

رهبریت در دو نگاه

مروری بر سبک‌های سرانده و مخرب (زهرآگین)

www.ketab.ir



انتشارات
جهاد دانشگاهی
قزوین

سرشناسه: زارع، حمید، ۱۳۴۵ -

عنوان و نام پدیدآور: رهبری در دو نگاه: مروری بر سبک‌های سازنده و مخرب (زهرآگین) / تألیف حمید زارع، مهران حاجی‌لو، زهرا مرتضایی. مشخصات نشر: قزوین: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات، واحد قزوین، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۵۸ ص.: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۸۶-۶۱-۰

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: رهبری

موضوع: Leadership

موضوع: رهبری -- جنبه‌های اخلاقی

موضوع: Leadership -- Moral and ethical aspects

موضوع: مدیریت

موضوع: Management

موضوع: مدیران -- اخلاق حرفه‌ای

موضوع: Executives -- Professional ethics

شناسه افزوده: حاجی‌لو، مهران، ۱۳۶۹ -

شناسه افزوده: مرتضایی، زهرا، ۱۳۷۳ -

شناسه افزوده: جهاد دانشگاهی، سازمان انتشارات. واحد قزوین

رده بندی کنگره: ۱۳۹۷/۰۳۶۱۱ HD۵۷/

رده بندی دیویی: ۶۵۰/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۴۳۶۸۵۵

عنوان: رهبری در دو نگاه: مروری بر سبک‌های سازنده و مخرب (زهرآگین)

تألیف: حمید زارع، مهران حاجی‌لو، زهرا مرتضایی

طراح گرافیک و صفحه‌آرایی: مرضیه حمیدی‌زاده

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۷۸۶-۶۱-۰

چاپ: نوبت اول - پاییز ۱۳۹۷

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بهاء: ۳۸۰۰۰۰ ریال

مسئوبه شورای شعبه انتشارات جهاد دانشگاهی قزوین

ناشر: انتشارات جهاد دانشگاهی قزوین

کلیه حقوق محفوظ است ©

پیشگفتار

رهبری یکی از مفاهیمی است که بخش زیادی از پژوهش‌های مدیریتی را به خود اختصاص داده است. در گذشته، تحقیقات در زمینه رهبری بیشتر معطوف به پیدا کردن فرد مناسب برای این جایگاه یا یافتن روش‌های رهبری کردن بوده است. اما در ادبیات رهبری در دهه اخیر، شاهد نگاه تازه‌ای به این پدیده هستیم. از یک سو با طرح مفاهیمی چون رهبری اخلاقی، رهبری معنوی، رهبری قابل اعتماد... جنبه‌های مثبت رهبری به صورت پررنگ‌تر دیده شده است، و از سوی دیگر برخی از پژوهشگران جنبه‌های منفی و خسارت‌بار رهبری را مورد توجه قرار داده‌اند و معتقدند برخی رهبران به گونه‌ای رفتار می‌کنند که برای پیروان و کل سازمان زیان‌آور هستند. در این زمینه تحقیقات زیادی با عناوین مختلف مانند رهبری مخرب، رهبری زیان‌آور، رهبری زهرآگین و... انجام گرفته است. با توجه به تأثیر بسیار زیاد به کارگیری مناسب شیوه‌های رهبری بر اداره موفق سازمان‌ها و شرکت‌ها و ضرورت آگاهی از ابعاد متفاوت رهبری و آثار بلندمدتی که این پدیده بر بیکره سازمان‌ها و افراد دارند، بر آن شدیم تا به بررسی و واکاوی بیشترین مفهوم برداریم. به این منظور مطالب مورد نظر را در دو بخش تنظیم کرده‌ایم. در بخش اول تئوری‌های آغازین مطرح شده در زمینه رهبری و سبک‌های رهبری مورد استفاده در سازمان‌ها ارائه شده است. در بخش

دوم که به تفصیل بیشتر به آن پرداخته شده است، سبک‌های رهبری مخرب، رفتارهای زیان‌آور، محیط‌های مطلوب برای شکل‌گیری این نوع از رهبری‌ها و پیروانی که با این نوع از رهبران در ارتباط هستند، ارائه شده است. همچنین بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده، راهکارهایی برای گریز از اثرات زیان‌آور این نوع از سبک‌های رهبری، ارائه می‌گردد. این اثر می‌تواند به صورت عام برای دانشجویان رشته مدیریت با گرایش‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد. همچنین به طور خاص می‌تواند مورد بهره‌برداری دانشجویان مدیریت رفتار سازمانی و مدیران و رهبرانی باشد که در دنیای خود خواهان تأثیرگذاری بیشتر هستند.

دکتر حمید زارع، دانشیار دانشگاه تهران

مهران حاجی‌لو

زهره مرتضایی

۱		مقدمه
---	-------	-------

۳		فصل اول
---	-------	---------

۵		تعریف رهبری
---	-------	-------------

۱۲		قدرت (power)، تشابه و تمایز آن با رهبری
----	-------	---

۱۵		تفاوت بین رهبری و مدیریت
----	-------	--------------------------

۱۸		اهمیت مدیریت و رهبری در هزاره سوم
----	-------	-----------------------------------

۲۳		فصل دوم
----	-------	---------

۲۵		چارچوب دسته‌بندی نظریه‌های رهبری
----	-------	----------------------------------

۲۵		نظریه‌های ویژگی‌ها و خصوصیات رهبری
----	-------	------------------------------------

۲۹		نظریه‌های رفتار رهبری
----	-------	-----------------------

۲۹		مطالعات میشیگان (Michigan Leadership Studies)
----	-------	---

۳۰		مطالعات دانشگاه دولتی اوهایو (Ohio State Leadership Studies)
----	-------	--

۳۱		مدل شبکه مدیریتی بلیک و موتون
----	-------	-------------------------------

۳۴		مطالعات اسکاندیناوی
----	-------	---------------------

۳۵		مدل سیستم‌های چهارگانه مدیریت لیکرت
----	-------	-------------------------------------

۳۷		نظریه‌های اقتضایی و موقعیتی
----	-------	-----------------------------

۳۸		مدل رهبری اقتضایی فیدلر
----	-------	-------------------------

۴۲	نظریه مسیر - هدف
۴۴	نظریه موقعیتی هرسی و بلانچارد یا نظریه دوره زندگی
۴۷	نظریه رهبری هنجاری یا رهبری مشارکتی
۴۹	نظریه پیوستاری رهبری
۵۰	دیگر نظریه‌های رهبری و نظریه‌های در حال ظهور
۵۰	نظریه تبادل رهبر-عضو
۵۳	نظریه رهبری کاریزماتیک (پرجاذبه یا فرهمند)
۵۵	نظریه رهبری تعاملی (تبادلی یا تراکنشی)
۵۵	رهبری دگم و از (تحول‌گرا یا تبدیلی)
۵۶	تفاوت رهبری تحول‌گرا و تعاملی
۵۹	نظریه رهبری هدف‌گرا
۵۹	رهبری سطح یا نیم
۶۳	نظریه رهبری ممتاز
۶۴	رهبری الهام‌بخش
۶۷	رهبری ظریف طبع
۷۰	رهبری برجسته
۷۲	رهبری ایدئولوژیک
۷۳	رهبران عمل‌گرا
۷۴	نظریه‌های رهبری اخلاقی
۷۵	رهبری قابل اعتماد
۷۷	رهبری اخلاقی
۷۸	رهبری خدمت‌گزار
۸۴	رهبری معنوی
۸۶	شاخص‌های معنویت برای کاربرد در شیوه رهبری
۸۷	رهبری ۳۶۰ درجه (The 360 Leader)
۹۰	توهمات رهبری از سطح میانی
۹۳	اصول رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری افراد مافوق
۹۸	اصول رهبران ۳۶۰ درجه در قبال افراد هم‌سطح
۱۰۱	اصول رهبران ۳۶۰ درجه برای رهبری زیردستان
۱۰۴	ارزش رهبران ۳۶۰ درجه‌ای

۱۰۵.....	رهبری در عرصه جهانی
۱۰۵.....	رهبری جهانی چیست؟
۱۰۶.....	شایستگی‌های جهانی رهبران
۱۰۹.....	ویژگی‌های رهبری در ژاپن
۱۰۹.....	ویژگی‌های رهبری در چین

۱۱۱..... فصل سوم

۱۱۳.....	جنبه مخرب و تاریک رهبری
۱۱۷.....	رهبر لطمه و.....
۱۱۷.....	سیری سخت‌کار.....
۱۱۸.....	رهبری غیر قابل پیش‌بینی.....
۱۱۸.....	رهبری بدرنارانه و مستبدانه.....
۱۱۹.....	رهبری مخرب.....
۱۱۹.....	قلدری.....
۱۲۰.....	رهبری زهرآگین.....
۱۲۴.....	رهبری و خوبی.....
۱۲۵.....	رهبری مخرب: فرآیند یا نتایج؟.....
۱۲۷.....	تمایز بین رفتار رهبر مخرب و رهبری مخرب؟.....
۱۲۸.....	مفهوم‌سازی‌های متفاوت و یک تعریف: رهبری مخرب چیست؟.....
۱۳۳.....	چه چیزی رهبری مخرب نیست؟.....
۱۳۴.....	عوامل فردی شکل‌گیری و تبدیل شدن یک فرد به یک رهبر مخرب.....

۱۴۳..... فصل چهارم

۱۴۵.....	مأموریت جدید پاول در بخش بازاریابی شرکت
۱۴۸.....	به سمت تعریف رهبری زهرآگین.....
۱۵۲.....	تأثیر رهبران زهرآگین در سازمان.....
۱۵۴.....	مدیران زهرآگین.....
۱۵۵.....	چه خصوصاتی یک رهبر زهرآگین را توصیف می‌کند؟.....
۱۵۸.....	۸ بُعد رفتارها و لفاظی‌گری‌های رهبران زهرآگین.....
۱۶۲.....	علائم رهبری زهرآگین چه چیزهایی هستند؟.....

فصل پنجم ۱۶۳

نقش پیروان در شکل‌گیری رهبری زهراآگین ۱۶۵

چرا رهبران زهراآگین را می‌خواهیم؟ ۱۶۵

خیالات بزرگ در مقابل آرمان‌های باشکوه ۱۷۰

عقلایی کردن و افسانه‌های کنترل ۱۷۳

پیروان مستعد پذیرش رهبری زهراآگین ۱۷۴

ویژگی‌های وفق‌پذیرها ۱۷۵

ویژگی‌های تبانی‌گرها ۱۷۹

تبادل رهبر و اعضا و ادراکات نسبت به زهراآگینی رهبر ۱۸۱

محددها: مساعد برای شکل‌گیری رهبری زهراآگین ۱۸۴

فرهنگ زهراآگین ۱۸۹

سازمان‌های زهراآگین ۱۹۱

فصل ششم ۱۹۳

پیامدهای رفتار رهبر زهراآگین ۱۹۵

تخریب فردی و سازمانی ۱۹۶

عملکرد سازمان‌های زهراآگین ۱۹۷

رفتارهای انحرافی: هزینه‌ها و پیامدها ۱۹۹

رفتار مخرب و رفتار شهروندی سازمانی (OCB) ۲۰۲

رهبری زهراآگین چه اثراتی می‌تواند در یک شرکت داشته باشد؟ ۲۰۴

رهبران زهراآگین می‌توانند تغییر کنند؟ ۲۰۵

چالش حیاتی: تشخیص زهراآگینی ۲۰۵

مربیان زهراآگین ۲۰۷

تعدادی استراتژی برای تحت کنترل درآوردن رهبران زهراآگین ۲۰۸

گزینه‌های سیاسی سازمانی ۲۱۲

منابع و مآخذ فارسی ۲۱۷

منابع و مآخذ انگلیسی ۲۲۱

مقدمه

دنایای امروز از ویژگی‌هایی برخوردار است که آن را به‌طور اساسی از گذشته متفاوت نموده است. یکی از این ویژگی‌ها، جمعیت بالای ساکن در سراسر جهان و در کنار آن کاهش منابع طبیعی و افزایش تمایلات و منافع مادی است. در این شرایط استفاده بهینه از منابع و مدیریت علایق و خواسته‌های افراد به‌سکلی اثر بخش، به‌عنوان یک مسئله بنیادی ظهور می‌یابد. از این رو، رهبری درست و مؤثر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها و جوامع از الزامات جدی این دوره است.

بنابراین از موضوعات خیلی مهمی که مدیران کسب‌وکار، باالزام دارند آن را مدنظر قرار دهند، موضوع رهبری^۱ است. برداشت و درک لزوم اینکه مدیران باید کار هدایت و رهبری را انجام دهند، اهمیت موضوع را افزایش می‌دهد. در حقیقت از مدیران به دلیل ماهیت وظایف رسمی و مسئولیت‌هایی که به آن‌ها واگذار می‌شود، انتظار می‌رود متصف به صفات رهبری باشند (امیرکبیری: ۱۳۹۰: ۴۷۷). رهبری اصطلاحی است که برای افراد مختلف معانی متفاوتی را دلالت می‌کند. برخی افراد آن را به‌عنوان قدرت در نظر می‌گیرند، برخی دیگر آن را کاریزمای فردی معنی می‌کنند، اما همه متفق‌القول هستند که رهبری یک فرآیند نفوذ است (Chitale et al., 2013: 280).

از گذشته اغلب تحقیقات در ارتباط با رهبری به واسطه جستجو برای یافتن فرد مؤثر یا روش رهبری کردن مؤثر رهنمود شده است. مفاهیم مشهوری مانند رهبری تحولی یا تحول‌گرا و حتی توسعه‌های اخیر در زمینه رهبری مانند رهبری اخلاقی یا رهبری قابل اعتماد بر روی رفتار مثبت رهبر و آثار آن متمرکز شده‌اند. گاهی اوقات اصطلاح «رهبری» یک فعالیت نفوذ فردی تلقی می‌شود که منجر به تعهد مشتاقانه پیروان می‌شود. طرفداران این دیدگاه استدلال می‌کنند که استفاده از قدرت و کنترل پاداش‌ها، تنبیه‌ها و اطلاعات برای اعمال نفوذ یا مجبور کردن پیروان به اطاعت از آن‌ها در واقع «رهبری کردن آن‌ها» نیست. چنین اخیر تحقیقات نشان داده است که سوی تاریکی نیز برای رهبری وجود دارد. صرف‌نظر از آنچه محققان و متخصصان ممکن است ایده‌آل در نظر بگیرند، برخی رهبران به طریقی رفتاری که منجر به آسیب‌های روانی و جسمانی و کل سازمان‌ها و کارکنان خود دارند. تخمین زده شده است شرکت‌های موجود در ایالات متحده آمریکا سالانه در حدود ۲۳ میلیارد دلار صرف هزینه‌های مراقبت بهداشتی جسمانی و روانی کارکنان خود می‌کنند (برای مثال، غیبت‌های زیاد، گردش کاری بالا و نارضایتی)؛ هزینه‌هایی که اگرچه از آن‌ها صرفه‌جویی می‌شود (Tepper et al., 2006)، وجود سبک‌های رهبری مخرب در سازمان‌ها می‌تواند یک سازمان یا حکومت و زیرمجموعه‌های آن را به سوی نابودی بکشاند. خوش‌ختانه، روش‌های مختلفی برای تعامل با رهبران در محدوده‌ای از احتیاط تا شجاعت وجود دارد. برخی گزینه‌های فردی وجود دارد که افراد می‌توانند انتخاب کنند و برخی گزینه‌های سازمانی که سازمان‌ها می‌توانند برای تحت کنترل گرفتن رهبران مخرب از آن‌ها بهره‌برند که در این اثر بعد از شناخت ویژگی‌های این‌گونه از رهبران و چالش‌های آن، استراتژی‌های تحت کنترل درآوردن آن‌ها ارائه می‌شود.