

## اثر بخشی قدرت رهبری

انتظارات رهبر از عملکرد شغلی کارمند می تواند عملکرد او را تحت تأثیر قرار دهد. برای مثال، مدیران یکه انتظارات عملکرد بالایی دارند، عملکرد بالایی به دست می آورند و آنهایی که عملکرد ضعیفی را انتظار دارند عملکرد ضعیفی به دست می آورند. این نوع از کامیابی فراخود برای نخستین بار طی پژوهشی در یک کلاس درس مشاهده شد. در یک نمایش کلاسی، استادان به بعضی از دانشجویان گفته بودند که بعضی از دانشجویهای شان پتانسیل سطح بالاتری نسبت به دیگران دارند.

در حقیقت، این چنین تفاوتی میان دو گروه نبود؛ دانشجویان دارای توانایی های برابر بودند. تفاوت صرفاً در انتظارات استادان بود که در وضعیت آزمایشی ایجاد شده بود. با این حال، گروهی که ادعا شده بود پتانسیل بالایی دارند نسبت به دانشجویانی که چنین ادعایی در موردشان بیان نشده بود، به طور معناداری در آزمون بهره هوشی، نمره بالاتری گرفته بودند.

استادان با ظرافت خاصی انتظارات شان را به دانشجویان منتقل کرده بودند، بدین وسیله توانسته بودند عملکرد علمی آنها را تحت تأثیر قرار دهند. این اثر انتظارات به اثر پیگمالیون معروف شد. این نام به این دلیل است که یکی از پادشاهان قبرس عاشق یک تمثال مرمرین یک زن زیبا به نام گالاتی شد. به خاطر دعاهاى فراوان پیگمالیون، آن تمثال مرمرین جان گرفت و زنده شد و خیال او به واقعیت پیوست. کامیابی فراخود به طور گسترده ای در فضای کار اثبات شده است.

در فرا تحلیلی از ۱۷ مطالعه که بیش از ۳ هزار کارمند در مشاغل مختلف را پوشش می داد، نشان داده شد که این پدیده به طور خاص در ارتش وجود دارد. کامیابی فراخود میان مردان رایج تر از زنان است. این نیز یافته شد که عملکرد شغلی معمولاً با انتظارات از آنها سازگار است، به ویژه میان کارکنانی که مدیران و خودشان انتظارات کمی داشتند. انتظارات از همکاران هم می تواند کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

مطلب مرتبط: چالش شما به عنوان یک رهبر، یافتن قدرت در تفاوت هاست

در مطالعه ای از ۱۶۶ مهندس، متخصصان نرم افزار، پژوهشگران، پزشک و داروساز در تایوان نشان داده شد که وقتی آنها باور دارند همکاران شان انتظار دارند که خلاق باشند، گزارش هایی که خود آنها از خودشان ارائه کرده بودند، خود را افرادی خلاق می دیدند تا آنهایی که توسط همکاران انتظار نمی رفت خلاق باشند. محققان یک نظر سنجی از ۵۸۴ کارگر یقه آبی و ۱۵۸ کارمند یقه سفید انجام دادن و در آن یافته شد که وقتی سرپرستان از کارکنان به عنوان یک الگو استفاده می کنند و از ترغیب های کلامی برای افزایش اعتماد به نفس و انتظارات آنها استفاده می کنند، باور می کنند که آنها دارای توانایی های خلاقانه هستند. به عبارت دیگر، سرپرست می تواند میان کارکنان کامیابی فراخود ایجاد کند که آنها می توانند خلاق تر باشند و این منجر به افزایش واقعی خلاقیت در کار می شود.

در عین حال می توان چنین شرح داد که قدرت در رفتار رهبری می تواند به دو طریق ابراز شود.

۱- قدرتی که رهبر نسبت به زیردستش دارد، و ۲- قدرتی که رهبران را ترغیب می کند. رهبران می توانند انواع مختلفی از قدرت را اعمال کنند، که این وابسته به وضعیت، ماهیت پیروان و خصوصیات شخصی آنها است.

طی پژوهشی روانشناسان پنج نوع از قدرت را مطرح کرده اند که در ادامه ذکر شده است:

۱- قدرت پاداش: رهبران سازمانی این قدرت را دارند تا به زیردستان از طریق افزایش حقوق و ارتقا پاداش دهند. این قدرت به رهبران این امکان را می دهند تا کارکنان را کنترل کنند و بتوانند رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند.

۲- قدرت تنبیه: رهبران سازمان یک منبع قدرت دیگر هم در اختیار دارند که می توانند زیردستان را از طریق اخراج، مضایقه کردن ارتقانات و کاهش حقوق و قرار دادن در شغل هایی که نامطلوب هستند، تنبیه کنند.

۳- قدرت قانونی: قدرت مشروع از ساختار قدرت رسمی سازمان مشتق شده است. سلسله مراتب قدرت، حق رهبر برای هدایت و سرپرستی فعالیت های پیروان و وظیفه پیروان در پذیرش آن سرپرست را مشروعیت می بخشد. این سه منبع قدرت از سازمانی رسمی منشأ می شود و برای آن رهبران و زیردستان مربوطه تعریف می شوند. اینها انواعی از قدرتند که توسط سازمان دیکته یا

تجویز می شود. دو نوع دیگر قدرت از خود رهبران ناشی می شود و از جانب ادراکات پیروان از خصوصیات شخصی رهبر به دست می آید و رهبر لیاقت کسب می کند. ما می توانیم این صفات را احترام یا قدرت بنامیم.

۴- قدرت مرجعیت: قدرت مرجعیت به میزانی اشاره دارد که کارکنان خودشان را با رهبران و اهداف رهبران یکی می بینند، اهداف رهبران را اهداف خود در نظر می گیرند و با رهبران شان کار می کنند تا به اهداف دست یابند.

۵- قدرت تخصص: قدرت تخصص به میزانی اشاره دارد که باور می شود رهبران مهارت های لازم برای دستیابی به اهداف گروه را دارند. اگر کارکنان تصدیق کنند که رهبرشان متخصصند، پس آنها به احتمال زیاد زیردستانی متمایل و حمایت کننده خواهند داشت. به تجربه می توان به این نتیجه رسید که قدرت تنبیه می تواند دارای اثری منفی باشد.

رهبرانی که در رسیدگی به زیردستان صرفاً بر قدرت تنبیه تکیه دارند نسبت به رهبرانی که انواع دیگری از قدرت را اعمال می کنند، اثربخشی کمتری دارند. افرادی که برای رهبران تنبیه کننده کار می کنند؛ در سطوح پایین رضایت شغلی، بهره وری، تعهد سازمانی رتبه بندی می شوند. به علاوه، تحقیق ها نشان داده اند اثربخش ترین قدرت ها به ترتیب عبارتند از: قدرت تخصص، قدرت قانونی و قدرت مرجعیت.

در عین حال سوال مهمی که پیش می آید این است که چگونه قدرت رهبران سازمانی را ترغیب می کند؟ مدیران اجرایی ارشد و مدیران میانی اغلب نیاز زیادی را به قدرت نشان می دهند. مدیران اثربخش نسبت به مدیرانی با اثربخشی پایین تر نیاز بیشتری به قدرت را نشان می دهند. با این حال، اثربخش ترین مدیران به دنبال قدرت برای منافع شخصی نیستند. نیاز به قدرت آنها در راستای سازمان و معمولاً در جهت اهداف سازمانی است.

در نتیجه، آنها معمولاً در برقراری و حفظ جو کاری خوب، روحیه بالا و روحیه کار گروهی بالا میان زیردستان شان موفق هستند. مدیران توسط نیاز به قدرت شخصی ترغیب می شوند تا به خودشان خدمت کنند و نه به سازمان شان. آنها قادر به ایجاد وفاداری میان زیردستان هستند، ولی این وفاداری نسبت به آنهاست و نه نسبت به سازمان. این مدیران نسبت به آنهایی که نیاز به قدرت را ابراز نمی کنند، اثربخش ترند و آنها به اندازه مدیرانی که قدرت شان سمت و سوی سازمانی دارد، اثربخش نیستند.

در یک طرح تحقیقاتی جامع برای شناسایی کارکردهای رهبران در فضای کار، مجموعه متنوعی از وظایف و رفتارهای رهبری شناسایی شدند و آنها را به دو گروه دسته بندی کردند: ملاحظه و ساختار آغازین. وظایف بعد ملاحظه شامل آگاه سازی زیردستان و حساسیت به احساسات زیردستان است. این وظایف با رویکرد روابط انسانی به مدیریت همخوانی دارد. رهبران با بعد ملاحظه بالا، زیردستان را درک می کنند و آنها را به عنوان افرادی با انگیزه ها و نیازهای خاص می پذیرند.

مطلب مرتبط: موفقیت در رهبری با استفاده از سبک های متنوع مدیریت

رهبران موفق باید با در نظر گرفتن احساسات هر فرد با آنها رابطه برقرار کنند. این ضرورتاً بار مسئولیت اضافی بر مدیران تحمل می کند. آنها باید همدردی کنند، گرم باشند و کارکنان را درک کنند درحالی که سطوح تولید را باید حفظ کنند و به سایر اهداف سازمان هم برسند. اثرات این رفتارهای ملاحظه ای بر کارکنان می تواند نتایج سودمندی را برای رهبران و سازمان های شان داشته باشد.

در مطالعه ای از ۱۱۵ کارمند یک اتحادیه اعتباری، محققان یافتند که وقتی بین مدیران و کارکنان اختلاف بروز می کند، مدیرانی که نسبت به کارکنان شان گشوده تر بوده اند و نگران آنها بوده اند، بیشتر قابل اعتماد به نظر می آمدند و به احتمال کمتری در آن اختلاف مقصر شناخته می شدند. کارکنانی که برای مدیران قابل اعتماد کار می کنند، با احتمال خیلی بیشتری فراتر از ملزومات شغلی شان به سازمان شان کمک می کردند و خلاف این افراد، کارکنانی بودند که مدیران شان قابل اعتماد نبودند.

در آخر: با توجه به شباهت بین کارکرد رهبری ملاحظه ای و سبک های رهبری که توسط بعضی از نظریه ها شرح داده شده است، به این درک می رسیم که ملاحظه بالا به کارکنان با رهبری فردگرا در نظریه اقتضایی، رهبری مشارکتی در نظریه مسیر، هدف و شرایط رهبری در مدل مرآوده رهبر، پیرو مرتبط است.