



نقش پیرو مؤثر در فرایند رهبری سازمانی

سید محمد مقیمی

چکیده

بیشتر نظریه پردازان سازمان و مدیریت، رهبری را متشکل از سه متغیر اساسی رهبر، پیرو و موقعیت می‌دانند. در این میان همواره نقش پیرو در فرایند رهبری از دیگر متغیرها کم‌رنگتر دیده شده است. درباره نقش پیرو در این فرایند دو دیدگاه متضاد وجود دارد. به زعم نظریه پردازان سنتی، پیرو در سازمان، نقش فعال، مهم و مقتدری ندارد، بلکه پیرو کسی است که به اطاعت و پیروی محکوم است. بر همین اساس در بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه رهبری، اغلب تمامی توجهات بر نقش رهبر متمرکز بوده و موضوع پیروی کمتر کاوش شده است. با شکل‌گیری نظریه‌های رفتاری و اقتضایی، نقش پیرو عمیقاً متحول، و پیرو از شخصی منفعل و وابسته به فردی فعال و پویا تبدیل شد. در دیدگاه معاصر، پیرو ویژگی «خود رهبری» و «خود مسئولیت پذیری» دارد و به سرپرستی دقیق نیاز ندارد. در این نوشتار ضمن بیان اهمیت نقش پیرو در فرایند رهبری، انواع پیروان، ویژگیهای پیروان پویا و مؤثر، انتظارات و سبکهای پیروان و همچنین روابط رهبر-پیرو به تفصیل بررسی خواهد شد.

در باره رهبری سخن بسیار گفته شده است. شاید گزافه نباشد بگوییم به تعداد افرادی که در زمینه مدیریت نظریه پردازی کرده‌اند در مورد رهبری تعریف وجود دارد. بر همین اساس تعدادی از تعریفهای رهبری که اهمیت بیشتری دارد بیان می‌شود:

۱. جرج تری^۱ معتقد است که «رهبری فعالیت اثرگذاری بر افراد است بطوری که این افراد با رضایت خود در جهت رسیدن به اهداف گروهی تلاش کنند». (مرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸، ص ۸۶)

۲. «رهبری فرایند نفوذ در دیگران برای رسیدن به اهداف خاص در شرایط معین است». (دوبرین و دیگران، ۱۹۸۹، ص ۳۳۹)

۳. تولیور^۲ و همکارانش رهبری را اینگونه تعریف می‌کنند: «رهبری فرایند نفوذ اجتماعی است که رهبر در جستجوی مشارکت داوطلبانه زیر دستان برای تلاش در جهت رسیدن به اهداف سازمان است». (رابرت کرینتر، ۱۹۹۶، ص ۴۶۹)

۴. «رهبری نفوذ است که هنر یا فرایند اثرگذاری بر روی افراد است بطوری که آنها از روی تمایل و شوق در جهت دستیابی به اهداف گروهی تلاش می‌کنند». (کوننز و ویبریخ، ۱۹۹۳، ص ۴۹۰)

۵. رهبری استفاده از نفوذ غیر اجباری برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضای یک گروه سازماندهی شده برای رسیدن به اهداف گروهی است (واگنر، ۱۹۹۵، ص ۳۸۰)

۶. «رهبری فرایند فعالیتهای اثرگذاری فرد یا گروه در تلاش برای رسیدن به هدف در موقعیتی خاص است». (مرسی و بلانچارد، ۱۹۸۸، ص ۸۶)

بطور کلی می‌توان رهبری را اینگونه تعریف کرد:

«رهبری، فرایند اثرگذاری فرد یا گروهی از افراد (رهبر) بر فرد یا گروهی دیگر از افراد (پیروان) به منظور دستیابی به اهدافی مشخص در شرایطی خاص است.»

باتوجه به این تعریف، رهبری تابعی از سه عامل رهبر، پیرو و موقعیت است. در میان عوامل مذکور، رهبر و پیرو از اهمیت بیشتری برخوردار هستند و به عنوان دو

عنصر مکمل ایفای نقش می‌کنند. در بیشتر تحقیقاتی که در زمینه رهبری، صورت گرفته، اغلب تمامی توجهات بر «رهبر»^۳ بوده و موضوع «پیروی»^۴ کمتر مورد پژوهش قرار گرفته است. با مطالعه نظریه‌های طرح شده در زمینه رهبری آنها را می‌توان در قالب دو دسته کلی بررسی کرد:

الف) دیدگاه سنتی: در دیدگاه سنتی نظریه رهبری عمدتاً بر ویژگیها و صفات مشخصه رهبران (فیزیکی، روانی و...) متمرکز بوده و نقش پیروان در فرایند رهبری نادیده گرفته شده است. از دیدگاه این دسته نظریه پردازان پیروان، بازیگرانی منفعل فرض می‌شوند.

