، می‌تواند امکانپذیر باشد.

اما در مورد چهار مهارت ادراکی فرایند بصیرت چطور، آیا اینها هم یاددانی است؟ جیکس<sup>۳۱</sup> (۱۹۸۶) با طرح این بحث که کل حیطة زمانی بصیرت یک فرد و سطح توسعه ادراکی وی به هنگام تولد (بطور ارثی) شکل می‌گیرد که اصلاح‌پذیر هم نیستند،

بهامات جدی را برانگیخت. توانایی برخی از افراد فقط در سطح اول مدیریت است و نه بیشتر، و برخی دیگر در سطح مدیریت میانی (کارایی دارند) و نه بالاتر و دیگرانی هم هستند که قادرند در سطح عالی یا رهبری سازمانی عمل کنند. جیکس (۱۹۸۶) مطرح کرده است که رهبری بصیر در سن بیست سالگی و (حتی) دوره زمانی طولانی‌تر، کاملاً نادر است. وی (چنین) استدلال می‌کند از آنجا که نیاز به چنین رهبرانی محدود است، این، حالتِ بسدی نیست. در عین حال تعیین توانایی بالقوه فرد ممکن است (استامپ<sup>۳۲</sup> ۱۹۷۹)، اما اینکه بگوییم چه زمانی این قوه می‌تواند به فعل تبدیل شود، امکانپذیر نیست، چرا که توسعه ادراک هر فرد در طول دوره زندگی وی است که شکل می‌گیرد. از دید جیکس پیش‌بینی اینکه در چه زمانی شخص به توانایی بالقوه‌اش دست می‌یابد، ناممکن است و تازه ممکن است برخی افراد آنقدر عمر نکنند که به نقطه اوج شکوفایی (توانایی) بالقوه ذاتی خود برسند. باز جیکس معتقد است که آموزش هیچ تأثیری در پرورش (توانایی) بالقوه ذاتی اشخاص ندارد و نیز در زمانی که فردی می‌تواند در سطح ادراکی بالاتری ایفای نقش کند، هیچ نقش پیش‌برنده و یا بازدارنده نخواهد داشت، در صورتی که در این نظریه حق با جیکس باشد، به نظر می‌رسد که در آموزش رهبران بصیر، محدودیتهای جدی قطعی وجود داشته باشد؛ ظاهراً حتی با فرض اینکه سطح فرد در ایفای نقش ادراکی اصلاح‌ناپذیر و ثابت باشد، باز نگرش منفی جیکس نسبت به نقش بالقوه آموزش، یافته‌ای ضعیف است؛ این بدان معنی است که آموزش و تمرین در (ارتقا) برخی از تواناییهای انسان، خواه ادراکی (مانند توانایی ریاضی) خواه جسمانی (مانند مهارتی در تنیس) هیچ مفید نیستند. در عین اینکه فرد ممکن است توانایی بالقوه‌ای برای اینکه ریاضیدان شهیری شود نداشته باشد، اما واقعیت این است که معدود افرادی هستند که نتوانند از پرورش استعداد ریاضی خود بهره‌مند شوند. سطح کنونی پرورش ادراک فرد هرچه باشد، رشد عملکرد وی در همان سطح باید از طریق آموزش شدنی باشد. البته این مسأله‌ای تجربی است. در عین اینکه کوششهایی چند برای

توسعه فعالیت‌های افزایش آگاهی انجام شده است و راهنمای عملی در بصیرت فراهم آورده‌اند (ساشکین، ۱۹۸۶ ب) با این همه، این نکته باقی می‌ماند که ببینیم آیا این آموزش و یا هر شکلی از آموزش، مؤثر است یا خیر. علی‌رغم نبودن دانش در زمینه بهترین راه‌های آموزش مهارت‌های ادراکی در بصیرت، اگر روندهایی را که هابز و آبرناتی<sup>۳۳</sup> (۱۹۸۰) در خصوص امور مربوط به جنبه کوتاه‌مدت مدیران ارشد شناسایی کرده‌اند، قابل رجوع باشد، چنین تلاشهایی را می‌توان حیاتی تلقی کرد.

