

هدایت از طریق چشم‌انداز و ارزشها

علی رضائیان

دانشگاه شهید بهشتی

er-ali-rezaian@yahoo.com

چکیده

فراگرد کیفی ایجاد و استقرار چشم‌انداز و محتوای عالی آن، با عملکرد عالی سازمانی و فردی پیوند دارد. اصول یازده‌گانه‌ای که پیشنهاد می‌شود، دانش تجربی «هدایت از طریق چشم‌انداز» را خلاصه و به مدیران در تدوین چشم‌انداز کیفی سازمانشان کمک می‌کند. مدیران نیز با پیروی از این اصول می‌توانند به سازمانشان مدد رسانند. ناگفته نماند هدایت از طریق چشم‌انداز، همواره موجب عملکرد عالی سازمانی نمی‌شود و نمونه‌های فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد سهم رهبران بصیر در شکست و موفقیت سازمانها، مساوی است. به بیان دیگر چشم‌انداز عالی، جایگزین مدیر خوب نیست و مدیران باید به‌دقت مراقب باشند تا حجم کار برای کارکنان طاقت‌فرسای نگردد و پیوسته در راهبردهای خویش بازاندیشی کنند. این امر تعهد مدیران عالی را به چشم‌انداز طلب می‌کند ولی در اجرای آن باید از خود انعطاف نشان دهند.

واژه‌های کلیدی

چشم‌انداز، محتوای اصل، عملکرد، ارزش، دانش کاربردی و هدایت.

مقدمه

همه رهبران برجسته دنیا، توان فوق‌العاده‌ای در جذب کردن، به تحرک واداشتن و الهام بخشیدن به افراد دارند. دانشمندان علوم اجتماعی، سیاسی و مدیریت، برای سالها این افراد را مورد مطالعه قرار داده‌اند تا جوهره توان آنها را در تسخیر تخیلات و روح پیروانشان به دست آورند. برای جست‌وجو در رفتارها و ویژگی‌های رهبری و تأثیر آن بر پیروان، خلاء نظری وجود ندارد. ولی در هر صورت این نظریه‌ها از انسجام کافی برخوردار نیستند و ادراک مشترکی از سرچشمه‌های رهبری اثربخش ارائه نمی‌دهند (هوسر و هوس، ۲۰۰۰).

پژوهشهای اخیر، عزم شفاف‌سازی و ترکیب آرای متناقض موجود را دارد، در حالی که نتایج این کوششها تاکنون اندک بوده است. ولی بیشتر پژوهشگران بر یک اصل اتفاق نظر دارند که: «رهبران برجسته، توسط بینش‌دهی و ارزشها پیروان خود را هدایت کرده‌اند» (هوس و شمیر، ۱۹۹۳).

چشم‌انداز به معنی بینش و دوراندیشی مبتنی بر تصور و تجسم آینده است. به طور مشخصتر، چشم‌انداز در بافت رهبری و سازمانها، به عنوان یک حالت کلی، مطلوب و پسندیده سازمان در آینده، تعریف شده است (کوزز و پوسنر، ۱۹۸۷؛ کنگر، ۱۹۸۹). گفته می‌شود چشم‌اندازی که رهبر ارائه می‌دهد باورها و پنداره‌های کارکنان را به مطلوبترین راههای انجام کار جلب می‌کند (تامز و گرینبرگر، ۱۹۹۵). اکنون این پرسش مطرح می‌شود که: چگونه چشم‌انداز بر دو سطح فردی و سازمانی اثرگذار است؟

چشم‌انداز در سطح سازمانی

برخی پژوهشگران دریافته‌اند «چشم‌انداز راهبردی»، تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی در محیطهای بسیار رقابتی دارد (اسوالد، و دیگران، ۱۹۹۷). بعضی دیگر نیز بیان می‌دارند کیفیت چشم‌انداز بر رشد کارهای متهورانه در محیط‌های مبتنی بر کارآفرینی تأثیر مثبت دارد (بانوم، و دیگران، ۱۹۹۸). کیفیت چشم‌انداز، با کوتاه بودن، روشن بودن، مجرد بودن، چالشی بودن، آینده‌نگر بودن، ثبات داشتن، پسندیده بودن یا توان الهام بخشیدن، شناسایی محصولات، بازارها و راهبرد مورد نظر تعریف و تبیین می‌شود.

مطالعاتی که سایر پژوهشگران درباره مدیران سطوح عالی و میانی صورت داده‌اند، این نتایج وضعیت خاص را تأیید می‌کند (هارت و کوئین، ۱۹۹۳؛ هوول و هیگینز، ۱۹۹۰).

چشم‌انداز در سطح فردی

تدوین چشم‌انداز در بیشتر نظریه‌های رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، مفهومی محوری است. ایجاد و انتقال چشم‌انداز نیز یکی از دلایل موفقیت رهبران دارای جاذبه استثنایی و تحول‌آفرین به شمار می‌آید. چشم‌انداز، رمز اثرگذاری آنان بر عملکرد، نگرشها و ارزشهای پیروانشان است (بس، ۱۹۹۸؛ هوس، ۱۹۹۷).

علی‌رغم واقعیتی که سرچشمه چشم‌اندازهای بزرگ رهبران بوده است، منابع دیگری نیز برای چشم‌انداز وجود دارد. برخی مطالعات نشان می‌دهد منبع بعضی از چشم‌اندازها، کارکنان بوده‌اند. یعنی چشم‌انداز ارائه‌شده توسط کارکنان، از سوی مدیر عالی پذیرفته و توسط وی تنظیم و تدوین شده است. منشأ دیگر چشم‌اندازها کسانی هستند که از خارج سازمان به آن می‌پیوندند و بینشهای جدیدی را با خود می‌آورند (هوس، ۱۹۹۵).

رهبران برجسته مجبور نیستند چشم‌انداز پیچیده‌ای ارائه دهند تا اثربخش باشند. آنان با تأکید بر صداقت، عدالت، کیفیت عالی محصولات و خدمات، محیط کاری چالشی و مشوق، بهبود حرفه‌ای اعضای سازمان، رهایی از قواعد نظارتی شدید و نظارت دقیق، بازدهی منصفانه برای ذی‌نفعان عمده، احترام گذاشتن به کارکنان و مشتریان یا ارباب رجوع و توجه به محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، می‌توانند چشم‌انداز را تدوین کنند (برلو، ۱۹۷۴، به نقل از هوس، ۱۹۹۵).

درحالی که رهبری از طریق چشم‌انداز موجب بهبود عملکرد سازمانها، واحدهای مختلف آن و افراد می‌شود، پژوهشها نشان می‌دهد مدیران عالی سازمانها به نقش «تدوین‌کننده چشم‌انداز» کمتر از هر نقش دیگری پرداخته‌اند (هارت و کوئین، ۱۹۹۳). یکی از دلایل آن می‌تواند عدم آگاهی آنان از تأثیر چشم‌انداز بر عملکرد باشد. دلیل دیگر را نداشتن مهارتهای لازم برای تدوین یک چشم‌انداز موفق می‌توان ذکر نمود. مسأله اول را با در اختیار قرار دادن یافته‌های پژوهشی می‌توان حل کرد. ولی حل مسأله دوم نیاز به مهارت‌آموزی مدیران عالی دارد (هوس و هوس، ۲۰۰۰). روی هم‌رفته به مدیران توصیه می‌شود تا مهارتهای لازم را برای تدوین چشم‌انداز کسب کنند و مدیران بصیر را پرورش دهند.

اصول هدایت از طریق چشم‌انداز و ارزشها

الف. اصول محتوای چشم‌انداز:

۱. بیانیه چشم‌انداز، باید چنین شاخصهایی را در برداشته باشد: خلاصه بودن، واضح بودن، مجرد بودن،

چالشی بودن، آینده‌نگر بودن، ثبات داشتن، مطلوب بودن، الهام‌بخش بودن، توانایی شناسایی محصولات، خدمات، بازارها و راهبرد مورد نظر را داشتن.

این شاخصها، ابلاغ کارآمدی چشم‌انداز را تضمین می‌کند. بدین ترتیب که در افراد ایجاب‌انگیزه می‌نماید و برای رفتار کارکنان در شرایط ابهام، رهنمودهای کلی فراهم می‌سازد و هماهنگی کافی را به وجود می‌آورد و بالاخره، انسجام درونی سازمان را موجب می‌شود.

چشم‌انداز باید به اندازه کافی گسترده باشد تا در صورت تحولات سریع محیطی، پایدار بماند. این تمرکز گسترده باید در قالب هدفهایی که رهنمودهای خاص به کارکنان بدهد تدوین گردد (هوسر و هوس، ۲۰۰۰؛ باثوم و دیگران، ۱۹۹۸).

۲. چشم‌انداز باید با موضوعهای تحول، یعنی آینده مطلوب برای کارکنان، هدفهای مطلوب برای سازمان و داشتن افرادی که روحیه همکاری با یکدیگر داشته باشند، سروکار داشته باشد. باید چشم‌اندازی از تحول و آینده‌ای مثبت برای کارکنان ترسیم شود تا بتوان همچنان چالش و فرصت رشد را به کالبد آنان دمید (کنگر و کائنگو^۳، ۱۹۸۷). به هر حال تهییج کارکنان، نتیجه خودبه‌خودی «چشم‌انداز تحول» نیست. چشم‌انداز باید با یک حس قوی داشتن توان تسلط بر چالشهای تحول همراه باشد تا بتواند کارکنان را به تحرک وادارد. این حس را توسط رهبر یا از طریق خودکامیابی کارکنان می‌توان به آنان القا کرد (باندورا^۳، ۱۹۸۶). برای مثال رهبر می‌تواند رفتارها یا ویژگیهایی در فراگرد عمل از خود بروز دهد که موجب اعتماد به رهبری و توانش در رویارویی با چالشها شود. یا وی می‌تواند اعتماد کامل خود را به پیروان نشان دهد و آنان را برای اجرای برنامه تحولات مورد نیاز، توانمند سازد. چشم‌انداز مطلوب و ارزشهای آن، مشارکت صمیمانه پیروان را تشویق می‌کند و در نتیجه انگیزه قوی را برای دستیابی به آن چشم‌انداز فراهم می‌آورد (شمیر و دیگران، ۱۹۹۳).

ترسیم تصویری از کسانی که روحیه کار جمعی دارند موجب انسجام زیادتر، تعارض کمتر و تعلق خاطر عاطفی بیشتر و انطباق ارزشی کارکنان با یکدیگر می‌شود. برای مثال استفاده از واژه‌های فراگیر نظیر «ما و شما» در ارائه چشم‌انداز، موجب می‌شود تا کارکنان، خود را با سازمان و رهبر آن تعیین‌هویت نمایند. ۳. چشم‌انداز باید خاص یک وضعیت، مناسب و در عین حال در صنعت منحصر به فرد باشد. چشم‌انداز باید به قلمرو وضعیتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند مربوط باشد. برای مثال رئیس بیمارستانی که چشم‌انداز خود را فقط در کاهش هزینه قرار داده است موجب از خودبیگانگی بسیاری از افرادی می‌شود که در آنجا کار می‌کنند؛ زیرا افراد حرفه‌ای، سازمانی را انتخاب می‌نمایند که به افراد جامعه

کمک کند، نه اینکه به کاهش هزینه بیندیشد.

پژوهشها، حاکی است چشم انداز باید انگیزه‌هایی را در افراد تشدید کند که با وضعیتی که سازمان در آن انجام وظیفه می‌کند، متناسب باشد. به بیان دقیقتر، چشم اندازی که نیازهای توفیق طلبی و قدرت طلبی را برانگیزاند تأثیر مثبتی بر آهنگ رشد شرکت‌های تولیدی دارد؛ در حالی که تشدید نیاز به تعلق، هیچ تأثیری بر آن ندارد. توفیق طلبی و قدرت طلبی دو نیازی است که برای موفقیت سازمانهایی که در محیط رقابتی فعالیت می‌کنند ضروری است؛ در حالی که نیاز تعلق، چنین اثری را ندارد. ولی انگیزه تعلق، بر انسجام گروهی در سازمانهای خدماتی اثر مثبت دارد (کرک پاتریک^۲، و دیگران، ۱۹۹۹). بنابراین پیام این مطالعه آن است که چشم انداز باید با وضعیت سازمان هماهنگ باشد تا تأثیر مثبت بر عملکرد آن بگذارد.

گذشته از این، چشم انداز باید در صنعت منحصر به فرد باشد و در عین حال در محدوده موضوعها و ارزشهای قابل قبول قرار داشته باشد. چشم اندازی که متمایز از چشم اندازهای سایر سازمانها نباشد احتمالاً تأثیری بر انگیزش کارکنان و اینکه آنان خود را با سازمان تعیین هویت کنند نخواهد داشت و بدون چنین آثاری، سهمی هم در بهبود عملکرد سازمانی نمی‌تواند داشته باشد. در ضمن چشم انداز باید در دامنه هنجارهای کارکنان و جامعه قرارگیرد تا انگیزشی و الهام‌بخش باشد (شمیر و دیگران، ۱۹۹۳؛ کنگر و کائنگو، ۱۹۸۷؛ استیرر^{۱۵}، ۱۹۹۵).

جان کلام این که محتوای چشم انداز را می‌توان بر پیوستاری در نظر گرفت که در یک نهایت آن، چشم انداز تقلیدی نامؤثر و در نهایت دیگر آن، چشم انداز موفق با تمایز، بسی بر نوآوری نسبت به وصله ناجور غیر قابل قبول قرار دارد.

۴. چشم انداز جدید چالشی، باید به گونه‌ای تدوین شود که با گذشته سازمان پیوند داشته و با ارزشهای کارکنان و جامعه نیز هماهنگ باشد. پیوند چشم انداز با گذشته سازمان، احتمال پذیرش آن را از جانب کارکنان افزایش می‌دهد و با تجربه و تعریف سازمان از خودش مرتبط می‌شود. چشم اندازی که ارزشهای کارکنان را نیز مد نظر دارد حس هویت بیشتر و در نتیجه میزان انگیزه بیشتری را موجب می‌گردد (شمیر و دیگران، ۱۹۹۴). سازگاری چشم انداز با ارزشهای حاکم بر کل جامعه، به کسب حمایت اجتماعی و رأی اعضای سازمان کمک می‌کند و پیوندهای پایداری میان بازارها و صاحبان سهام به وجود می‌آورد.

ب. اصول فراگرد تدوین و اجرای چشم انداز:

۵. شناخت منسجمی از چشم انداز در میان مجموعه مدیریت عالی به وجود آوريد.

بیان محکم چشم انداز برای مجموعه مدیریت عالی توسط مدیر عالی ضروری است تا شناخت خوبی از چشم انداز در تمام سطوح سازمان ایجاد شود. زمان زیادی باید صرف کنید تا مطمئن شوید مجموعه مدیریت عالی شناخت یکسانی از چشم انداز کسب کرده باشد. در شرایط خاص بهتر است به جای از دست دادن صدای واحد مدیریت نسبت به سازمان و محیط، چهره شاخصی را که ناهماهنگ است از دست بدهیم (هوسر و هوس، ۲۰۰۰).

۶. مشارکت فعال را در اجرای چشم انداز مورد تشویق قرار دهید.

مشارکت کارکنان در فراگرد اجرای چشم انداز، این اطمینان را به وجود می آورد که چشم انداز بر اساس اطلاعات به دست آمده از تمام سطوح و بخشهای وظیفه ای سازمان، تدوین خواهد شد. سازمانی که این اصل را رعایت نکند چشم انداز خود را بر اطلاعات پالایش شده یا متروک شده، بنا خواهد نهاد. این امر به ویژه در بازارهای کاملاً رقابتی صدق می کند (داوینی، ۱۹۹۴). مشارکت کارکنان موجب همسویی ارزشهایشان با چشم انداز می شود و در نتیجه، آنان خود را با سازمان و چشم انداز آن تعیین هویت خواهند کرد. بنا به نظریه سیمای سازمانی، تعیین هویت کارکنان با سازمان به میزان شناخت آنان از ویژگیهای پایدار سازمانی، نظیر چشم اندازی که حافظ تداوم «ادراک از خود» کارکنان باشد، بستگی دارد. در صورتی که چشم انداز با ارزشهای کارکنان همسو باشد آنان مستعد شناسایی خود با سازمان می شوند و این امر موجب کاهش ترک خدمت داوطلبانه، عجین شدن بیشتر فرد با کار، و احساس مالکیت روان شناختی بیشتر نسبت به سرنوشت سازمان می گردد و سرانجام انگیزش بیشتری ایجاد خواهد کرد (کوزز و پوسنر، ۱۹۸۷؛ سایمز و لورنزی، ۱۹۹۲).

۷. چشم انداز را به صورت نمایشنامه تدوین کنید.

مطالعات تجربی نشان می دهد بیان نمایشنامه گونه چشم انداز، برای ایجاد هیجان در سازمان ضروری است (گاردنر و اکولیو، ۱۹۹۸). تماس چشمی، تنوع صوتی و حالتی چهره شبیه سازی شده، موجب می شود کارکنان خود را با رهبر و سازمان، تعیین هویت نمایند و سرانجام عملکرد بهتری از خود نشان دهند (هوول و فراست، ۱۹۸۹؛ گاردنر و اکولیو، ۱۹۹۸). ارتباطات اثربخش، در گرو استفاده از زبان پویا است. پژوهشگران نشان داده اند محتوای چشم انداز واحد در صورتی که ارتباطات پویا باشد، موجب جاذبه استثنایی بیشتری نسبت به ارتباطات غیرپویا می شود (هولادی و کومبز، ۱۹۹۴؛ اوامله و گاردنر، ۱۹۹۷). بیان نمایشنامه گونه چشم انداز، موجب می شود کارکنان بیشتر خود را با چشم انداز، رهبر و سازمان، شناسایی کنند و انسجام سازمانی و عملکرد را نیز افزایش می دهد (لو و دیگران، ۱۹۹۶).

۸. چشم انداز را نخست با افراد بسیار بانفوذ سازمان که دارای روحیه همکاری هستند مطرح کنید تا پذیرش سریع آن تضمین شود.

براساس این اصل، استفاده از صاحبان تفکر و رأی سازمان در اجرای چشم انداز برای جلب حمایت آنان ضرورت دارد. صاحبان اندیشه همواره در زمره افرادی نیستند که در سطوح عالی سلسله مراتب قرار دارند بلکه گاهی سرپرستان یا مدیران میانی نیز این نقش را ایفا می کنند. به ویژه هنگامی که چشم انداز نیاز به تحول بنیادین در سازمان را طلب کند. به احتمال زیاد افرادی که در سطوح عالی سلسله مراتب قرار دارند، بیشتر با تغییر مخالفت خواهند ورزید تا کسانی که در سطوح عملیاتی هستند (هوسر و هوس، ۲۰۰۰). در حالی که مشارکت مدیران عالی برای استقرار موفقیت آمیز چشم انداز ضرورت دارد، ولی تمرکز کامل بر آنان نشانه کوتاه نظری است؛ زیرا مشارکت دادن افراد با نفوذ رده های میانی و عملیاتی، اجرای موفق چشم انداز را تسهیل می کند.

۹. میان چشم انداز و هدفها و محرکهای کاری، پیوند برقرار کنید.

چشم انداز، نگرشهای اعضای سازمان را بشدت تحت تأثیر قرار می دهد (کرک پاتریک و لاک^{۱۳}، ۱۹۹۶). به هر حال نگرشها، پیوند مستمر با رفتارها ندارند و این در حالی است که موفقیت چشم انداز، سرانجام با رفتارهای اعضای سازمان، نه با نگرشهایشان، پیوند دارد. به منظور تضمین اینکه رفتارهای کارکنان تابع چشم انداز باشد باید هدفها و محرکهای فردی با چشم انداز مرتبط شوند. افراد سازمان باید مطابق سهمشان در دستیابی به چشم انداز پاداش دریافت دارند. شناخت اینکه نظام پاداش نباید رفتارهای فردی خاص را پاداش دهد حائز اهمیت است. با انجام این کار، به انگیزش درونی کمتر توجه و موجب می شود کارکنان فقط بر رفتارهایی که پاداش داده می شود متمرکز شوند. از این رو چشم اندازهای عقیدتی نباید به کمک نظامهای پاداش اقتضایی خشک به اجرا درآید. به منظور تعیین رهنمودهای صحیح برای چشم انداز، که به نوبه خود مفهومی نسبتاً مجرد است، باید از مثالهای متعدد کمک گرفت و این مثالها باید چگونگی ترکیب چشم انداز و ارزشهای ذاتی آن را با کارها و هدفهای کارکنان نشان دهد (هوسر و هوس، ۲۰۰۰).

۱۰. رفتارهایی از خود نشان دهید که با چشم انداز سازگار و کاملاً نمایان باشد و در عین حال فداکاری شخصی شما را در برداشته باشد.

چنین رفتارهایی، تعهد رهبران را به چشم انداز به نمایش می گذارد و اعتماد به چشم انداز و وحدت شخصیتی رهبر را موجب می شود. با رفتارهای همراه با چشم اندازی که ارزشهای اساسی کارکنان را در

بردارد، حمایت کارکنان را برای چشم انداز به دست می آورد و موجب فداکاری شخصی آنان می شود که برای افزایش عملکرد بیش از سطح انتظار ضرورت دارد. یک نمونه فداکاری شخصی در قالب سازمان، اعلان تخلفات اعضای سازمان است.

۱۱. از نمادها، استعاره ها و سیمایی استفاده کنید که با چشم انداز سازگار باشد. نمادها، استعاره ها و سیمایی که از فرد و سازمان ترسیم می شوند پیام رسانی قدرتمندی هستند که جوهره چشم انداز را به سرعت منتقل می کنند. نمادها، واکنشهای عاطفتری را نسبت به مطالب نوشتاری در کارکنان برمی انگیزانند؛ زیرا محتوای غیر کلامی نمادها، پردازش آگاهانه اطلاعات را کنار می زند و بر جان فرد می نشیند. نمادها، استعاره ها و سیمایی که ارائه می شوند، کمک می کنند تا چشم انداز در عمق اذهان کارکنان بنشیند و آنان اطمینان یابند که چشم انداز به نسلهای بعدی سازمان نیز انتقال خواهد یافت. این اصول باید به عنوان رهنمودی برای تضمین محتوای با کیفیت عالی و فراگرد ایجاد چشم انداز و اجرای آن باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

همان طور که بیشتر به تفصیل بیان شد در حالی که رهبران از طریق چشم انداز می توانند عملکرد سازمانی، واحدی و فردی را بهبود بخشند، پژوهشها نشان می دهند مدیران عالی، «نقش تدوین کننده چشم انداز» خود را کمتر از هر نقش دیگری ایفا کرده اند (هارت و کوئین، ۱۹۹۳). یکی از دلایل آن می تواند عدم آگاهی آنان از تأثیر چشم انداز بر عملکرد افراد باشد. دلیل دیگر را نداشتن مهارتهای لازم برای تدوین یک چشم انداز موفق می توان ذکر کرد. مسأله اول را با در اختیار قرار دادن یافته های پژوهشی می توان حل کرد ولی مسأله دوم نیاز به مهارت آموزی مدیران عالی دارد. روی هم رفته به مدیران توصیه می شود مهارتهای لازم را برای تدوین چشم انداز کسب کنند و مدیران بصیر را پرورش دهند.

درس مهمی که باید گرفت این است که هدایت از طریق چشم انداز، جایگزین مدیریت خوب نمی شود بلکه مدیریت خوب بدون یک چشم انداز، مانند نابینای بدون عصا و راهنما خواهد بود.

منابع:

Awamleh, R. & Gardner, W. L. "Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, vision delivery, and organizational performance", in *Proceedings of the Southern Management Association Meetings*, GA, 1997, pp. 75-78.

Bandura, A. *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1986.

- Berlew, D. E. "Leadership and organizational excitement", in *California Management Review*, 17(2), 1974, pp. 21-30.
- Bass, B. M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, London/Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates. 1998.
- Baum, J. R., Locke, E. A. & Kirkpatrick, S. A. "A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms", *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 1998, pp. 43-54.
- Conger, J. A. *The Charismatic Leader: Behind the Mystic of Exceptional Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass. 1989.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", in *Academy of Management Review*, (12), 1987, pp. 637-647.
- D'Aveni, R. *Hypercompetition*. San Francisco, The Free Press. 1994.
- Gardner, W. L. & B. J. Acolio. "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective", *Academy of Management Review*, 23(1), 1998, pp. 31-85.
- Hart, S. L. & Quinn, R. E. "Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance", in *Human Relations*, 46(5), 1993, pp. 543-574.
- Hausser, Markus & House, Robert J. "Lead through Vision and Values", in *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, ed. Edwin, A.; Locke, M. USA, Blackwell Pub. Ltd, 2000 pp. 257-271.
- Holladay, S. J. & Coombs, W. T. "Speaking of visions and visions being spoken: An exploration of the effects of content and delivery on perception of leader charisma", in *Management Communication Quarterly*, (8), 1994, pp. 165-189.
- House, R. J. "A 1976 theory of charismatic leadership", in J. G. Hunt; L. 1977, L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, London, Cummings, 1977, pp. 189-207.
- House, R. J. "Leadership in the 21st century: A speculative inquiry", in A. Howard, *The Changing Nature of Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995, pp. 411-450.
- House, R. J. & Shamir, B. 1993. "Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories of charismatic leadership", in M. Chemers and R. Ayman (eds.), *Leadership: Perspectives and Research Directions*, New York, Academic Press, pp. 81-107.
- Howell, J. M. & Higgins, C. A. "Champions of change: identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations", in *Organizational Dynamics*, 14(1), 1990, pp. 40-55.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes", in *Journal of Applied Psychology*, (81), 1996, pp. 36-51.
- Kirkpatrick, S. A., Wofford, J. C. & Baum, J. R. "Leader motives and performance in service and manufacturing organizations", in *Journal of Applied Psychology*, (81), 1999, pp. 36-51.
- Kouzes, J. M. & Posner B. Z. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass. 1987.
- Howell, J. M. & Frost, P. J. "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (43), 1989, pp. 243-269.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Shrivastava, N. "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature" in *Leadership Quarterly*, (7), 1996, pp. 385-425.
- Oswald, S., Stanwick, P. & Latour, M. "The effect of vision strategic planning and cultural relation-

ships on organizational performance: A structural approach", *International Journal of Management*, 14(3/2), 1997, pp. 521-529.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory", in *Organization Science*, (4), 1993, pp. 577-594.

Shamir, B., Arthur, M. B. & House, B. J. "The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study and implications for future research", in *Leadership Quarterly*, 1994, pp. 25-42.

Sims, H. P. & P. Lorenzi, *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*, Newbury Park, CA, Sage, 1992.

Steyrer, J. *Charisma in Organizations*. Frankfurt and N. Y., Campus, 1995.

Thoms, P. & Greenberger, D. B. "Training business leaders to create positive organizational visions of the future: Is it successful?" in *Academy of Management Journal*, (Best Paper Proceedings), 1995, pp. 212-216.

پی نوشت

1. Houser and House
2. House and Shamir
3. Kouzes and Posner
4. Conger
5. Thoms and Greenberger
6. Oswald et. al.
7. Baum et. al.
8. Hart and Quinn
9. Howell and Higgins
10. Bass
11. Berlew
12. Kanungo
13. Bandura
14. Kirkpatrick
15. Steyrer
16. D'Aveni
17. Sims and Lorenzi
18. Gardner and Acolio
19. Howell and Frost
20. Holladay and Coombs
21. Awamleh
22. Lowe et. al.
23. Locke