ب) دیدگاه معاصر: با شکل‌گیری نظریه‌های رفتاری و اقتضایی، اهمیت نقش پیرو در فرایند رهبری مورد توجه قرار گرفت به گونه‌ای که امروزه، پیرو بازیگری فعال در فرایند رهبری است و به عنوان عامل بالقوه ایفای نقش می‌کند. در این دیدگاه برای پیرو نقش «خود رهبری»^۵ قائلند و اینطور فرض می‌کنند که پیرو، مسئولیت اثرگذاری بر عملکرد خود را دارد و برنامه‌های سازمانی همچون «توانمند سازی»^۶ و «تیمهای کاری خود مدیریتی»^۷ باید با شرکت فعالانه خود پیرو صورت پذیرد. (نلسون و کونیک، ۱۹۹۷، ص ۳۶۴)

در این رویکرد رهبری مؤثر زمانی حاصل خواهد شد که رهبر و پیرو به صورت توأمان در فرایند رهبری مورد توجه قرار گیرد. توجه به یکی و نادیده گرفتن دیگری، سازمان را در جهت دستیابی به اهدافش با شکست رو به رو خواهد ساخت. گاهی اوقات در سازمانها پیروان توانمند و مؤثری حضور دارند اما به دلیل نبودن رهبر مؤثر، فعالیتهای افراد به نتیجه نمی‌رسد. از سوی دیگر در بعضی سازمانها رهبران کارآمد و مؤثری هستند ولی به دلیل بی‌کفایتی و ناتوانی زیردستان و یا عدم پذیرش رهبران از سوی زیردستان، امکان دستیابی به هدفهای سازمان فراهم نمی‌گردد. باریشه یابی علل عدم تشکیل حکومت اسلامی در زمان ائمه معصومین (علیهم‌السلام) به این نکته پی می‌بریم که علی‌رغم وجود ائمه (علیهم‌السلام)، که برگزیدگان خداوند روی زمین بوده و از هر جهت توانایی و

شایستگی رهبری امت اسلامی را داشته‌اند، تنها به دلیل عدم درک این بزرگواران توسط مردم نابالغ آن زمان و نبود ظرفیت پذیرش ائمه هدی (علیهم‌السلام) تشکیل حکومت ظاهری توسط امامان معصوم (علیهم‌السلام) فراهم نشد. از سوی دیگر سرگذشت نهضت‌های اسلامی در ایران، مصر، الجزایر و... در گذشته بیانگر این واقعیت است که به رغم وجود پیروان سلحشور و شهادت طلب و تنها به علت نبودن رهبری مؤثر، این حرکت‌های اسلامی با شکست روبرو گردیده‌اند. تجربه انقلاب شکوهمند اسلامی در ایران به رهبری حضرت امام خمینی (رضوان الله علیه) با وجود پیروانی شهادت طلب و انقلابی بخوبی لزوم توجه همزمان به عناصر رهبری و پیروی را بیان می‌کند. از همین روست که بنیانگذار انقلاب اسلامی ایران، مردم مسلمان ایران را از مردم زمان ائمه (علیهم‌السلام) برتر توصیف می‌کنند.^۸

امیرمؤمنان، امام علی (علیه‌السلام) نقش پیروان را در فرایند رهبری اینگونه بیان می‌فرماید:

«رسول خدا (ص) هنگام حیاتش به من فرمود: اگر مردم به دور تو جمع شدند دستور مرا اجرا کن (خلافت را بگیر) وگرنه سینه خود را به زمین بجسبان (یعنی حرکت مکن). وقتی که مردم از اطراف من پراکنده شدند، این سختیها را متحمل شدم. چشمم را مانند کسی بستم که در در داخل چشمش خار باشد و سینه خود را هم به زمین چسباندم.» (کاظمی خلخالی، ۱۳۷۶، ص ۱۲)

فرمایش امام علی (علیه‌السلام) بیانگر این واقعیت است که هر چند رهبر، توانمندی بسیار قوی برای رهبری داشته باشد، تا زمانی که پیروان، ظرفیت پذیرش او را نداشته باشند، رهبری امکانپذیر نخواهد بود.

انواع پیروان

محیط‌های کاری امروزه طوری هستند که پیروان وابستگی متقابل خود را با رهبران تشخیص می‌دهند و چگونگی برخورد چالشی با آنها را یاد می‌گیرند؛ در

حالی که همزمان، موقعیت رهبران را در نظر می‌گیرند و در بر خورد با آنها رعایت آنها را می‌کنند. پیروان مؤثر و فعال در تفکرات خود انتقادی و مستقل، و مسئول رفتارهای خود هستند، بدون اینکه نافرمانی کنند یا موقعیت رهبران را نادیده بگیرند. (نلسون و کوئیک، ۱۹۹۷، ص ۳۶۴)