### آموزش در باره ماهیت بصیرت<sup>۳۴</sup>

آموزش در باره ماهیت بصیرت نسبت به آموزشی که بر ویژگی‌های فرد متمرکز شده کمتر مسأله‌ساز است. بحث قبلی شامل پرورش فهم عنوان‌های محتوایی می‌شود که برای بصیرت‌های اثربخش حیاتی هستند و نیز چگونگی اتصال این عنوانها به نقش‌های کلیدی که از فرهنگ سازمان ناشی شده است. یادگیرندگان به این هم نیاز دارند که بیاموزند چگونه چهار نقشی را که در چارچوب اقدام پارسونز (شکل ش. یک) ارائه شد ارزیابی کنند. اینکه یاد بگیرند چگونه ارزشهایی را که ذیل هر یک از نقشها قرار دارند تشخیص دهند و اندازه‌گیری کنند؛ یعنی ارزشهایی که تداوم (آنها) تأمین می‌شود و از فرهنگ سازمان حمایت می‌کند.

آموزشی که اینک توصیف کردیم، بر جزئی از آموزش ادراکی و تعلیماتی دلالت دارد که با نیاز به مهارت‌های خاص در جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابیها همراه است.

من فکر می‌کنم که روشهای آموزشی تخصصی و مؤثر برای دستیابی به این اهداف در طرح ما وجود دارند؛ بطور مثال، مفاهیم اصلی شامل عنوانها و محتوای بصیرت، نقش‌های سازمانی و فرهنگ را می‌توان به حد کافی، در یک سمینار دو یا سه روزه ارائه کرد. البته تفهیم اینکه مفاهیم در سازمان خود فرد چگونه کاربرد پیدا می‌کند، چالش

بیشتری را می‌طلبند. آموزش رهبران برای به کارگیری مفاهیم می‌تواند رویکردی را که بر تحقیق عملی متمرکز شده است، در بر بگیرد (فرومن، ساشکین و کاونان، ۱۹۷۶<sup>۳۵</sup>). به این معنی که می‌توان مَتریبان را در ارزیابیهای رفتاری واقعی فرهنگ و نقشهای سازمانهای خودشان به عنوان نشانه‌ای از توسعه فلسفه سازمانی و استراتژی اقدام برای اجرای آن فلسفه درگیر کرد (ساشکین، ۱۹۸۵، ب). آموزش در باره اجرای بصیرت موضوع سرراستی است که می‌توان آن را با ایجاد یا اجرای یک بصیرت، مقایسه کرد.

### آموزش فن اجرای بصیرتها<sup>۳۶</sup>

در گذشته طرح شد که رهبران بصیر، به این منظور که بصیرتهایشان عملی شود، به سه نوع اقدام علاقه‌مندند که به شرح ذیل معرفی شدند:

- آنها در سطح اقدام استراتژیک برای پرورش فلسفه سازمانی، که بصیرت رهبر را انسجام بخشد و بیان کند، با مدیران ارشد کار می‌کنند.

- رهبران بصیر در سطح تاکتیکی به توسعه سیاستهایی که فلسفه را به عمل در می‌آورد کمک می‌کنند و مدیران میانی را برای ایجاد برنامه‌هایی که آن خط مشی‌ها را به اجرا در آورند، توانمند می‌کنند.

- سرانجام رهبران بصیر پنج نوع رفتار را در سطح رفتار فردی به کار می‌بندند. رویکردهای آموزشی در هر یک از این سه زمینه را در ذیل به اختصار تشریح می‌کنیم:

**آموزش اقدام استراتژیک -<sup>۳۷</sup>** ایجاد فلسفه‌ای سازمانی که موجب یکپارچگی شود به مهارتهای قوی تشکیل تیم، نیازمند است. می‌توان رهبرانی را که در گروه‌های کوچک، از خودشان اطمینان کمتری دارند با فرایند مشاوره‌ای قوی، چه از بیرون و چه از داخل سازمان، کمک کرد. در شرکت ابزارسازی کیدلی، معاون نیروی انسانی که مشاوره‌ی مجرب در توسعه داخلی سازمان بود، این مهارت را داشت که به مدیر ارشد

35- Frohman, sashkin and kavanagh, 1976

36- Skill Training for Implementing Visions 37- Strategic Action Training

کمک کند تا بتواند با تیم مدیریت عالی کار کند؛ در عین حال، چنانچه گروه کار در بصیرت رهبر، موضوع مهمی تلقی شود، مطلوب رهبر این خواهد بود که تیم کارآمدی با مهارتهای رهبری را تشکیل دهد تا با آنچه انطباق پذیر است، یکپارچگی ایجاد کند. خوشبختانه بیشتر عاملان توسعه سازمانی، به خوبی بسیاری از مشاوران مدیریت عمومی، می توانند رهبران سازمانی را با اثربخشتین راهنمایی ممکن، به منظور پرورش مهارتهای تیم سازی، هدایت کنند (ساشکین و بورک<sup>۳۸</sup>، ۱۹۸۷). ساشکین (۱۹۸۵ ب) در کنار مهارتهای پرورش گروه راهنمای قدم به قدمی را برای رهبران گروه های مدیریت عالی تهیه کرده است تا آنان را در باره چگونگی مرحله بندی توسعه فلسفه سازمانی یاری رساند.

**آموزش اقدام تاکتیکی<sup>۳۹</sup> - مهارتهای واقعی که در این سطح اقدام رهبری به کارگیری می شوند، مهارتهایی هستند که رهبران توسط آنها دیگران را برای ایفای نقشهای فعال خود جهت دهی در ایجاد اجزایی از بصیرت رهبری، توانمند می سازند. البته واضح است که بسیاری از مدیران توانمند کردن دیگران را کاملاً دشوار می دانند. آنها احتمالاً اینطور می اندیشند که این فرایند در بردارنده تسلیم قدرت است که در حقیقت درجه نفوذ افراد را افزایش می دهد (لیکرت، ۱۹۶۷؛ تانن باوم، ۱۹۶۸؛ تانن باوم و دیگران، ۱۹۷۴).**

در عین اینکه فعالیتهای آموزشی ساختاری که بطور خاص برای برخورد با پویایهای قدرت و نفوذ در سازمان طراحی شده اند، وجود دارند (بطور مثال، اشری، ۱۹۷۵) دو نوع آموزش و مشاوره مفید عام تری نیز قابل دستیابی است.

- نگرش نوع اول این است که باید به دنبال کمک مشاور ماهر در زمینه تجزیه و تحلیل و ورود جدی در فرایندهای سازمانی جاری بود (بطور مثال، ن. ک. شاین<sup>۴۱</sup>، ۱۹۶۹، ۱۹۸۷).

38- Sashkin and Burke

39- Tactical Action Training

40- Likert, 1967; Tannenbaum, 1968; Tannenbaum and Others, 1974.

41- Schein

- نوع دیگر این است که رهبران می‌توانند در زمینه مدیریت مشارکتی (که درگیر کردن کارکنان هم نامیده شده است. بطور مثال ن. ک. لاولر<sup>۴۲</sup> [۱۹۸۶]) کمک آموزشی یا مشاوره‌ای بگیرند. برخی گفته‌اند که مدیریت مشارکتی جنبه‌ای حیاتی از این نوع فرهنگ سازمانی است که در بصیرت‌های رهبران بسیاری متعارف است (ساشکین، ۱۹۸۴، ب، ۱۹۸۵ الف) چرا که این امر بر ارزشهای قوی مبتنی است که با نقش سازمانی اثربخش، بسیار گره خورده است. (که بطور مؤثری با تغییر، دستیابی به هدفها و کار اثربخش با یکدیگر، تطبیق دارد).

**آموزش رفتار شخصی** -<sup>۴۳</sup> ما سرانجام به مهارت‌های خاص روابط با یکدیگر می‌رسیم که رهبران بصیر برای انتقال بصیرت‌هایشان و برای درگیر کردن دیگران و متعهد کردن آنها در انجام آن بصیرت‌ها از آن استفاده می‌کنند. من فکر می‌کنم این نوع رفتارها کاملاً قابل فراگیری باشند. تکنولوژی آموزشی و به کارگیری شبیه‌سازی و تمرین جهت دار، برای پیشنهاد این امر که بیشتر افراد می‌توانند یاد بگیرند که برخی و یا حتی بسیاری از رفتارهای خاص - که طی هر یک از پنج نوع طبقه‌بندی که قبلاً تعریف شد و مورد بحث قرار گرفت - را اجرا کرد، مبنای مستحکمی را تأمین می‌کند؛ بطور مثال، ارتباطات مؤثر را می‌توان از طریق گسترش مهارت‌های شنیداری فعال (فهم همراه با تأکید و اشارات است) فنون پرسیدن و مهارت‌های بازخوردی آموزش داده یا مهارت در تمرکز بر امور توجه دیگران را می‌توان از طریق آموزش خلاقیت (پرنیس،<sup>۴۴</sup> ۱۹۷۰) با استفاده از برنامه‌ها و روشهایی مانند روش ساینکتیکس گوردون<sup>۴۵</sup> (۱۹۶۱) یا روش تفکر جانبی دی‌بونو<sup>۴۶</sup> پرورش داد. این زمینه مهارت را می‌توان از طریق حضور در جلسات رسمی تقویت کرد. رهبران، رفتارهایی را که به عنوان رفتارهای پایدار و قابل اعتماد شناخته شده‌اند با پرداختن به برنامه‌هایی که مهارت‌های نظارت بر خویشتن را به فرد، که بر بازخور فرایند رفتاری متمرکز است، آموزش می‌دهد، می‌توانند بیاموزند.

42- Lawler

43- Personal Behavior Training

44- Prince

45- Gordon's (1961) Synectics

46- Debono's (1971) Lateral thinking



(ن.ک. باریت<sup>۴۷</sup>، ۱۹۸۵).

مهارتهایی که مستلزم اقداماتی هستند که توجه و احترام به خود و دیگران را بیان می‌کنند، در بسیاری از برنامه‌های توسعه مهارت روابط افراد یکدیگر، از طریق دانشکده‌ها و مؤسسات آموزشی (مانند آزمایشگاه‌های آموزش ملی، یا انجمن امریکایی مدیریت) طراحی شده‌اند، حتی گزیده‌ای چون "مدیر یک دقیقه‌ای" (بلانچارد و جانسون<sup>۴۸</sup>، ۱۹۸۲) چگونگی بیان توجه شخصی نسبت به دیگران، هم به هنگام تشویق (اعطای جایزه) و هم به هنگام تنبیه (توبیخ) را توضیح می‌دهد. سرانجام اینکه آموزش خلاقیت می‌تواند به انسان کمک کند تا پیامزد چگونه خطرات مدعور را پدید بیاورد، در حالی که آموزش مهارت در تصمیم‌گیری (مانند آنچه کپنر توگو<sup>۴۹</sup> پیشنهاد کرد) می‌تواند به حصول این اطمینان کمک کند که خطرات، منطقی هستند، اما برای درگیر کردن دیگران در خطرات محسوس، خطراتی که آنها می‌توانند بپذیرند و می‌توانند نسبت به آنها کاملاً متعهد شوند، رهبر باید دارای تیم مهارتهای رهبری هم باشد. بنابراین، در این فهرست ما به مدار کاملی از مهارتها به همراه مهارتی کلیدی می‌رسیم که به سطوح استراتژیکی، تاکتیکی و رفتار شخصی مربوط می‌شود و آن مهارت کار اثربخش با گروه‌ها و ساختن آنها در قالب گروهی است.

### نتیجه

من مطرح کرده‌ام که رهبران بصیر همانند هدفیاشان، دارای تحول فرهنگی سازمانی هم هستند. همچنین بحث کردیم که چنین رهبرانی با ویژگیهای میل شدید به قدرت و نفوذ و استفاده از آن به عنوان ابزارهایی برای توانمند کردن اعضای سازمان برای انجام بصیرتهای استراتژیک رهبران، متمایز می‌شوند. در نتیجه سازمان به سیستم مستحکمی با عملکرد زیاد متحول می‌شود (ویل<sup>۵۰</sup>، ۱۹۸۷). در عین حالی که بنا به نظر

47- Barnett

48- Blanchard and Johnson

49- Kepner Tregoe

50- Vaill, 1978

پس<sup>۵۱</sup> (۱۹۸۵) اعضای سازمان می‌توانند به اعضای فعالتر، تواناتر و متعهدتر نسبت به سیستم، متحول شوند؛ رهبران برای دستیابی به چنین هدفهایی، باید ابتدا ویژگیهایی را که توصیف کردیم، به دست آورند. پس از آن ایشان باید بتوانند فلسفه‌های سازمانی را، که بصیرتهای استراتژیک آنان را تسخیر می‌کنند، طراحی نمایند و انتشار دهند. آنان باید با خلق و حمایت از خط‌مشی‌ها و برنامه‌هایی که از طریق توانمند کردن اعضای سازمان برای اجرای بصیرتهایشان به کار می‌روند، کمک کنند. سرانجام، ایشان باید بتوانند رفتارهای خاصی را در تعامل با اعضای سازمان به کار برند تا آن دسته از افرادی را که با بصیرتهای رهبران مخالف هستند نسبت به واقعیت‌های سازمانی علاقه‌مند سازند.

نظریه‌ای که در اینجا ارائه شد، به همان میزان که ابداعی است، انسجام دارد و بر اساس کار مک‌کله‌لند (۱۹۷۵)، جیکس (۱۹۸۶)، پارسونز (۱۹۶۰) و بنیس (۱۹۸۴)، مبتنی است. با وجود این، هم در جزئیات و هم به عنوان یک کل، این نظریه، در این زمینه خط‌شکنی کرده و مفاهیم نوینی را ارائه می‌دهد. این نظریه فقط از بُعد تأثیر قابل اندازه‌گیری رفتار قابل مشاهده با نظریه رهبری پرجاذبه (ویر، [۱۹۲۴]، ۱۹۴۷) ارتباط پیدا می‌کند و به مثابه نیروی اسرارآمیزی نیست که در روابط بین رهبران و پیروان نفوذ کند و آن را جهت بخشد.

نظریه رهبری بصیر، تماماً خوشبینانه است. این نظریه مؤید این است که با وجود محدودیت ظرفیتهای انسانی خاص (که خودشان دائماً قابلیت اصلاح‌پذیری خود را می‌توانند اثبات کنند) در صورتی که رهبران چنین راهی را برگزینند، می‌توانند بصیرتر و تحول‌آفرین‌تر باشند. این دید، از این جنبه، با نظریه بدبینانه شاین (۱۹۸۵) در تعارض است. همانطور که در اینجا عنوان شد، از رهبری بصیر می‌توان، عملاً بسیار استفاده کرد، چرا که ابزارها و کاربرد آنها را مشخص می‌کند. به علاوه اینکه این نظریه، کیفیتهایی را که استفاده‌کنندگان از این ابزارها باید دارا باشند، و حداقل در حد عنوان، وظیفه چالشی ساخت فرهنگ سازمانی را توصیف می‌کند.

ان‌شاء... خداوند توفیق عنایت فرماید تا در سلسله مباحث بعدی دیدگاه‌های دیگر محققان این نظریه را تقدیم کنیم

و آنگاه به جمع‌بندی پردازیم.

## منابع و مأخذ ۵۲

- Argyris, C. *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley, 1976.
- Bandura, A. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1977.
- Barnett, B.G. "Peer -Assisted Leadership: Using Research to Improve Practice." *The Urban Review*, 1985, 17, 47-64.
- Bass, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Bennis, W.G. "The Four Competencies of Leadership." *Training and Development Journal*, 1984, 38 (8), 14-19.
- Bennis, W.G., and Nanus, B. *Leaders*. New York: Harper and Row, 1985.
- Blanchard, K.H., and Johnson, S. *The One Minute Manager*. New York: Morrow, 1982.
- Burke, W.W. "Leadership as Empowering Others." In S. Srivastva and Associates, *Executive Power: How Executives Influence People and Organizations*. San Francisco: Jossey - Bass, 1986.
- Burns, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Carizon, J. *Moments of Truth*. Cambridge, Mass.: Ballinger 1987.
- DeBono, E. *Lateral Thinking for Management: A Handbook of Creativity*. New York: AMACOM, 1971.
- Frohman, M.A., and Sashkin, M. "Achieving Organizational Excellence." Paper presented at the annual Meeting of the Academy of Management, Organization Development Division, San Diego, Calif., Aug. 1985.
- Frohman, M.A., Sashkin, M., and Kavanagh, M.J. "Action Research as Applied to Organization Development." *Organization and Administrative Sciences*, 1976, 7, 129-161.
- Gordon, W. *Synergetics: The Development of Creative Capacity*. New York: Harper & Row, 1961.
- Hayes, R.H., and Abernathy, W.J. "Managing Our Way to Economic Decline." *Harvard Business Review*, 1980, 58 (5), 67-77.
- Hickman, C.R., and Silva, M.A. *Creating Excellence*. New York: New American

۵۲ - از آنجا که بسیاری از منابع این تحقیق نوین در دسترس نیست و تهیه آنها برای محققان و دانش پژوهان حوزه رهبری از جمله این کاوشگر ناچیز، مفید خواهد بود. لذا با سپاس قبلی، از همه عزیزانی که به این منابع دسترسی دارند، استدعا دارد که حقیر را از محل آنها مطلع فرمایند.

Library, 1984.

Holdstock, T.L. and Rogers, C.R. "Person - Centered Theory." In R.J. Corsini (ed), *Current Personality Theories*. Itasca, Ill.: Peacock, 1977.

House, R.J. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

House, R.J., and Baetz, M.L. "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions." In L. L. Cummings and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979.

Howell, J. M. "The Socialized and Personalized Faces of Charismatic Leadership." Paper presented at the International Symposium on Charismatic Leadership in Management, McGill University, Montreal, May 1987.

Hoy, W.L., and Ferguson, J. "A Theoretical Framework and Exploration of Organizational Effectiveness of Schools." *Educational Administration Quarterly*, 1985, 21(2), 117 -134.

Jacques, E. Thinking Time Seriously in Enervating Jobs. *Harvard Business Review*, 1979, 57 (5), 124 - 132.

Jacques, E. *The Form of time*. London: Heinemann, 1982.

Jacques, E. "The Development of Intellectual Capability: A Discussion of Stratified Systems Theory." *Journal of Applied Behavioral Science*, 1986, 22, 361 - 383.

Johns, G. "The Great Escape." *Psychology Today*, 1987, 21(10), 30 - 33.

Kats, D., and Kahn, R.L. *The Social Psychology of Organizations*. (2nd ed.) New York: Wiley, 1978.

Kelman, H.C. "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change." *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 2, 51 - 60.

Lawler, E.E., III. *High - Involvement Management ; Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco :Jossey - Bass, 1986 .

Likert, R. *The Human Organization*. New York : McGraw-Hill, 1967 .

Lindblom, C. E. "The Science of 'Muddling Through.'" *Public Administration Review*, 1959, 19, 79-88 .

McClelland, D.C. "Methods of Measuring Human Motivation." In J. W. Atkinson (ed), *Motives in Fantasy, Action, and Society*. New York: D. Van Nostrand, 1958.

McClelland, D. C. *Power : The Inner Experience*. New York: Irvington, 1975.

McClelland, D. C., and Boyatzis, R. E. "Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management." *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67, 737- 743.

McClelland, D. C., and Burnham, D. "Power Is the Great Motivator." *Harvard Business*

Review, 1976, 54 (2), 100- 111.

McClelland, D. C., and Winter, D. G. *Motiving Economic Achievement*. New York Free Press, 1969.

Macy, B.A., and others. "Meta-Analysis of United States Empirical Organizational Change and Work Innovation Field Experiments." Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago, Aug. 1986.

Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.

Mintzberg, h., and Westely, F. "Strategic Vision: Iacocca and Levesque." Paper presented at the International Symposium on Charismatic Leadership in Management, Mc Gill University, Montreal May 1987.

Oshry, b. "Power and the Power Lab." In W. Burke (ed.), *New Technologies in Organization Development*. San Diego, Calif.:University Associates, 1975.

Ouchi, W. *Theory Z*. Reading, Mass.:Addison-Wesely, 1981.

Parsons, T. *Structure of Social Action*. New york: Free Press, 1937.

Parsons, T. *The social System*. New york : Free Press, 1951.

Parsons, T. *Structure and Process in Modern Societies*. New york:Free Press, 1960.

Parsons, T., Bales, R.F., and Shils, E.A. *Working Papers in the theory of Action*. New York: Free Press, 1953.

Perrow, C. *Organizational Analysis*. Belmont, Calif.: Wadsworth,1970.

Peters, T. J. *What if Tom Watson Wasn't your Founder: The Twenty five Most Asked Question*. Special Study No. 82. New york:American Management Association, 1984.

Peters, T.J., and Waterman, R. H., Jr. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.

Pottes, M. "GE: Changing a Corporate Culture." Part 1. Washington Post, Sept . 23, 1984, pp. G1, G10-G11.

Prince, G. M. *The Practice of Creativity*. New York: Harper &Row, 1970.

Pye, L.W., "Mea Tee - Tung's Leadership Style" *Political Science Quarterly*, 1976, 91, 219-235.

Rogers,C.R. "Barriers and Gateways to Communication." *Harward Business Review*, 1952, 30 (4), 46-49.

Rogers, C. R. "A Theory of Therapy, Personality, and Inter-Personal Relation, as Developed in the Client-CenteredFramework." In S. Koch (ed.), *Psychology: A Study of a Science*. Vol. 3: Formulations of the person and the Social Context. New York: McGraw-Hill, 1959.

Rosen, C., Klien, K. J., and Young, K. M. *Employee Ownership in America*. Boston: Lexington, 1986.

Sashkin M. *The Leader Behavior Questionnaire*. Bryn Mawr, Pa.: Organization Design and Development, 1984a.

Sashkin, M. "Participative Management Is an Ethical Imperative." *Organizational Dynamics*, 1984b, 12 (4), 5-22.

Sashkin, M. "Creating a Corporate Excellence Culture: Identifying Levers and How to Use Them." *Empreder* (Spanish; Mendoza, Argentina), 1985a, 21 (145), 36-39.

Sashkin, M. "Creating Organizational Excellence: Developing a Top Management Mind Set and Implementing a Strategy." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Organization Development Division, San Diego, Calif., Aug. 1985b.

Sashkin, M. *How to Become a Visionary Leader*. Bryn Mawr, Pa.: Organization Design and Development, 1986a.

Sashkin, M. "True Vision in Leadership." *Training & Development journal*, 1986b, 40 (5), 58-61.

Sashkin, M. "Why public Bureauracies Cannot Be Excellent." Unpublished manuscript, Office of Educational Research and Improvement, U.S. Department of Education, 1986c.

Sashkin, M. "Explaining Excellence in Leadership in Light of Parsonian Theory." Paper presented at the annual meeting of the American Educational research Association, Washington, D. C., April 1987.

Sashkin, M., and Burke, W. W. "Organization Development in the 1980s." *Journal of Management*, 1987, 13, 393-417.

Sashkin, M., and Fulmer, R. M. "A New Framework for Leadership: Vision, Charisma, and Culture Creation." Paper presented at the Biennial International Leadership symposium, Texas Tech University, Lubbock, July 1985.

Sashkin, M., and Fulmer, R. M. "Toward an Organizational Leadership Theory." In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas*. Boston: Lexington, 1987.

Schein, E. H. *Process Consultation*. Reading, Mass.: Addison-Wesely, 1969.

Schlen, E. H. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Schlen, E. H. *Process Consultation*. Vol. 2. Reading, Mass.: Addison-Wesely, 1987.

Schiffner, I. *Charisma: A Psychoanalytic Look at Mass Society*. Toronto: University of Toronto Press: 1973.

Stamp, G. "Assessment of Individual Capacity." In E. Jaques, R. O. Gibson, and D. J. Isaac (eds.), *Levels of Abstraction in Logic and Human Action*. London: Hienemann, 1978.

Tannenbaum, A.S. (ed.). *Control in Organizations*. New York: McGraw - Hill, 1968.

Tannenbaum, A.S., and Others. *Hierarchy in Organizations: An Interational Comparison*. San Francisco: Jossey - Bass, 1974.

Thompeon, J.D. *Organizations in Action*. New York: McGraw - Hill, 1967.

Tichy, N.M., and Devanna, M.A. *The Transformational Leader*. New York: Wiley, 1986.

Trice, H.M., and Beyer, J.M. "Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Oranaizations." *Research in Organizational Behavior*, 1986,8, 113-164.

Vaill, P.B. "Toward a Behavioral Description of High - Performing Systems." In M.W. McCall, Jr., and M.M. Lombardo (eds.), *Leadership: Where Else Can We Go?* Durham, N.C.: Duke University Press, 1978.

Valley, C.A. "The Relationship Between the Leader Behaviors of Pastors and Church Growth ." Unpublished doctoral dissertation, Department of Educational Leadership, Western Michigan University, 1986.

Von Bertalanffy, L. "The Theory of Open Systems in Physics and Biology." *Science*, 1950,111, 23-28.

Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. (A.M. Henderson and T. Parsons, trans.; T. Parsons, ed.) New York: Free Press, 1947. (Originally Published 124.)

Winter, D.G. "Leader Appeal, Leader Performance, and the Motive Profiles of Leaders and Followers." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987,52,196-202.

Yukl, G.A. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, 1981.

Zaleznik, A., and Kets de Vries, M.F.R. *Power and the Corporate Mind*. Boston: Houghton Mifflin. 1957.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی