

# ظهور رهبر در گروه

دکتر جعفر نجفی زند

استادپار دانشگاه آزاد اسلامی رودهن

برخی از پویایی‌شناسان گروه، برای نمونه جان ک. همفیل<sup>۱</sup>، عقیده دارند وقتی؛ (۱) اعضای گروه احساس می‌کنند دستیابی به هدف قابل حصول است، (۲) پاداش حاصل ارزشمند است، (۳) به انجام رساندن تکلیف نیاز به تلاش گروهی دارد، فردی از بین اعضای گروه به عنوان رهبر بروز می‌کند. آنان همچنین استدلال می‌کنند که این رهبر به خاطر برخی ویژگی‌های جسمانی و شایستگی‌های شخصی ظهور می‌یابد. برای آزمودن گزاره‌های فوق بررسی روی ۱۲ تیم ورزشی، ادبی، هنری، با ۱۶۰ عضو انجام شده است. در ضمن چند نظریه یا مدل که ظهور و کارآمدی رهبر را تبیین می‌کنند ارائه می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** رهبر، گروه، همبستگی، شایستگی‌های شخصی.



## ۱. مقدمه

در بسیاری از گروه‌ها مثل کمیته‌ها، کنفرانسها، سمینارها، کارگاههای آموزشی که به صورت رسمی تشکیل می‌شوند نقش رهبری روشن و در ساختار گروه منظور شده است. این رهبر با عنوانهایی مانند رئیس، دبیر، مسؤول، عمدتاً به صورت انتصابی گمارده می‌شود. در گروههای غیررسمی و خودجوش، مانند تیمهای ورزشی، هنری، ادبی که در جمع کارکنان، دانشجویان و دانش‌آموزان شکل می‌گیرند معمولاً فردی به عنوان کاپیتان، سرگروه، هماهنگ‌کننده و یا نظیر آن در نقش رهبر ظاهر می‌شود. پرسش این است: چرا این گروهها به رهبر نیاز دارند؟ چه ویژگی‌هایی بروز رهبر را رقم زند؟ نظریه‌ها در این زمینه چه می‌گویند؟ سعی بر این است در این مقاله به این پرسشها پاسخ مستند داده شود.

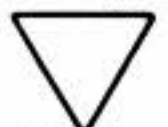
جان ک. همفیل (۱۹۶۱) می‌گوید زمانی رهبر در گروه مطرح می‌شود که، (۱) اعضای گروه احساس می‌کنند موفقیت در تکلیفی که گروه به عهده دارد قابل حصول است، (۲) پاداش این موفقیت ارزش دارد، (۳) به انجام رساندن تکلیف به جای تلاش فردی، به تلاش گروهی نیاز دارد، (۴) فرد شاخصی در گروه - دارای تجربه، دانش یا مهارت بیشتر، مقام یا موقعیت برتر - حضور دارد.

پویایی‌شناسان گروه از جمله رالف استاگدیل<sup>۲</sup> معتقدند در تعیین این که چه کسی به عنوان رهبر گروه ظاهر خواهد شد عاملهای مختلفی دخیل‌اند. این عاملها را می‌توان در دو مقوله (الف) ویژگی‌های جسمانی مثل قد، سن، وزن، و جنسیت، (ب) توانایی‌های شخصی مثل هوش و شخصیت طبقه‌بندی کرد (استاگدیل، ۱۹۷۴).

## ۲. تعریف اصطلاحها

رهبری - طبق نظر ففر<sup>۳</sup>، ۱۹۷۷؛ کاتز<sup>۴</sup> و کاهن<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸؛ گرایمز<sup>۶</sup>، ۱۹۷۸، اصطلاح رهبری در زمینه‌های گوناگون، با ابهام فراوان، گستره وسیع، و همپوشی زیاد با سایر نقشهای اجرایی به کار می‌رود. ارائه یک تعریف جامع و قابل قبول همه نظریه‌پردازان و پژوهشگران از رهبری بسیار دشوار است. با این حال، با توجه به مشترکات موجود در تعریفهای مختلف و به منظور داشتن تعریفی از متغیر مطرح در بررسی، تعریف زیر را می‌پذیریم:

رهبری فرایندی دوجانبه، تبادلی، انتقالی است که در آن فرد امکان می‌یابد بر دیگران تأثیر





بگذارد و آنان را در نیل به هدف (هدفهای گروه) ترغیب کند و خود نیز در این گذر متحول گردد» (بارو<sup>۷</sup>، کارترایت<sup>۸</sup>، وزاندر<sup>۹</sup>، ۱۹۶۸؛ هالندر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۸۵).

گروه - کورت لوین<sup>۱۱</sup> (۱۹۴۸) نظریه پرداز برجسته که مطالعات علمی زیادی در زمینه گروهها دارد میگوید، برخلاف تفاوت در اندازه، ساختار، فعالیت، و هدف، همه گروهها نهایتاً بر به هم وابستگی اعضا استوارند. بنابراین «گروه مجموعه‌ای از دو نفر یا بیشتر است که با وجود مستقل بودن افراد، از طریق تعامل اجتماعی و تلاش برای نیل به هدفی (با هدفهایی) بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند».

### ۳. روش مطالعه

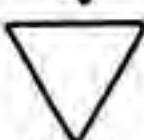
با هدف بهره‌گیری از گروههای غیررسمی، خودجوش، در این بررسی از چند تیمی که این ویژگی را داشتند: با گردهم آمدن چند نفر به منظور اجرای فعالیتی غیررسمی مانند انجام دادن تمرینات ورزشی، تهیه روزنامه دیواری، اجرای نمایش، از جمع کارکنان دانشگاه، دانشجویان، و دانش‌آموزان دبیرستانی تشکیل شده بودند استفاده شد. در مجموع ۱۲ تیم با ۱۶۰ عضو مورد مطالعه قرار گرفت. اطلاعات در جدول شماره ۱ به صورت خلاصه ارائه شده است.

ورزشی	بازی گل کوچک	حفظ سلامتی، مسابقات دوستانه، تشویق همکاران و مسؤولان، کسب جایزه	دانشگاه، بزرگسال	۴	۶۰	۳۵
ورزشی	بازی والیبال	حفظ سلامتی، مسابقات دوستانه، تشویق همسالان و مسؤولان، کسب جایزه	دانشگاه، دانشجو	۳	۴۵	۲۲/۵
ادبی	تهیه روزنامه دیواری	تمرین نویسندگی و طراحی، تشویق همسالان و مسؤولان، ترفیع در نمره	دبیرستان، دانش‌آموز	۳	۲۸	۱۷
هنری	اجرای نمایش	تمرین در کارهای هنری، تشویق همسالان و مسؤولان، ترفیع در نمره	دبیرستان، دانش‌آموز	۲	۲۷	۱۷/۵
جمع				۱۲	۱۶۰	

جدول شماره ۱ - اطلاعات مربوط به تیمها

پس از شناسایی تیمها، با اجرای مصاحبه حضوری و طرح پرسشهای زیر اطلاعات جمع‌آوری شد.

۱. گروه شما چگونه تشکیل شد؟ پاسخ عمدتاً این بود که چند نفری به این نوع فعالیت علاقه داشتیم با هم قرار گذاشتیم که این کار را انجام دهیم. البته شرایط محیطی، توصیه‌های مسؤولان و تشویق برای برگزاری مسابقات داخلی و دوستانه و ارائه جوایز هم برانگیزنده بودند.
۲. گروه یا تیم شما سرپرست یا مسؤولی دارد؟ پاسخ همه تیمها مثبت بود.





۳. این فرد چگونه تعیین شده است؟ پاسخ این بود که با توجه به خصوصیتی که در کاپیتان یا سرپرست وجود داشت تقریباً به صورت پذیرش اکثریت این کار به عهده ایشان محول شد. انتصاب و رأی‌گیری در کار نبود. پراکندگی پاسخها از لحاظ ملاکهای مد نظر در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

ملاک	تعداد	نسبت
داشتن تجربه	۴۵	۲۸/۱۲۵
سن بیشتر	۲۰	۱۲/۵۰۰
داشتن معلومات شخصی	۴۲	۲۶/۲۵۰
برخورداری از مهارت خاص	۳۰	۱۸/۷۵۰
داشتن قدرت جسمانی برتر	۱۸	۱۱/۲۵۰
داشتن مقام اداری یا موقعیت برتر	۵	۳/۱۲۵
جمع	۱۶۰	۱۰۰

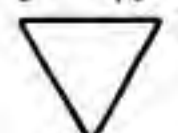
جدول شماره ۲ - پراکندگی پاسخ اعضا در مورد انتخاب رهبر (سرگروه)

۴. چطور شد اساساً سرپرست گروه مشخص شد؟ پاسخ: پس از اینکه با هم قرار گذاشتیم فعالیت مورد نظر را انجام دهیم لازم بود یک نفر به کارها نظم بدهد. افراد را جمع کند، وسایلی اگر لازم داریم تهیه نماید، کارها را تقسیم کند. خلاصه آنکه به فعالیت‌ها سر و سامان بدهد و نماینده و سخنگوی گروه باشد. این شد که یک نفر از بین جمع و بدون اینکه اعتراضی باشد این کار را به عهده گرفت.

به منظور تحلیل رابطه اطلاعات حاصل - ملاکها با نوع فعالیت - از آزمون  $\chi^2$  استفاده شده است (به جدول شماره ۳ مراجعه شود).

نوع فعالیت	تعداد	نسبت	معلومات	مهارت	تجربه بیشتر	مقام برتر	جمع
ورزشی	۳۶	۰/۰۲۹	۱۶	۸	۲۴	۱۶	۱۰۵
		٪۵۲	۲/۳۹	٪۱۱۶	٪۱۱	٪۱۸	
ادبی	۴	٪۹۹۴	۲	۲۰	۲	۰	۲۸
		٪۱۴	۱/۰۰۰۱۴	٪۶۶	٪۶۲	٪۰۷۸۵	
هنری	۵	٪۴۲	۲	۱۴	۴	۲	۲۷
		٪۱۲	٪۰۱۲	٪۰۳۰	٪۰۰۷	٪۰۰۴۴	
جمع	۴۵		۲۰	۴۲	۳۰	۱۸	۱۶۰

جدول شماره ۳ - تحلیل بر اساس آزمون  $\chi^2$





$$x^2 = 4/563$$

$$df = 15$$

معنادار نیست  $X_{10/05}$

$$C = 17\%$$

با توجه به اینکه مقدار  $x^2$  و همین طور مقدار  $c$  بسیار کم و معنادار نیست، یافته‌ها رابطه معتبری را بین نوع فعالیت و ملاکهای به کار رفته برای انتخاب رهبر گروه نشان نمی‌دهند، هرچند که از لحاظ منطقی و با توجه به اطلاعات جدول شماره ۲ همخوانی بین فعالیت و شاخص گزینش سرپرست گروه دیده می‌شود. بسته به نوع فعالیت: در ورزش، تجربه و مهارت، سپس سن و قدرت بدنی؛ در کارهای ادبی معلومات و بعد تجربه؛ در امور هنری نیز معلومات، تجربه و بعد مهارت از ارزش بالایی برخوردارند.

#### ۴. نظریه‌ها

نظریه‌ها یا مدل‌هایی که ظهور و کارایی رهبر را تبیین می‌کنند متعددند. در اینجا به دو نظریه عمده به اختصار می‌پردازیم.

مدل شناختی: بر اساس این دیدگاه بیشتر مردم به طور شهودی بر این باورند که رهبران از ویژگی‌های خاصی برخوردارند. ساختارهای شناختی که نظریه‌های «تلویحی»<sup>۱۲</sup> رهبری یا «الگوهای اولیه»<sup>۱۳</sup> رهبر خوانده می‌شوند، نحوه‌ای را که افراد هم‌گروهی‌های خود را می‌بینند و ارزیابی می‌کنند، مشخص می‌سازند. اگر کسی در گروه به نحوی عمل کند که با دیدگاههای اعضای گروه نسبت به رهبری منطبق باشد احتمال زیاد دارد که آن شخص به عنوان رهبر بروز کند. بر اساس این دیدگاه بهترین توصیه‌ای که پژوهشگران به علاقه‌مندان به رهبری می‌توانند بکنند این است که اگر طالب رهبری گروه هستید تا آنجا که می‌توانید به انتظارات و خواسته‌های هم‌گروهی‌های خود پاسخ مثبت دهید (فوتی<sup>۱۴</sup>، فریزر<sup>۱۵</sup>، ولرد، ۱۹۸۲).

مدل وابستگی (عارضی)<sup>۱۶</sup> فیدلر<sup>۱۷</sup>: فیدلر نظریه خود را به این عنوان می‌نامد زیرا معتقد است که کارآمدی رهبری هم به ویژگی‌های شخصی رهبر و هم به ماهیت وضعیت گروه بستگی دارد. او با مطالعه تعداد زیادی از گروهها که بازدهی یا محصول قابل ارزیابی داشتند، به صورت تیمی با هم کار می‌کردند، و رهبران انتصابی، انتخابی، یا خودبرگزیده داشتند و با توجه به تعامل در این گروهها به هنگامی که موفق یا ناموفق بودند، توانست هم متغیرهای مربوط به رهبری و هم متغیرهای وضعیتی<sup>۱۸</sup> را که بر این بازدهها تأثیر می‌گذارند مشخص سازد. نظریه او با توجه به یافته‌های به دست آمده به سبک انگیزشی رهبر و کنترل او بر وضعیت حل مسئله تأکید دارد. خلاصه کلام این نظریه این است که سبک رهبری و موقعیتی

که رهبری در آن اعمال می‌شود تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند و رهبری موفق است که بتواند موقعیت یا وضعیت را در جهت سازگاری با سبک خود تغییر دهد و یا اینکه سبک خود را به نحوی اصلاح کند که با وضعیت موجود هماهنگ باشد (فیدلر، ۱۹۸۱).

## ۵. نتیجه

پاسخ‌های شرکت‌کنندگان در این بررسی در مورد ظهور سرگروه با نظر همفیل که بر تلاش گروه به دستیابی به هدف، از طریق کار هماهنگ گروهی و وجود فردی شاخص در گروه تأکید دارد منطبق است. حاصل تحلیل آماری نیز با آنچه رالف استاگدیل و دیگران گزارش می‌کنند همخوانی دارد. استاگدیل با مرور پژوهشهای منتشر شده در سالهای ۱۹۴۸ و ۱۹۷۴ همبستگی بین قد و رهبری را در حد ۱۳٪ - تا ۷۱٪ + با میانگین ۳۰٪ گزارش می‌دهد. او می‌گوید به ظاهر اعضای گروه قد را با قدرت همخوانی می‌کنند اما همبستگی آنقدر بالا نیست که بتواند این تصور را تأیید کند. به علاوه، تاریخ پر از رهبرانی است که از قد متوسط یا کمتر برخوردار بودند؛ مثل هیتلر و ناپلئون. او در رابطه با وزن می‌گوید که شواهد نشانگر این است که معمولاً رهبران، چاقتر یا سنگین‌وزن‌تر از پیروانشان هستند.

رابطه سن و رهبری کمی پیچیده است. مطالعات انجام‌شده در این زمینه در گروههای غیررسمی همبستگی اندکی را یافته‌اند، اما رهبران سیاسی و تجاری اغلب از فرودستان خود مسن‌ترند. کمتر از ۱۰ درصد مدیران اجرایی تعاونی‌ها که در «ثبت سوابق مدیران و مسؤولان تعاونی‌ها»<sup>۱۹</sup> فهرست شده‌اند زیر سی سال دارند، ۷۴٪ پنجاه سال یا بیشتر دارند (استون<sup>۲۰</sup> و پورز<sup>۲۱</sup>، ۱۹۷۶). آنان این نکته را خاطر نشان می‌سازند که اعضای گروهها بیشتر وقتها سن را نمایانگری از خرد، تجربه، و بصیرت تلقی می‌کنند و لذا رهبر مسن‌تر را بر جوان‌تر ترجیح می‌دهند. پیوند توانایی ذهنی و رهبری را متوسط، با همبستگی در حد ۲۵٪ تا ۳۰٪ ذکر می‌کنند. سایمنتون<sup>۲۲</sup> (۱۹۸۵) می‌گوید، به نظر می‌رسد گروهها رهبرانی را ترجیح می‌دهند که باهوشتر از متوسط اعضای گروه باشند، اما فاصله بسیار زیاد، مشکلاتی را در برقراری ارتباط، ایجاد اعتماد و حساسیت اجتماعی به وجود می‌آورد. اگر چه افراد با هوش بالا ممکن است رهبرانی فوق‌العاده توانا و کارآمد باشند، اعضای گروه احتمال دارد این احساس را داشته باشند که اختلاف زیاد در هوش بین اعضا و رهبر می‌تواند تفاوت زیاد در علایق، نگرشها، و ارزشها را موجب شود. در مجموع، گروه ترجیح می‌دهد فردی نقش رهبری را ایفا کند که هم اعضا بتوانند او را درک کنند و هم او بتواند اعضا را درک کند.

در رابطه با صفتهای شخصیتی، پژوهشگران اولیه رهبری بر این باور بودند که رهبران از صفتهای خاصی برخوردارند که آنان را از دیگران متمایز می‌سازند. این دیدگاه در حد افراطی



بر این فرض بود که بعضی افراد به طور ذاتی رهبر متولد می‌شوند. با شواهدی که در موقعیتهای مختلف علیه این نظریه به دست آمد با گذشت زمان سست شد. استاگدیل در ۱۹۷۰ با بازنگری ۱۶۳ پژوهش انجام‌شده به این نتیجه رسید که رهبران در مقایسه با پیروانشان از لحاظ جهت‌گیری پیشرفت، سازگاری، تواضع، سطح انرژی، مسؤلیت‌پذیری، اعتماد به نفس، و اجتماعی‌بودن بسیار برترند (به نقل از فورسیت آر. دانلسون<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۰). لرد<sup>۲۴</sup>، دُویدر<sup>۲۵</sup> و الیگر<sup>۲۶</sup>، ۱۹۸۶، با استفاده از روش فراتحلیلی در مورد نتایج حاصل از دهها مطالعه انجام‌شده در رابطه با پیوند بین صفتهای شخصیتی و بروز رهبری به این نتیجه‌گیری رسیدند که ۴۹ تا ۸۲ درصد واریانس در بروز رهبری را می‌توان به برخی ویژگی‌های پایدار شخصیت نسبت داد.

- 
- 
1. John K. Hemphill
  2. Ralph Stogdill
  3. Pfeffer
  4. Katz
  5. Kahn
  6. Grimes
  7. Barrow
  8. Cartwright
  9. Zander
  10. Hollander
  11. Kurt Lewin
  12. Implicit
  13. Prototypes
  14. Foti
  15. Fraser
  16. Contingency
  17. Fiedler
  18. Situational
  19. Register of Corporations, Directors and Executives
  20. Stanton
  21. Poors
  22. Simonton
  23. Forsyth, R. Donelson
  24. Lord
  25. De Vader
  26. Alliger