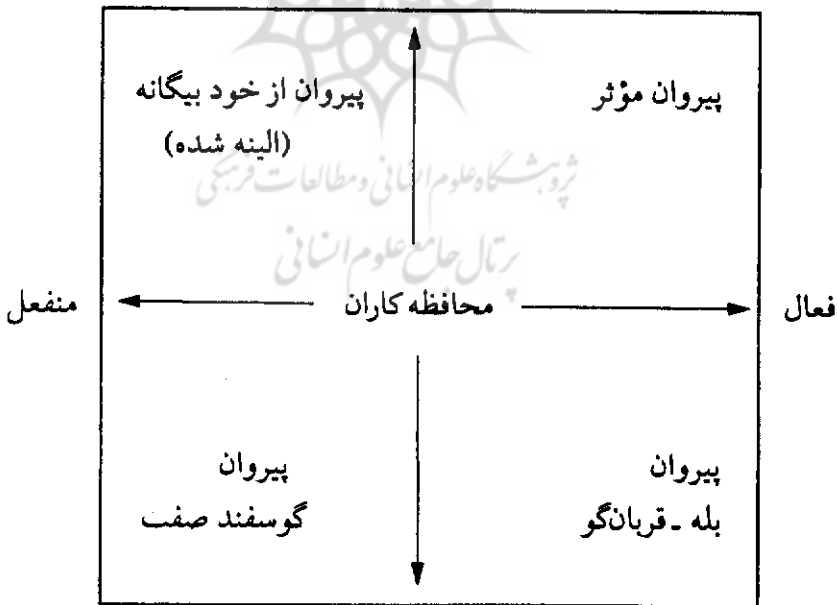
یکی از صاحب‌نظران رهبری (کلی، ۱۹۸۸، ص ۱۸۳۵) با استفاده از یک مدل دو بعدی، انواع مختلف پیروان را شناسایی کرده است. این دو بعد عبارتند از:

۱. فعال بودن در مقابل منفعل بودن

۲. تفکرات مستقل و انتقادی در مقابل تفکرات غیر انتقادی و وابسته.

شکل ذیل انواع پیروان را با استفاده از این را با استفاده دو بعد نشان می‌دهد:

تفکر انتقادی و مستقل



تفکر غیر انتقادی و وابسته

۱. پیروان از خود بیگانه^۹: کسانی هستند که از نظر تفکر، انتقادی و مستقل نیستند و در رفتارهایشان بسیار متفعل هستند و نتیجه اینکه از نظر احساسی و روانی خود را بسیار عقب مانده‌تر از رهبران خود می‌دانند. اینگونه پیروان به صورت بالقوه عامل تهدیدی برای سازمان به شمار می‌روند.
 ۲. پیروان گوسفند صفت^{۱۰}: پیروانی هستند که تفکر انتقادی و مستقل ندارند؛ همچنین دارای رفتاری انفعالی هستند. این دسته از افراد هر آنچه رهبران به آنها می‌گویند بدون چون و چرا انجام می‌دهند.
 ۳. پیروان بله - قربان‌گو^{۱۱}: اینگونه پیروان، تفکری غیرانتقادی و وابسته دارند، اما در عین حال در رفتارهایشان بسیار فعال هستند. آنها بدون اینکه انتقاد کنند، اندیشه و تفکرات رهبران خود را با اشتیاق و حرارت می‌پذیرند و هرگز چرایی کاری را نمی‌پرسند. این دسته افراد هرگز در مقابل اندیشه و پیشنهادهای رهبران ایجاد چالش نمی‌کنند. افراد بله - قربان‌گو برای سازمان بسیار خطرناک هستند زیرا آنها به رهبر باز خور مثبت نادرست می‌دهند و این امر باعث می‌شود که رهبر از دامهای بالقوه‌ای که سازمان را تهدید می‌کند بی‌اطلاع بماند.
 ۴. پیروان محافظه کار^{۱۲}: پیروانی هستند که در سازمان ایجاد خطر و ریسک نمی‌کنند و هر طرف که باد بیاید باد می‌دهند و شعارشان این است که: «امنیت از نگرانی بهتر است».
 ۵. پیروان مؤثر^{۱۳}: این دسته از افراد برای رهبر و سازمان با ارزشترین افراد هستند. زیرا آنها فعالانه به سازمان و رهبر کمک می‌کنند. پیرو مؤثر، چهار ویژگی دارد:
- الف. پیروان مؤثر، ویژگی «خود مدیریتی» و «خود مسئولیت پذیری»^{۱۴} دارند؛ بطوری که رهبر می‌تواند کار را به آنها واگذارد بدون اینکه نگران نتایج کار باشد.
 - ب. پیروان مؤثر «خود محور»^{۱۵} و «خود بزرگ بین»^{۱۶} نیستند. پیروان مؤثر در هر حال اصول و هدفی دارند که نسبت به آنها متعهدند. طبیعتاً گاهی اوقات با سازمان اختلاف دیدگاه پیدا می‌کنند که سازمان باید این ریسک منطقی را پذیرا

باشد.

ج. پیروان مؤثر در جستجوی چالش و روشهایی هستند که به استعدادها و تواناییهای خود بیفزایند و شایستگی، حرفه‌گرایی و انرژی خود را صرف این امر می‌کنند.

د. پیروان مؤثر افرادی با جرأت، دلیر، درستکار و معتبر هستند.

آنان، ویژگی «خود رهبری» دارند و نیازمند سرپرستی دقیق نیستند. تفکر خود رهبری در میان پیروان، فاصله بین رهبران و پیروان را از بین خواهد برد. رهبران مؤثر مراقب پیروان خود هستند و به بهبود و بهتر شدن آنها توجه دارند. اینگونه رهبران «پیرو مدار»^{۱۷} هستند و از «خود مداری» پرهیز می‌کنند و همواره می‌کوشند پیروانی پویا و مؤثر تربیت کنند.

ویژگیهای پیروان پویا^{۱۸}

در دیدگاه کلیشه‌ای سنتی، پیرو و کارمند کسی است که در سازمان نقش قدرتی ندارد به جای اینکه دارای نقش فعال، مقتدر و مهم باشد، باید فردی مطیع و وابسته باشد. در دیدگاه معاصر، پیرو مؤثر کسی است که پویا و فعال باشد و فردی خدمتگزار و مسئول در شغل خود است. به هنگام ارتباط با رئیس خود فردی مؤثر است و ویژگی خود مدیریتی دارد. خدمتگزاری که مسئول شغل خود است، کسی است که بر محتوای کار خود تسلط کافی دارد و حاضر مهارتهای مورد نیاز برای انجام دادن درست کار خود را دارد و یا آن را ایجاد می‌کند. پیرو پویا در حالی که آماده می‌شود وظیفه خود را بدون اینکه هدایت شود بخوبی انجام دهد در همان حال فردی «خود جوش» است.^{۱۹}

پیرو پویا با آگاه نگاه داشتن سرپرست خود و ایجاد اعتماد و وابستگی ارتباطی با او به عنوان مشاوره‌ی امین عمل می‌کند. پیرو پویا در بیان انتقاد سازنده و باز خور دادن، صداقت دارد. آنان رفتاری غیر تدافعی دارند و با سرپرست و سازمان خود چالش می‌کنند و در مدیریت ارتباطات با رؤسایشان افرادی مؤثر هستند. ویژگی

دیگر پیروان پویا این است که به سازمان، رؤسا و سایر پیروان کمک می‌کنند تا امکان رسیدن به اهداف را افزایش دهند. این دسته از پیروان ویژگی خود مدیریتی دارند و در جهت پرورش رابطه خوب بین پیرو و سرپرست می‌کوشند و همین که این ارتباط ایجاد شد، این فرد برای هر دو طرف منبع با ارزشی خواهد بود. همچنین پیرو پویا باید در استفاده از زمان و منابع سرپرستان دارای حق انتخاب باشد؛ در عین حال که آنها را در باره کار خود مطلع می‌دارد. (نلسون و کونیک، ۱۹۹۷، ص ۳۵۶)

برای اینکه پیرو بداند آیا مؤثر است یا خیر، پرسشنامه‌ای توسط یکی از نویسندگان مدیریت و رهبری طراحی شده که نوعی خود ارزیابی برای افراد است. (کلی، ۱۹۸۸، ص ۱۴۲)

پرسشنامه ارزیابی پیرو مؤثر

راهنمایی: به هر عبارت جواب بله یا خیر بدهید.

گام اول: خود مدیریتی و خود مسئولیت پذیری

- آیا شما در کارتان ابتکار دارید؟
- آیا شما در مواقع مقتضی به صورت چالشی برخورد می‌کنید؟
- آیا وقتی به اطلاعات بیشتر نیاز داشته باشید، سؤال می‌کنید؟
- آیا شما در تکمیل پروژه‌های کاری بطور کامل موفق هستید؟

گام دوم: تعهد ماورای خود

- آیا شما به موفقیت سازمان و رئیس خود متعهد هستید؟
- آیا هدفی بالاتر در زندگی شما وجود دارد که عمیقاً برای آن ارزش قائل باشید؟
- آیا اصول یا اصلی برای شما وجود دارد که شما حاضر به هیچ مصالحه‌ای درباره آن نباشید؟
- آیا شخصی در کار با جای دیگر وجود دارد که شما خیلی زیاد او را تحسین کنید؟

گام سوم: خود رشدی (بهبود خود) ۲۰

- آیا تمایل به رده رشد حرفه‌ای بطور سالانه دارید؟
- آیا برنامه‌ای برای یادگیری ساختار یافته یا مطالعه خود دارید
- آیا در هر ششماه حداقل یک رده رشد دارید؟
- آیا مهارت‌های جدیدی برای یادگیری در شغل خود شناسایی کرده‌اید؟

گام چهارم: جرأت و درستکاری ۲۱

- آیا امسال دو بار با رئیس خود مخالفت کرده‌اید؟
- آیا امسال دو کار غیر عوام پسند انجام داده‌اید؟
- آیا به هر کس نوعی، باز خور انتقادی می‌دهید؟
- آیا برای انجام بهتر کار، اقدام به ریسک می‌کنید؟

روش امتیازبندی

تعداد پاسخهای «بله» را در هر چهار گام جمع ببندید و نتیجه را در اینجا ثبت کنید.

الف) اگر تعداد جواب «بله» به سوالات بین ۱۰ تا ۱۶ است، این نشان می‌دهد که شما پیروی مؤثر و پویا هستید.

ب) اگر تعداد جواب «بله» به سوالات ۷ یا کمتر از هفت است، این به شما می‌گوید که در یکی از چهار نوع پیرو قرار دارید.

انتظارات و سبکهای پیروان

سبکهای پیروان (زیر دستان) موضوع قابل ملاحظه و مهم برای رهبران به منظور ارزیابی موقعیت است.

در واقع همانطور که «فیلمور سند فورد»^{۲۲} برای توجیه توجه به پیروان بیان کرده است. پیروان در هر موقعیت نقش حیاتی دارند. نه به این علت که آنها از نظر

فردی رهبر را قبول یا رد می‌کنند، بلکه به این دلیل که پیروان در واقع قدرت شخصی رهبر را تعیین می‌کنند. اگر پیرو تصمیم بگیرد که پیروی نکند، دیگر واقعاً مهم نیست که چه عناصر دیگری در موقعیت هستند. اهمیت سبک و انتظارات پیروان برای تمام سطوح مدیریت به گونه‌ای است که «وروم»^{۲۳} شواهدی را بیان می‌کند که اثر بخشی رهبر تا حدود زیادی مبتنی و وابسته به پیروان و زیردستان رهبر است. این ثابت شده است که اگر شرایط زیر موجود باشد، مدیر و رهبر می‌تواند آزادی بیشتری به پیروان خود بدهد:

۱. نیازهای نسبتاً زیاد پیروان به استقلال و خود مختاری
۲. آمادگی پذیرش مسئولیت برای تصمیم‌گیری
۳. تحمل ابهام زیاد
۴. ذی نفع بودن و احساس اهمیت، مسأله
۵. درک اهداف سازمان، و تعیین هویت خود با آن
۶. داشتن دانش و تجربه لازم برای حل مسأله
۷. عادت انتظار شرکت در تصمیم‌گیری

بنابراین اگر چه مدیران قاعداً باید توضیح بدهند که سبکهای پیروان را تغییر دهند، گاهی اوقات ممکن است لازم باشد رهبران خود را با سبک پیروان تطبیق دهند و یا حداقل موقتاً رفتار را برای پیروان بیان کنند؛ به عنوان نمونه، سرپرستی که می‌خواهد پیروان مسئولیت پذیری بیشتری داشته باشند و تحت سرپرستی کلی باشند نه سرپرستی دقیق و جزئی، نمی‌تواند انتظار داشته باشد که این تغییر یکسویه اتفاق بیفتد. رفتار فعلی سرپرستان، حداقل تا حدودی باید مطابق انتظارات فعلی گروه باشد و اگر خواهان تغییر است باید برنامه ریزی شود و در یک دوره زمانی بلند مدت این مدت این امر اتفاق بیفتد. رهبران باید انتظارات پیروان را در باره روشی که آنها باید در موقعیت مشخص انجام دهند، بدانند. این امر بویژه زمانی که رهبران بتازگی در پست خود گمارده شده‌اند، اهمیت بیشتری می‌یابد. سبک رهبری پیشینیان تأثیر پر قدرتی دارد. اگر سبک رهبران تازه وارد متفاوت از پیشینیان است

به کارگیری سبک جدید باعث مشکل آتی خواهد شد. رهبران باید همزمان هم سبک خود را برای انطباق با انتظارات پیروان تغییر دهند و هم انتظارات پیروان را دگرگون سازند (مرسی و بلاتچارد، ۱۹۸۸، صص ۱۵۲-۱۵۱)

روابط رهبر - پیرو

«فیدلر»^{۲۴} در سال ۱۹۶۷ با ارائه نظریه اقتضایی رهبری، سه متغیر اقتضایی برای سبک رهبری شناسایی کرد. در میان متغیرهای طرح شده، کیفیت روابط رهبر-پیرو از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از نظریه‌هایی که به کیفیت این روابط توجه دارد نظریه مبادله^{۲۵} است که در سال ۱۹۶۷ توسط «گرین»^{۲۶} و همکارانش ایجاد شده است. نظریه مبادله در باره این موضوع بحث می‌کند که رهبر به پیروان چه می‌دهد و نتایج چنین مبادله‌ای برای طرفین و عملکرد سازمانی چگونه است. رهبر به پیروان منابع، استقلال و مشارکت در تصمیم‌گیری را در این مبادله اعطا می‌کند که این امر به ایجاد تعهد برای اهداف و عملیات سازمانی، تلاش بیشتر و افزایش عملکرد از سوی پیروان منجر می‌گردد. (گوردون، ۱۹۹۶، صص ۳۲۸) گرین و همکارانش معتقد بودند که افراد سازمان کارهای خود را از طریق ایفای نقش صورت می‌دهند و افراد این نقشها را از طریق تعامل با دیگران در سازمان ایجاد می‌کنند. گرین و همکارانش بر این باور بودند که روابط رهبر-پیرو در فرایند توسعه نقش حیاتی دارد. آنها ثابت کردند که نقش از طریق فرایند مبادله با رهبر به وسیله پیروان ایجاد می‌شود و از همین روست که این نظریه با عنوان نظریه مبادله رهبر-پیرو نامگذاری شده است. آنها ثابت کردند که فرایند توسعه نقش از وقتی که کارمند جدید وارد سازمان می‌شود (با نقش جدید سازمانی) شروع می‌شود و از طریق تعاملات مستمر با سرپرست و سایر اعضای سازمان ادامه می‌یابد. مدل مبادله رهبر-پیرو توسعه نقش را در درون سه مرحله بررسی می‌کند که عبارتند از: «به کار بردن نقش»،^{۲۷} «نقش سازی»^{۲۸} و «اعمال نقش».^{۲۹}

مرحله اول: به کار بردن نقش. در این مرحله رهبر (سرپرست) برای کشف

استعدادهای مرتبط و انگیزش پیرو از طریق آزمون آثار و نتایجی که بر یکدیگر تأثیر دارند، فرد را ارزیابی می‌کند. در این مرحله سرپرست عمل می‌کند و پیرو واکنش نشان می‌دهد. در واقع سرپرست حلال مشکل است که به صورت فعال عمل می‌کند، در حالی که پیرو واکنش دهنده‌ای منفعل است. در طول این مرحله رهبر انواع مختلفی از فعالیتها را از پیرو می‌خواهد و هنگامی که پیرو به فعالیت واداشته می‌شود، رهبر شروع به ارزیابی استعدادها و مهارتها و انگیزه‌های پیرو می‌کند.

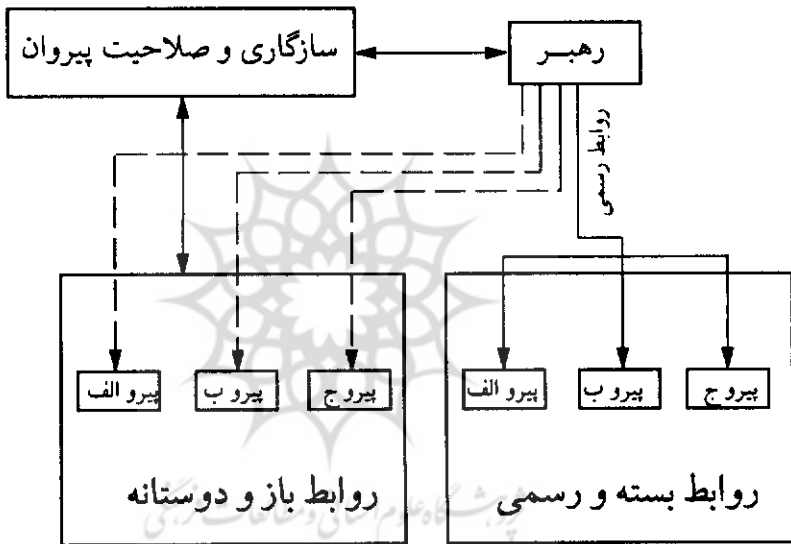
مرحله دوم: مرحله نقش سازی. در این مرحله از فرایند بهبود نقش، دیگر پیرو مانند مرحله قبلی منفعل نیست بلکه برای فرایند رفتار نقش، بین رهبر و پیرو، مذاکره به عمل می‌آید که فرایند مذاکره نقش، شامل مبادله اجتماعی است که هر طرف به طرف مقابل خود به عنوان فردی ارزشمند می‌نگرد و دو طرف به دنبال مبادله‌ای منصفانه هستند. پیرو می‌تواند در باره زمان، مهارتها و تلاش مورد نیاز پیشنهاد بدهد و رهبر نیز می‌تواند پیشنهاد پاداشهای رسمی و غیر رسمی (همچون اطلاعات، حمایت و توجه) را ارائه کند. با مبادله این منابع، رهبر و پیرو با یکدیگر در جهت توسعه نقش سازمانی پیرو کار می‌کنند.

مرحله سوم: اعمال نقش. در این مرحله مذاکره در مورد نقش پیرو تمام، و رفتارهای رهبر و پیرو بخوبی به وسیله هر دو طرف فهمیده شده است. ارزیابیهای صورت گرفته در مرحله اول (به کاربردن نقش) و مذاکرات انجام شده در مرحله دوم (نقش سازی) به ارتباطاتی بین رهبر و پیرو منجر شده است و این زمینه‌ای را فراهم می‌کند که رهبر با توجه به دیدگاهی که نسبت به افراد پیدا می‌کند، روابط مختلفی با پیروان خود برقرار کند. این روابط بطور کلی به دو دسته تقسیم می‌شود: ۱. روابط باز و دوستانه^{۳۰} ۲. روابط بسته و رسمی^{۳۱}

ویژگیهای روابط باز و دوستانه بدین صورت است که سطح بالایی از اعتماد وجود دارد؛ اثرگذاری متقابل است؛ حمایت و پاداشهای رسمی و غیررسمی مشخص شده است. در روابط بسته و رسمی اعتماد کم است؛ حمایت و پاداشها

ناچیز است و از اختیار رسمی به جای اثرگذاری متقابل استفاده می‌شود. (کاترین میلر، ۱۹۹۵، صص ۱۶۳-۱۶۱) شکل ذیل این دو نوع روابط را بخوبی نشان می‌دهد: (استیفن رابینز،

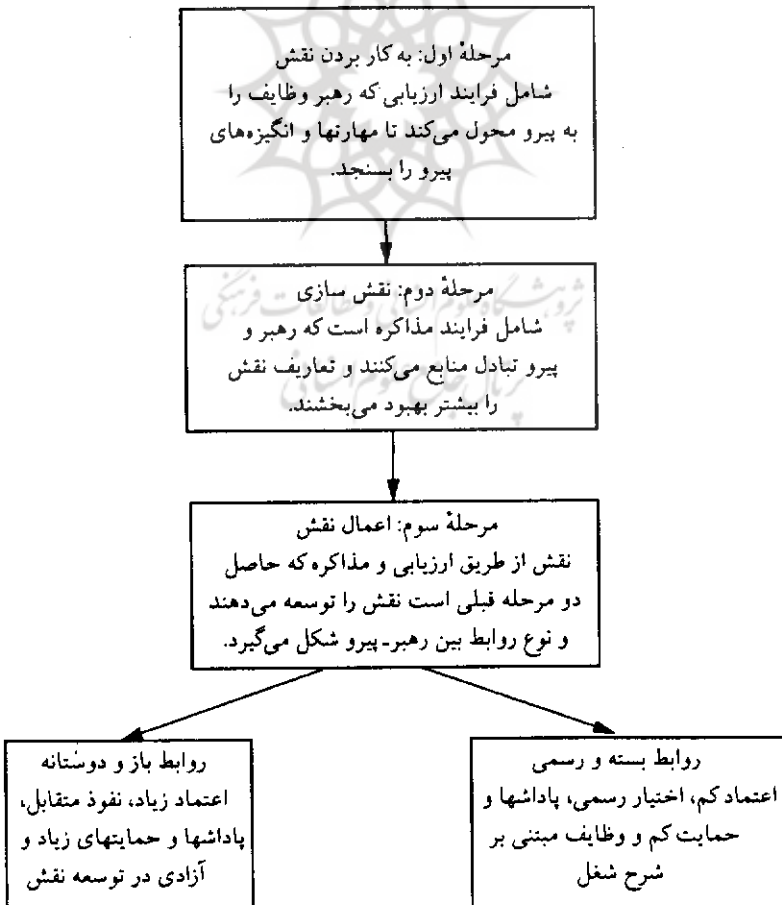
۱۹۹۶، ص ۲۲۷)



ادامه در صفحه بعد

بطور کلی می‌توان اینطور نتیجه گرفت که بر خلاف بیشتر نظریه‌های رهبری که نظریه پردازان اینطور فرض می‌کنند که رهبران به پیروان جهت می‌دهند در نظریه مبادله رهبر- پیرو، گرین و همکارانش به این نتیجه رسیدند که به دلیل فشار زمانی، رهبران رابطه خاصی با گروهی کوچک از پیروان برقرار می‌کنند. در نظریه مبادله رهبر- پیرو در شرایط مناسب پیروان دارای عملکرد بهتر خواهند بود؛ رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت و ترک خدمت کارکنان کاهش خواهد یافت. شکل ذیل فرایند بهبود نقش در نظریه مبادله رهبر- پیرو را نشان می‌دهد: (کاترین میلر،

۱۹۹۵، صص ۱۶۴)



برای سنجش روابط رهبر- پیرو پرسشنامه‌ای تهیه شده است که سطح روابط رهبر- پیرو را نشان می‌دهد: (ایوانسویچ، ۱۹۸۹، ص ۲۵)

پرسشنامه سنجش روابط رهبر- پیرو

هدف: سنجش ارتباط میان رهبر و پیرو در هر سازمان با توجه به نظریه مبادله و نظریه فیدلر. روش تکمیل: پرسشنامه باید توسط مدیر یا رهبر گروه تکمیل شود. این پرسشنامه از مقیاسی پنج طیفی برخوردار است. گزینه‌ای که رفتار شما را با پیروان بهتر نشان می‌دهد با علامت دایره مشخص کنید.
مقیاس:

الف. کاملاً موافقم ب. موافقم ج. ممتنع (نه موافق و نه مخالف)
د. مخالفم ه. کاملاً مخالفم.

مقیاس					عبارات
الف	ب	ج	د	ه	
					۱. افراد تحت سرپرستی من، تنها با خودشان مشکل دارند.
					۲. زیر دستانم قابل اتکا و قابل اعتماد هستند.
					۳. به نظر می‌رسد جوّ دوستانه‌ای بین افراد تحت سرپرستی من حاکم است.
					۴. زیر دستانم همیشه در انجام کارها با من همکاری دارند.
					۵. بین من و زیر دستانم اصطکاک وجود دارد.
					۶. زیر دستانم به مقدار زیاد در انجام کارها و وظایفم به من کمک و از من حمایت می‌کنند.
					۷. افراد تحت سرپرستی من برای انجام کارها بایکدیگر همکاری می‌کنند.
					۸. من ارتباط خوبی با افراد تحت سرپرستی ام دارم.

روش امتیاز بندی:

برای گزینه الف یک امتیاز، گزینه ب دو امتیاز، گزینه ج سه امتیاز، گزینه د چهار امتیاز و گزینه ه پنج امتیاز در نظر بگیرید امتیاز عبارات را با یکدیگر جمع ببندید و در جای خالی ثبت کنید. امتیاز کل:....

حداکثر امتیاز ممکن چهل و حداقل امتیاز ممکن هشت است.

الف. اگر امتیاز ۲۵ و بیشتر باشد، نشانگر این است که ارتباط رهبر - پیرو در سطح خوبی قرار دارد.

ب. اگر امتیاز بین ۲۰ تا ۲۵ است بیانگر این است که روابط رهبر - پیرو در سطح متوسط است.

ج. امتیاز زیر ۲۰ بیانگر روابط ضعیف بین رهبر - پیرو است.

یادداشتها

1- George R.Terry (1960)

2- James M.tolliver(1978)

3- Leader

4- Followership

5- self - leadership

6- Empowerment

۷- امام (ره) بارها به مناسبتهای مختلف به این نکته اشاره فرموده‌اند که از آن جمله می‌توان به بیانات ایشان در ملاقات با خانواده معظم شهیدان در تاریخ ۱۱/۱۲/۶۶ مصادف با سالروز ولادت امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) اشاره کرد.

8- Alienated Followers

9- sheep Followers

10- Yes - people Followers

11- survivors Followers

12- effective Followers

13- self - Responsibility

14- self - centered

15- self - aggrandizing

16- Followers - centred

17- The Dynamic Followers

18- self - starter

- 19- Commitment beyond yourself
- 20- self - Development
- 21- courage and Honety
- 22- filmore sandford
- 23- victor H.Vroom
- 24- Fred E.Fidler, A Theory of Leadership effectiveness, (McGraHill, 1976),p328
- 25- Leader - Member Exchange Theory
- 26- Graen & Scandura.
- 27- Role - Taking phase
- 28- Role - Making phase
- 29- Role Routinization phase,
- 30- In - Group Relations
- 31- out - Group Relations

منابع و مأخذ

- 1- Dubrin & Ireland & Williams, **Management & organizations**,ohioi south - western,1989
- 2- Gordon Juthith R., **organizational Behavior,Diagnostic Approach**, 5th ed., New Jersey: prentice - Hall, 1996.
- 3- Hersey Paul & .Blanchard kenneth H., (**Magnament of organizational Behavior: utilizing Human Resources**, new Jersey: prentice - Hall,1988
- 4- Ivancevich,John m. and Matteson Michael T., **organizational Behavior and Magnament**, Business publications,1989.
- 5- R.E.Kelly, "in praise of followers ",**Harvard business Reviwe**, No.66 1988.
- 6- koontz Harold & wehrich Heins, **Management; A global perspective**, McGraw - Hill, 1993.
- 7- Kreitner Robert, **Management**, new Delhi: (A.I.T.B.S publishersfi & distributors, 1996.
- 8- Mille Ketheriner, **organizational communication: Approaches and processes**, wadsworth publishing Co,1995
- 9- Nelson Debra L. & Quick James campbell, **organizational Behavolr: foundations & Realities, and challenges**, West Publishing compny, 1997.
- 10- Stephen p.Robbins, **organizational Behavior: concepts & contoroversies & Applications**, prentice - Hall, 1996.
- 11- **Wagner John A. & Helinbeck John R.**, Management of organizational Behavior, new Jersey: simon and schuster company 1995.

۱۲- کاظمی خلخالی، هزار حدیث از حضرت علی (علیه السلام)، انتشارات فواد، ۱۳۷۶.





پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی