

بررسی مقایسه ای رهبران درون گروه و رهبران خارج از گروه با استفاده از روش فراترکیب

هادی خان محمدی^۱، مرتضی حسینی علایی^۲

^۱ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نویسنده مسئول:

مرتضی حسینی علایی

چکیده:

در علم مدیریت، رهبرکسانی هستند که با هدایت استعدادهای خاص خودشان و دیگران و به کمک تفکر انتقادی و خلاقانه، خارج از چهارچوب فکر میکنند و حرکت تیم به سمت دستیابی به اهداف تعیین شده را آسانتر میکنند. در یک تعریف کلی میتوان گفت رهبر از منابع در دسترس، اعم از انسانی و غیرانسانی، و ابزارهای ارتباطی به شیوهایی استفاده میکند که در نهایت دسترسی به اهداف کلی جمع سریعتر، کم هزینه تر و موفقیت آمیزتر صورت گیرد. در نوشتار حاضر رهبری به دو دسته رهبری درونگرا و رهبری برونگرا تقسیم بندی شده اند و با استفاده از روش فراترکیبی مقایسه بین رهبری درونگرا و برونگرا را بررسی و شناسایی کرده ایم.

کلمات کلیدی: رهبری، رهبری درونگروهی، رهبری برون گروهی

مقدمه:

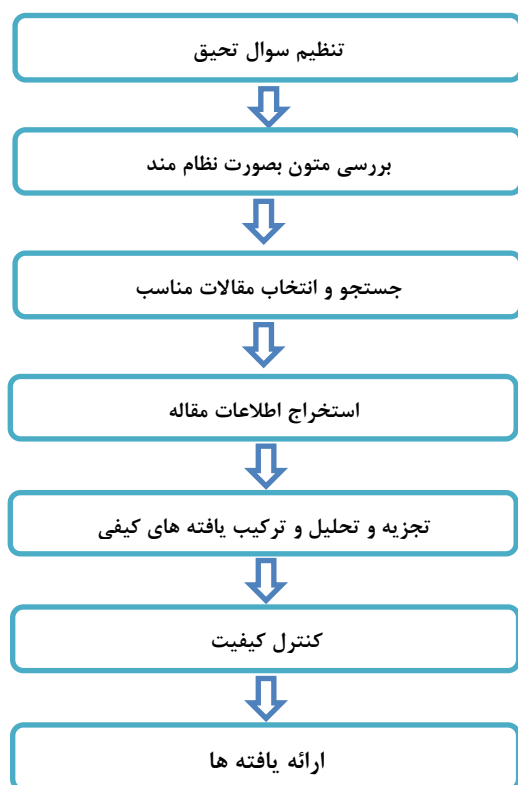
تصمیم‌گیری یکی از ارکان مهم و مطرح در حوزه مدیریت است و مشی اخلاقی رهبران سازمان در تصمیم‌گیری آنان آشکار می‌شود. هویت اصلی رهبری در نفوذ و تأثیری است که بر اعضای سازمان دارد. منابع انسانی در هر سازمان مهم‌ترین دارایی آن محسوب می‌شود، وجود رهبران اخلاق‌مدار می‌تواند بر نگرش حاکم در سازمان اثر گذار باشد. اثری که موجب وفاداری بیشتر کارکنان به سازمان شده و توفیق سازمان را بهبود می‌بخشد. ضعف در نظام اخلاقی موجب خسارت به سازمان می‌شود. موفقیت سازمان برگرفته از اخلاق حرفه‌ای است و در صورتی که مدیر فاقد صداقت و درستی باشد روح سازمان تباه می‌شود. کارکنان تمایل دارند در سازمانی به کار مشغول باشند که در آنان احساس شادکامی و موفقیت را ایجاد کند و معنویت در سازمان رمز وجود چنین شاخصه‌هایی است. شاخصه‌هایی که بهبود عملکرد و اثربخشی را در سازمان افزایش می‌دهد. تمام این‌ها برآمده از وجود رهبران اخلاقی در هر سازمان است (سرمدی و شالباف، ۱۳۸۶).

سرپرستی یکی از عوامل بسیار مهم و اثرگذار بر تعهد کارکنان به سازمان است (ژو و همکاران، ۲۰۰۴) از طرفی بیش از نیمی ازوظایف یک سرپرست و مدیر پایه را "رهبری" تشکیل می‌دهد (رابینز، ۱۳۹۰) به همین دلیل بررسی اوصاف رهبری درونگروهی و برونگروهی در این دسته از مدیران شایسته توجه ویژه‌ای است.

در این پژوهش با استفاده از روش فراترکیبی تفاوت‌های رهبری درونگرا و برونگرا را بررسی و شناسایی کرده ایم. برای این منظور در بخش اول به روش انجام پژوهش و در بخش دوم تعاریف رهبری و مفاهیم ارزشی در ادبیات رهبری و تعریف رهبری از دیدگاه مدیران برجسته دنیا و در بخش سوم به معرفی رهبری درون گروهی و برون گروهی و در بخش چهارم اشاره‌ای بر پیشینه تحقیقات در زمینه رهبری درون گروهی و رهبری برون گروهی و شناسایی مضامین رهبری درون گروهی و رهبری برون گروهی و در انتها بحث و نتیجه‌گیری بیان شده است.

۱- روش انجام پژوهش:

در سالهای اخیر با افزایش پژوهش‌ها در حوزه‌های مختلف علمی و مواجهه جامعه‌ی علمی با انفجار اطلاعات، تسلط بر تمامی ابعاد یک رشته و به روز بودن در این زمینه تا حدود زیادی امکان‌پذیر نیست. هر رشته علمی دارای فلسفه، رویکرد، روش و موضوعات متفاوتی است که بر پژوهش آن رشته تأثیر می‌گذارد و موجب پیچیده و چندبعدی شدن عرصه روش‌شناسی هر رشته علمی میشود. همزمان با این تحولات در دهه‌های اخیر، روش‌های پژوهش نیز دستخوش تحولات گسترده‌ای شده و در نتیجه ضرورت مجهز شدن پژوهشگران رشته‌های علمی به مهارت‌های روش‌شناسی را دوچندان کرده است. یکی از این روش‌ها فراترکیب است. روش فراترکیب ویژگی‌ها و مزیت‌هایی دارد که میتواند پژوهشگران را در زمینه ارائه نگاه جامع و عمیق به حل مسأله یاری‌رساند. در پژوهش حاضر برای تبیین روش‌شناسی فراترکیب از رویکرد هفت مرحله‌ای باروسو و ساندلوسکی استفاده شده است که در شکل زیر فرایند انجام آن نشان داده شده است.



مراحل پیاده سازی روش فرا ترکیب (Sandelowski, 2007)

۲- مفاهیم ارزشی در ادبیات رهبری

مروری کوتاه بر تئوری های رهبری نشان می دهد که تئوری های رهبری قدمتی بیش از ۱۰۰ سال دارد. در ابتدا این تئوری ها بر خصایص رهبران تمرکز داشت (۱۹۰۴)، سپس بر رفتار رهبران و توجه به تئوری یادگیری اجتماعی متمرکز شد (۱۹۴۸) در ادامه تئوری های اقتضائی (۱۹۷۱) و مسیر هدف مطرح شد (۱۹۷۴) بعد از آن تئوری های موقعیتی ارائه شد (۱۹۷۷) در همین زمان تئوری رهبری خدمت گذار پا به عرصه ادبیات مدیریت و رهبری گذاشت (۱۹۷۷) بعد از آن تئوری تبدالی روی کار آمد (۱۹۷۸) در ادامه تئوری رهبری تحول خواه مطرح شد (۱۹۸۵) و در نهایت رهبری فرهمند مطرح شد (۱۹۹۴). (ساترلند، ۲۰۱۰) بارزترین صفات و خصلت های رهبران شامل: آگاهی اجتماعی، هوش سازگار با موقعیت ها، نیاز به موفقیت، توجه به موقعیت اجتماعی، جاه طلب و توفیق گرا، حضور ذهن، آگاهی، توجه به دیگران، همکاری، حس ابتکار، جسور، یگانگی فکری، انطباق پذیری، غرور شخصی، بلوغ اجتماعی، بینش درست، خوددار در مقابل تنش، قابل اعتماد، داشتن مهارت های کلامی، پایداری و استقامت، اعتماد به نفس، نگرانی برای جامعه، ثابت قدم، محبوبیت، صداقت، مایل به قبول مسئولیت، نیرومندی، سلامت جسم، هدف گرایی، قدرت تجزیه و تحلیل، مصمم بودن، آشنا به تکلیف گروه، با شور و حرارت، فروتن، بسیار فعال، توانایی تشویق دیگران، بنیه جسمی و منظم بودن است. (موسی خانی و محمدنیا، ۱۳۸۵)

از اواخر قرن گذشته، در دهه نود قرن بیستم نوعی یکپارچگی مجدد بین زندگی بیرونی و درونی در حال شکل گیری بوده است. یکی از حوزه های مهمی که این یکپارچگی در آن مطرح شده است، محیط کسب و کار سازمان ها است. بسیاری از امور که قبلا در حیطه قلمرو خصوصی طبقه بندی می شدند، اکنون در حال تحمیل خود به قلمرو عمومی می باشند. ورود مفاهیمی همچون اخلاق، حقیقت، باور به خدا یا نیرویی برتر، درستکاری، وجدان، رادردی و گذشت، اعتماد، بخشش، مهربانی، احساسات، ملاحظه، معناجویی در کار، همبستگی با همکاران، تشویق همکاران، احساس صلح و هماهنگی، نوع دوستی، و... به پژوهش ها و اقدامات مدیریتی و کسب و کار همه حکایت از ظهور پارادایم جدیدی دارند. به عقیده بسیاری از محققان، این پارادایم جدید محیط کار، که برگرفته از فیزیک کوانتوم، علوم سایبرنتیک، نظریه آشوب، علوم شناختی، مذاهب و آیین های شرقی و غربی می باشد، و در واقع عکس العملی به پارادایم خشک و مکانیستی مدرن است؛ پارادایم معنویت می باشد. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۵)

۳- رهبری درون گروهی و برون گروهی:

امروزه موفقیت موقعیتهای رهبری تنها به تجربیات کاری و تخصصی بستگی ندارد؛ بلکه به توانایی آنان در مدیریت خود و دیگران، میزان انعطاف آنان در برخورد با تغییرات مداوم محیطی، نحوه و میزان عملکرد آنان، توان و روحیه بخشی و ایجاد رضایت در کارکنان بستگی دارد. روابط بین رهبران و زیردستان از سه مرحله عبور می کنند. این مراحل شامل سه مورد می باشد: ۱. نقش پذیری ۲. نقش سازی ۳. روزمره کردن نقش.

اکنون به شرح هر کدام از این موارد می پردازیم.

۱. نقش پذیری

نقش پذیری زمانی رخ می دهد که افراد برای اولین بار به گروه می پیوندند. در این زمان رهبران به ارزیابی توانایی ها و مهارت های افراد می پردازند.

۲. نقش سازی

اعضای جدید شروع به کار کردن بر روی پروژه و آن دسته از وظایفی که در تیم به آن ها محول شده است، می کنند. در این مرحله، به طور کلی رهبران انتظار دارند که اعضای جدید تیم سخت کار کنند و در نقش جدیدی که به آن ها محول شده، وفادار و قابل اعتماد باشند. این تئوری بیان می کند که رهبران در این مرحله (اغلب به صورت ناخودآگاه) اعضای جدید تیم را به یک یا دو گروه تقسیم می کنند.

اعضای درون گروهی: اگر اعضای تیم وفاداری، قابل اطمینان بودن و توانایی های خودشان را ارتقاء و بهبود بخشند، آن ها جزء اعضای درون گروهی می شوند.

این گروه از اعضای تشکیل شده که رهبر به آن ها اطمینان بیشتری داشته و توجه بیشتری به این گروه نشان می دهد. همچنین آن ها را برای مشاغل چالشی و هیجان انگیز آماده می کند و فرصت ها و آموزش های اضافی برای پیشرفت را در اختیار آن ها قرار می دهد. به علاوه هر کدام از اعضای این گروه یک به یک با رهبر وقت می گذرانند. اغلب، افراد این گروه ها شخصیت و اخلاق کاری مشابه به رهبر را دارند.

اعضای برون گروهی: اگر اعضای گروه در راستی و صداقت به رهبر خیانت کنند و یا بی انگیزگی یا بی کفایتی خود را بهبود نبخشند و اصلاح نکنند آن ها در میان این دسته قرار می گیرند. مشاغل اعضای این گروه اغلب محدود و غیر چالشی است. اعضای برون گروهی تمایل کمتری به ارتباط با رهبر داشته و اغلب فرصت هایی برای رشد و پیشرفت دریافت نمی کنند.

۳. روزمره کردن

در این مرحله، کارهای روزمره بین اعضای تیم و رهبر پایه گذاری می شود. اعضای درون گروهی برای جلب نظر مثبت رهبر سخت کار می کنند. آن ها به واسطه ی نشان دادن صداقت، توجه، یکدلی، شکیبایی و مقاومت این کار را انجام می دهند.

اعضای برون گروهی ممکن است به مخالفت با رهبر بپردازند. چرا که نزدیک شدن به اعضای برون گروهی بسیار سخت است و یکباره با مقاومت شدید روبه رو می شوید. اعضای برون گروهی ممکن است پیش از شروع کار تغییراتی را در بخش ها یا سازمان ایجاد کنند.

زمانی که اعضای تیم به گروه های درون گروهی و برون گروهی دسته بندی شدند، (هرچند به طور ناخودآگاه) این طبقه بندی به چگونگی ارتباط رهبر با آن ها تاثیر می گذارد.

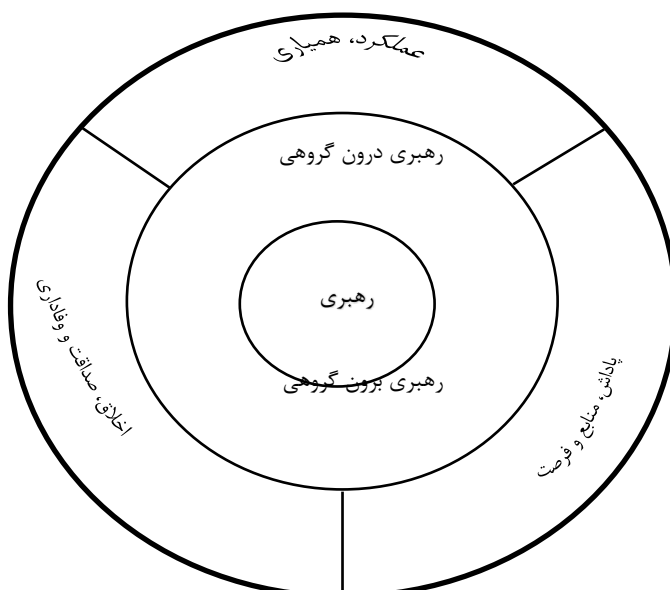
برای مثال، اعضای درون گروهی تیم اغلب درخشان تر می شوند و رهبر در وظایف و انجام کارهای مهم به آن ها اعتماد دارد. همچنین این گروهی است که رهبر بیشتر با آن ها صحبت می کند و آن ها از حمایت ها و نصایح رهبر بهره برده و فرصت های بهتری برای رشد و پرورش مهارت هایشان در اختیارشان قرار می گیرد. بنابراین، به طور طبیعی این افراد بیشتر به بهبود و توسعه ی نقش خود می پردازند.

این دسته بندی برای اعضای برون گروهی نیز صدق می کند. رهبر زمان کمتری را برای حمایت و پرورش این گروه سپری می کند. آن ها مأموریت های چالشی و فرصت های کمتری را برای آموزش و پیشرفت دریافت می کنند به همین علت آن ها کمتر مورد آزمون و خطا قرار می گیرند و شانس کمتری برای تغییر نظر رهبر دارند.

جدول شماره ۱: تعاریف رهبری درون گروهی و برون گروهی استخراج شده از منابع

ردیف	تعاریف استخراج شده از منابع	نویسنده	مضامین
۱	در رهبری درون گروهی و بیرون گروهی اعضای درون گروه نسبت به برون گروه با پاداش، منابع و فرصت های بهتری همراه هستند.	Ramadhar Singha, and Naureen Bhullarc (2018)	پاداش، منابع و فرصت
۲	رفتار رهبری درون گروهی دو مسئله را به همراه دارد، نخست هویت مثبت اجتماعی را به ارمغان می آورد و در ثانی عدالت و مساوات برای هویت شخصی.	Hui Koon Limb; Krithiga Sankaranc (2018)	هویت مثبت اجتماعی، عدالت و مساوات
۳	هدف مبتنی بر انگیزش و گرایش رهبری درون گروهی با ارزیابی اولویت و صلاحیت درون گروه در قبال فضای رهبری برون گروهی است اما هدف مبتنی بر مساوات با در نظر گرفتن اعضا در قالب برابری اجتماعی محقق می گردد.	Ramadhar Singha, and Naureen Bhullarc (2018)	مساوات، برابری اجتماعی
۴	افراد معمولاً فضای برون گروهی را همسان و یکنواخت (یعنی همه شبیه یکدیگر هستند) و فضای درون گروهی را متنوع و ناهمسان می دانند. در این نگرش شناختی، شیب تندی فضای برون گروهی بیش از درون گروهی است.	Hui Koon Limb; Krithiga Sankaranc (2018)	همسان، متنوع و ناهمسان
۵	مساوات تعاملی رهبر نماینده درون گروه می تواند واکنش های اعضای گروه را به فرایندهای بنیادین سازمانی مدیریت نماید.	(Haslam, 2001; Haslam, Oakes, Mc Garty, Turner, & Onorato, 1995; Hogg, 2001; Turner & Haslam, 2001).	مساوات
۶	یک رهبر به عنوان یک نماینده درون گروه می تواند تعامل بین قضاوت تعاملی نظارتی و نیز عدالت رویه ای سازمانی را تعدیل نماید.	Jukka Lipponen (2013)	تعامل و عدالت
۷	الگوسازی رهبر درون گروه، اشاره به نمایندگی و وجود ویژگی های ذهنی و سازنده دارد (مانند رفتار، ارزشها، معیارها، باورها، طریقت و اهداف) که به تشریح چگونگی و بایدها یا نبایدهای گروه می پردازد.	Michael J., Platow (2013)	رفتار، ارزشها، معیارها، باورها، طریقت و اهداف
۸	نقش کلیدی نمایندگی رهبری درون گروه در ارتباط بین قضاوت و عدالت رهبر و متغیرها و پیامدهای مختلف روشن می شود و ایده اصلی این است که نمایندگی یک گروه می تواند رهبران را در موقعیت رهبری موثر افراد طی تغییرات سازمانی قرار دهد.	Michael J., Platow (2013)	تغییرات سازمانی، قضاوت و عدالت رهبر
۹	در رهبری درون گروهی پیروان آنان، رهبران خود را افرادی مورد علاقه و مطلوب تر نسبت به سازمان های رقیب می پندارند.	Kevin M. Kniffin a, Brian Wansink a, Vladas Griskevicius b, David SloanWilsonc (2014)	علاقه
۱۰	اعضای یک گروه با رهبر برون گروهی، حقوق و مزایای کمتری از اعضای گروه با رهبر درون گروهی دریافت خواهند کرد. این امر اساساً به سبب عملکرد پایین تر رهبران برون گروهی در قبال رهبران درون گروهی است.	Marcela Ibanez (2017)	حقوق و مزایا
۱۱	عملکرد رهبران برون گروهی تا حدی مطلوب تر از رهبران درون گروهی بوده اما این امر تأثیری بر کلیت همیاری نداشته است.	Marcela Ibanez (2017)	عملکرد، همیاری
۱۲	در فضای رهبری درون گروهی، همیاری بیشتری نسبت به اعضای برون گروهی (خصوصاً در موقعیت هایی که وابستگی متقابل در موارد پرداخت بوده) وجود دارد. همچنین مشخص است که رهبران درون گروهی، از حمایت بیشتری برخوردار بوده و نسبت به رهبران برون گروهی افراد، رفتار	Marcela Ibanez (2017)	همیاری، حمایت و رفتار منصفانه و عادلانه

		منصفانه تر و عادلانه تری داشته اند.	
۱۳	Elke Schaffland (2017)	رهبران در تعامل و همراهی با اعضای برون گروهی (نسبت به تعامل با اعضای درون گروهی) از خلاقیت و سازندگی کمتری برخوردارند.	خلاقیت و سازندگی
۱۴	Elke Schaffland (2017)	اعضای گروه انتظار تلاش بیشتری تر رهبر درون گروهی در قبال رهبر برون گروهی داشته و همچنین انتظار تلاش بیشتری بر عملکرد بالاتر از چنین رهبری در قبال رهبرانی دارند که بر حسب اتفاق انتخاب می شوند.	تلاش و عملکرد
۱۵	Elke Schaffland (2017)	زمانی که اعضای یک گروه با یک رهبر خارج از گروه (برون گروه) منطبق و همگام می شوند، میزان کمک نسبت به رهبر درون گروه شان کاسته می شود.	کمک
۱۶	David Effelsberg (2013)	جهت گیری یک رهبر درون گروهی و هویت سازمانی وی در کنار هم می تواند خواست متعالی برای رفتار سازمانی حرفه ای غیراخلاقی به شمار آید. به بیان دیگر موضع اخلاقی صداقت و انصاف نسبت به افراد خارج از سازمان به ظاهر از اهمیت کمتری نسبت به اصل وفاداری به شرکت برای افراد خواهد داشت که کاملاً با سازمان خود هویت پیدا کرده و شناخته می شوند.	صداقت، وفاداری
۱۷	Marc Solga (2013)	جهت گیری در رهبری برون سازمانی در شرایط تنگنای اخلاقی در واقع موقعیت هایی است که در آن مقایسه وزنی بین خواست های سازمانی و رفاه ذینفعان برون سازمانی صورت می گیرد.	اخلاق، رفاه
۱۸	Satu Koivisto ¹ (2015)	الگوسازی یک رهبر درون گروهی می تواند ارتباط بین قضاوت رویه ای رهبر و حس احترام اعضای گروه را زمانی که اعضای گروه با هویت گروه شناخته می شوند، تعدیل نماید.	قضاوت و احترام
۱۹	Jukka Lipponen (2015)	حس احترام می تواند ارتباط بین قضاوت رویه ای رهبر و نقش برونی اعضای گروه را اگر الگوسازی یک رهبر درون گروه و هویت گروهی در حد متعالی باشد.	قضاوت و احترام
۲۰	Jukka Lipponen (2015)	رهبر به عنوان یک نماینده برجسته درون گروه که قضاوت رویه ای بر گروه دارد، بالاترین تاثیر را بر حس احترام از سوی اعضای گروه خواهد داشت.	قضاوت و احترام
۲۱	David E. Rast, Justin D. Hackett (2013)	رهبران الگوسازی درون گروهی خصوصاً افرادی که به تازگی به عنوان رهبر برگزیده می شوند، انگیزش بیشتری برای رفتار خلاقانه و ضد هنجار از خود نشان می دهند و به رغم ارتکاب تخلفات و جفای بزرگ در حق گروه خود، حتی بیشتر مورد اعتماد قرار می گیرند.	انگیزش، تخلفات، اعتماد
۲۲	Alexis Alabastro, Michael A. Hogg (2014)	رهبران درون گروهی از منزلت و رتبه بالاتری در الگوسازی نسبت به رهبران برون گروهی برخوردارند.	منزلت



شکل ۱: مدل تحقق یافته مضامین رهبری درون گروهی و برون گروهی

این مدل نشان دهنده این است که در لایه اول رهبری می باشد و در لایه دوم رهبری به دو دسته رهبری درون گروهی و رهبری برون گروهی تقسیم بندی می شود و با توجه به تعاریف جدول فوق در زمینه رهبری درون گروهی و رهبری برون گروهی عوامل مؤثری که بر رهبری درون گروهی و رهبری برون گروهی تأثیر مشترکی دارند شامل پاداش، منابع و فرصت، عملکرد، همیاری و اخلاق، صداقت و وفاداری می باشد.

۴- پیشینه تحقیقات در زمینه رهبری درون گروهی و رهبری برون گروهی:

✚ Ramadhar Singh (2018) در پژوهشی با عنوان تنبیه یک رهبر ناعادل: افراد در نقش سیاست مداران عمل گرا درون گروه اما رهبران منصف و متعصب برون گروه نشان داد که افراد، دنیای اجتماعی خود را با چند مورد هدایت می کنند (الف) استفاده از دسته بندی های گسترده مانند زن و مرد، پیر و جوان و یا بومی و مهاجر (ب) در نظر گرفتن دسته بندی که شامل اعضای درون گروه (ما) و دسته بندی که افراد مستثنی می کند و به برون گروه شناخته می شود (ایشان). یک پیامد چنین دسته بندی این است که درون گروه نسبت به برون گروه با پاداش ها، منابع و فرصت های بیشتری همراه است.

با اعلان استانداردهای بالا (الف) هدایت و پیشبرد امور در دسته بندی درون گروه که هویت مثبت اجتماعی را به ارمغان می آورد (ب) عدالت و مساوات برای خود هویت فردی، افراد یک استراتژی را اتخاذ می کنند که پیگیری همزمان این اهداف متضاد را تسهیل می سازد. بنا به نظر سین و همکارانش (۱۹۹۸) برای مثال هدف مطلوبیت درون گروه با ارزیابی ارجحیت آن نسبت به برون گروه بر حسب کفایت حاصل می گردد ولی هدف مساوات و عدالت با برابری اجتماعی افراد در یک موقعیت مشخص محقق می گردد.

افراد معمولاً برون گروه را همگن (همه افراد شبیه یکدیگر هستند) و درون گروه را ناهمگن (تفاوت فرد از دیگری) لحاظ می کنند. از این رو اطلاعات مشابه می تواند در تعدیل این قالب رفتاری از همگونی برون گروه نسبت به ناهمگونی درون گروه، حائز اهمیت باشد.

بی عدالتی می تواند یک واکنش تنبیهی یکپارچه ای در هر دو گروه به همراه داشته باشد. بالعکس، شرایط درون گروه نسبت به برون گروه می تواند با تنبیه کمتر و اعتبار بیشتر برای اجرای عدالت همراه باشد. برخی شواهد برای این الگو وجود دارد. چنین شیب تندی در مشی درون گروه نسبت به مسیر برون گروه با نگرش شناختی که پیش تر توضیح داده شد، ناسازگار و غیرهمسو است. گرچه تفاوت در سطح بی عدالتی به عنوان یک اعتبار انگیزشی برای رهبران درون گروه و یا پیگیری منصفانه اما جهت دار رهبران برون گروه، قابل تفسیر است.

در پی الگوی قضاوت محور و گواه بر خطای انتساب نهایی (به معنای تفسیر حمایتی درون گروهی و تخفیف برون گروهی در قبال اعمال انحرافی)، عقیده ما بر این است که انتساب خارجی و نگرش منفی در قبال یک فرد می تواند یک مجازات اضافی محسوب شود.

✚ Satu Koivisto, Jukka Lipponen, Michael J. Platow (2018): در پژوهشی با عنوان عدالت سازمانی و نظارتی بر تهدیدات مخاطره آمیز در طی تغییر: نقش متعادل نمایندگی رهبری در فضای درون گروهی نشان دادند که مدل های ارتباطی از عدالت رویه ای نشان می دهد که عدالت خواهی یک سرپرست به عنوان نماینده درون گروه خصوصاً می تواند برای اعضای گروه حائز اهمیت باشد، زیرا

اطلاعاتی در مورد جایگاه فرد القا می کند که بسیار مطلوب تر از عقیده و اظهار نظر سرپرستی است که با عدم درک درست از امور درون گروهی از خود بروز می دهد.

این مدل ها عنوان می کنند که رویه ها و برخورد عادلانه یا ناعادلانه، ارزش فردی افراد را به آنان اثبات می کند، خصوصا اینکه ایا اعضای مورد احترامی در موضع درون گروهی هستند یا خیر و اینکه آیا می توانند به وجود خود در درون گروه ببالند یا خیر.

بحث کلیدی ما در این مقاله این است که یک رهبر به عنوان نماینده درون گروه می تواند تعامل عدالت تعاملی نظارتی و قضاوت رویه ای سازمانی را تعدیل بخشد.

در واقع رهبرانی که به عنوان نماینده یک گروه در نظر گرفته نمی شوند، بعید است بتوانند اطلاعات پرمعنایی از موضع درونی گروهی هر یک از اعضای گروه ارائه دهند.

مفهوم الگوی اولیه رهبر درون گروه حاکی از جایگزین ممکن بر مفهوم سازی و تحقق نمایندگی یک رهبر درون گروه است. الگوی اولیه رهبری درون گروهی اشاره به حضور ذهنی فعال و ساختاریافته از ویژگی هایی چون نگرش، ارزش ها، معیارها، باورها، رفتار، اهداف و برخورد دارد که باید ها و نبایدهای گروه را ترسیم می کند.

نقش کلیدی نمایندگی رهبر درون گروه در ارتباط بین قضاوت رهبر و متغیرهای مختلف، نمود می یابد و همچنین ایده ای که موضع نمایندگی رهبری گروهی می تواند منجر به کنش موثر افراد در راستای تغییرات سازمانی گردد.

مفهوم الگوی اولیه رهبر درون گروهی یک ویژگی مهم از تحلیل های طبقه بندی درونی رهبری به شمار می رود. در راستای مدل های ارتباطی قضاوت رویه ای، این رویکرد به رفتار و عملکرد رهبرانی اشاره دارد که بدنه روان شناختی درون گروهی و الگوی برجسته درون گروهی به شمار می آیند و همچنین افرادی هستند که شیوه مثبت درون گروهی را در پیش می گیرند و تا حدی تاثیر مطلوبی بر نگرش، عواطف و عملکرد اعضای گروه خواهند داشت.

به لحاظ تجربی، اعضای گروه نمونه یک فضای درون گروهی نسبت به اعضای گروه نمونه خارج از این فضا می توانند افرادی موثرتر، با جذابیت بیشتر بوده و این امر منجر به رضایتمندی شغلی بیشتری بین دیگر اعضای گروه می شود و همچنین اعتماد پذیری و ارزش پذیری بیشتری به همراه خواهد داشت. به علاوه پیروان نیز در قبال اسوه بودن رهبران در شرایط عدم اطمینان از قبیل تغییرات سازمانی می توانند حساس باشند.

نمایندگی درون گروهی به واقع می تواند نگرش درستی در رفتارهای عدالت محور و یا حتی رفتار جایگزین بر عدالت محوری به آنان القا نماید. برای مثال الریش و همکارانش اشاره دارند که الگو بودن رهبران درون گروهی می تواند تاثیرات منفی قضاوت رویه ای را بر اعضای گروه مورد حمایت رهبران خصوصا در بین مولفه های برجسته درون گروهی تقلیل بخشد.

از منظر این یافته ها، مشخص می شود زمانی که اعضای گروه به ارزیابی منشا عدالت یا بی عدالتی (نظیر حمایت رهبران) می پردازند، نمایندگی درون گروهی موجب می شود تا رهبران بدون در نظر گرفتن عواقب منفی، رفتار ناعادلانه و غیرمنصفانه ای از خود نشان دهند.

متعاقبا می توان عنوان کرد که رهبران به عنوان نمایندگان درون گروه می توانند به اعضای گروه نسبت به تغییرات اساسی سازمانی که آنرا پیش خود تهدید احساس می کنند، آگاهی رسانی کرده و عدالت نظارتی تا حدی می تواند تاثیرات عدالت رویه ای سازمانی را تعدیل بخشد، خصوصا زمانی که سرپرست، نماینده درون گروه محسوب شود.

به طور کلی، یافته ها از فرضیه ما حمایت می کند: این یافته ها نشان می دهد که تعامل بین عدالت رویه ای سازمانی و عدالت تعاملی نظارتی تنها در بین رهبران نماینده درون گروه مشهود است. به علاوه یافته های ما نشان می دهد که عدالت و تهدیدات منفی سازمانی تنها در صورتی اتفاق می افتد که عدالت نظارتی بالا باشد و سرپرست، ماهیت درون گروه را دربر گیرد.

🌟 Kevin M. Kniffin, Brian Wansink, Vladas Griskevicius, David Sloan Wilson (2014): در پژوهشی با عنوان زیبایی در فضای درون گروهی مشهود است: تمایزات بین گروهی در جذابیت رهبران نشان داند که به طور خاص، تحقیق کنونی حاکی از اهمیت آشنایی و شناخت درک جذابیت فیزیکی است که با عضویت درون گروهی تعدیل می گردد و این بدان سبب است که رهبران آشنا و شناخته شده برون گروهی به طور چشمگیری از جذابیت فیزیکی کمتری برخوردارند.

به نظر می رسد منطقی باشد که انتظار داشته باشیم پیروان یک گروه، رهبران خود را از نظر فیزیکی به عنوان بخشی از جهت گیری های کلی درون گروهی، جذاب تر در نظر گیرند. بدین مفهوم، یافته های ما نشان می دهد که ساز و کار نامشخصی برای توسعه و حفظ درون گروهی وجود دارد که به موجب آن پیروان یک گروه می توانند رهبران خود را نسبت به دیگر افرادی که به سازمان های رقیب تعلق دارند، تحقیق کنونی به بررسی این موضوع می پردازد که آیا درک پیروان از جذابیت فیزیکی رهبران را می توان با انطباق ارزش های بین پیروان و رهبران در گروه های طبیعت گرا (در شرایطی که آشنایی با رهبران درون گروهی و برون گروهی مرسوم است) تعدیل نمود یا خیر.

🌟 Marcela Ibanez, Elke Schaffsand (2017): در پژوهشی با عنوان عملکرد سازمانی با رهبران درون گروه و برون گروه: یک آزمون دریافتند که عضویت گروهی یک رهبر می تواند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد. گرچه این امر بستگی به سازو کار گزینش رهبر دارد.

زمانی که یک رهبر بر حسب اتفاق انتخاب می شود، اعضای یک گروه با رهبر برون گروه، حقوق کمتری نسبت به اعضای یک گروه با رهبر درون گروهی خود دریافت می کنند. این امر اساساً به سبب عملکرد پایین تر رهبران برون گروهی در قیاس با رهبران درون گروهی است و تفاوتی در همکاری به ارائه کالاهای عمومی ندارد.

در حالی که رهبران برون گروهی تا حدی بهتر از رهبران درون گروهی عمل می کنند، این امر تأثیری بر همکاری و تعاون گروهی ندارد. به علاوه مشخص است که همکاری بیشتری بین اعضای درون گروه نسبت به اعضای برون گروه وجود دارد، خصوصاً در شرایطی که وابستگی درونی بین پرداختی ها و حقوق افراد وجود داشته باشد. همچنین مشهود است که رهبران درون گروه می توانند حمایت بیشتری کسب کرده و تصور بر این است که می توانند نسبت به رهبران برون گروه از عدالت و انصاف بیشتری برخوردار باشند. اعضای گروه انتظار تلاش بیشتری را رهبر درون گروهی نسبت به موضع برون گروهی متصورند و همچنین متعاقب آن، انتظار تلاش بیشتری بر عملکرد بالای رهبر برگزیده نسبت به رهبری دارند که بر حسب اتفاق گزینش می شود. اگر اعضا نسبت به رهبر برون گروه از اعتماد خاصی برخوردار نباشند، در نتیجه وی نسبت به یک رهبر درون گروه از بهره وری کمتری برخوردار خواهد بود.

از این رو تنها تمایز بین رهبران درون گروه و برون گروه این است که رهبران برون گروه نسبت به سازمان بیگانه محسوب شده و متعلق به گروه دیگر (بیگانه) هستند.

David De Cremer (2013): در پژوهشی با عنوان همکاری به عنوان عامل از خود گذشتگی، اعتماد و هویت رهبر نشان داد که رویه اعتماد سازی در بین رهبر و هویت جمعی می تواند واسطه ارزشمندی به شمار آید چرا که پژوهش بر ارتباطات درون گروهی نشان می دهد که اعتماد و هویت جمعی می توانند همبستگی و ارتباط قوی با یکدیگر داشته باشند. در واقع ادبیات موضوعی بر هویت اجتماعی نشان می دهد که هویت درون گروه می تواند باورهای مثبتی در مورد فضای درون گروهی ایجاد کرده و چنین مسئله ای بر اعتماد سازی بین افراد تأثیر گذار خواهد بود. از این رو ممکن است صرفاً اینطور نباشد که تنها اعتماد سازی ها و یا هویت جمعی بتواند واسطه ای بر تأثیر فداکاری رهبر ایجاد کند بلکه هر دو رویه در کنار هم می تواند این امر را تحقق بخشد. از این رو هر دو امر اعتماد سازی در بین رهبران و هویت سازمانی می تواند واسطه ای بر تأثیر فداکاری و از خود گذشتگی رهبران باشد.

Winnifred Louis (2007): در پژوهش خود با عنوان انتخاب میان رهبران موافق و مخالف: نقش نمایه های خارج از گروه و تاکتیک های اقدام جمعی کاندیدای رهبری گروه نشان داد که مضامین تفسیر شده در رقابت یا تقابل گروهی بر وجوه تمایز برجسته درون گروهی افراد صحنه می گذارد و بیشتر به منشأ تأثیر درون گروهی توجه دارد که نشانگر انسجام فزون یافته درون گروه و خصومت یا ضدیت برون گروه است.

چنین تأثیراتی، رهبرانی را می طلبد که در پی تحرک و حمایت پویا برای مقابله با عوامل خارج از گروه باشند. برای مثال مشخص است که در فحوای رقابت درون گروه، اعضای گروه در پشت رهبران خود به رقابت می پردازند که وضعیت درون گروه خود را حفظ کرده و گروه خود را از شرایط برون گروه جدا می کنند. آنان رهبران درون گروه که با اعضای برون گروه همکاری دارند را دست کم می گیرند، حال آنکه رهبرانی که متضاد این مسئله عمل می کنند، شان و منزلت خاصی بین اعضای گروه پیدا می کنند.

به علاوه یافته ها نشان می دهد که این رفتارهای متضاد و خصمانه زمانی بیشتر اتفاق می افتد که مذاکره کنندگان دغدغه های خاصی در مورد موضع درون گروه و مسئولیت پذیری در قبال اعضای درون گروه داشته باشند و با خود تصور کنند که چه چیز برای تأمین حمایت از گروه خود نیاز است. گرچه مذاکره کنندگان و رهبران همیشه یک فرد یا گروه نیستند اما تاریخ لبریز از رهبرانی است که برای حفظ موضع خود از خصومت ها و ضدیت های درون گروهی سوء استفاده می کنند.

نقش میانجی الگوسازی و کارایی رهبر

در وصف تعصبات درون گروهی و حمایت از قالب های متضاد رهبری، تئوری هویت اجتماعی رهبری توجه خاصی را معطوف به ارزیابی پیروان یک گروه از رهبران درون گروهی خود می کند که آیا رهبر به عنوان یک عضو الگوساز گروه خواهد بود یا خیر.

یک استدلال شفاف این است که در جایی که گروه ها نابخردانه عمل می کنند، نزدیکی بین رهبر درون گروه و برون گروه می تواند نمایندگی و حضور و نیز حمایت آنانرا به مخاطره بیاندازد.

می توان انتظار داشت که پیش درآمد مثبت برون گروه نسبت به رهبر درون گروه به سبب اثربخشی بالقوه آنان در مذاکره پیرامون یک جریان می تواند مقبول تر باشد.

گزینش رهبر: نمایه های برون گروه و تاکتیک های اقدام جمعی

مطالعات کنونی با هدف بررسی فاصله و شکاف میان ادبیات موضوعی روان شناختی بر اقدام جمعی، مذاکره و رهبری است. در طی چهار مقاله ما به بررسی گزینش یکی از دو کاندیدای رهبری درون گروه در شرایطی می پردازیم که یک موضع برجسته برون گروه، تصمیمی را عنوان می کند که به گروه لطمه وارد خواهد آورد.

فرضیه ۱ به بررسی انتخاب بین کاندیدای رهبر درون گروه می پردازد که از تاکتیک مذاکره و تاکتیک متضاد حمایت می کند و همچنین کاندیدای رهبر درون گروهی که هیچ اطلاعاتی از وی یاد نمی شود.

فرضیه ۲ به بررسی انتخاب بین یک رهبر درون گروه و برون گروه می پردازد که اولویت مذاکره یا عدم مذاکره مطرح می شود و همچنین کاندیدای رهبر درون گروهی که هیچ اطلاعاتی از وی عنوان نمی شود.

فرضیه ۳ نیز بررسی گزینش بین دو کاندیدای رهبری درون گروه می پردازد که در این شرایط فرد از تاکتیک مذاکره و دیگری از تاکتیک مخالفت حمایت می کند.

فرضیه ۴ نیز مطالب فرضیه ۳ را با نمونه برگرفته از مبنای خواست و نقش افرینی در گروه های فعال گرا عنوان می کند. ما به ازمون و بررسی این فرضیه ها می پردازیم که بر مبنای آن، کاندیدای رهبری درون گروه که در قبال مذاکره با رهبر برون گروه با خشنودی برخورد می کند، در قیاس با رهبری که امدادی برای مذاکره با رهبر برون گروه نشان نمی دهد، از حمایت قوی تری برخوردار خواهد بود. یک رهبر درون گروه که مورد ستایش اعضای برون گروه قرار می گیرد، الگوی ضعیف تری برای گروه خود محسوب شده و متعاقباً از حمایت کمتری برخوردار خواهد بود. و بررسی نحوه ارتباط درونی بین رویکرد تاکتیکی رهبران درون گروه و برون گروه در قبال یک تقابل درون گروهی است که بر گزینش رهبر اثرگذار خواهد بود.

✚ Satu Koivisto, Jukka Lipponen (2017): در پژوهشی با عنوان عدالت رویه ای، احترام و عملکرد نقش خارجی رهبر: نقش های هویت و الگوسازی درون گروهی رهبر نشان دادند که، ایده ای که بر مبنای آن رهبر به عنوان نماینده برجسته درون گروه با عدالت رویه ای می تواند بالاترین تاثیر را بر حس تمکین و احترام اعضای گروه داشته باشد.

نقش الگوسازی رهبر و هویت گروه در ارتباط بین عدالت رویه ای رهبر و عملکرد نقش خارجی اعضای درون گروه نمود می یابد. نقش رهبر به عنوان نماینده درون گروه در انتقال اطلاعات هویت محور به اعضای گروه نمود می یابد.

الگوسازی درون گروهی رهبر به عنوان یک تعدیل کننده در ارتباط بین احترام و عدالت رویه ای نمود می یابد. در تحقیق کنونی، ما به تفسیر نمایندگی درون گروهی رهبر به عنوان الگوی اولیه درون گروهی می پردازیم. شایان ذکر است که مدل ارزش گروهی و مدل ارتباطی اختیار و قدرت می تواند به اهمیت ستایش اعضای گروه از عدالت و مساوات رهبر به عنوان الگوی درون گروه اشاره کند که در راستایی عمل می کند که افراد گروه بتوانند جایگاه خود را در گروه و نیز تعلق خاطر به سازمان یا گروه کاری خود را دریابند.

به بیان دیگر هویت سازی با گروه می توان اهمیت برخورد ارتباطی از سوی یک مقام نماینده درون گروهی را نشان دهد. در قبال عدالت رهبر و تاثیر آن بر حس احترام اعضای گروه، مهم است که رهبران را به عنوان نماینده درون گروهی دانست که این امر دست کم برای هویت افراد مهم است.

همچنین فعالیت در قالب رویکرد هویت اجتماعی می تواند از این ایده پشتیبانی کند که هم رهبر به عنوان نماینده درون گروه و هم هویت گروهی می تواند ارتباط بین عدالت رویه ای رهبر و احترام بین گروه را تعدیل کند.

این موارد نشان می دهد که الگوسازی درون گروهی رهبر یک مبنای مهم برای درک اعضای درون گروه است، خصوصاً زمانی که هویت گروهی یک بخش مهم و برجسته ای از هویت اعضای گروه باشد. در واقع مشخص است که فرایندهای هویت و الگوسازی درون گروهی رهبر بسیار در هم آمیخته و حتی می تواند بخش هایی از یک فرایند باشد.

به طور خلاصه این تحقیق نشان داد رهبر در الگوسازی درون گروه می تواند ارتباط بین احترام و عدالت رویه ای را تعدیل کند. ارتباط مثبت بین عدالت رویه ای و احترام می تواند زمانی قوی تر باشد که الگوسازی رهبر در سطح بالایی صورت پذیرد.

✚ David E. Rast, Justin D. Hackett, Alexis Alabastro, Michael A. Hogg (2013) در پژوهشی با عنوان لغو مجوز شکست

یک رهبر: تنزیل ارزیابی رهبران الگوساز درون گروهی در پی یک شکست میان گروهی نشان دادند که در قیاس با رهبران غیر الگو، رهبران الگوساز درون گروه (خصوصاً انهایی که به تازگی رهبرانی را برگزیده اند)، مسیر مبتکرانه و ضد هنجار وسیع تری را در پیش گرفته و حتی پس از مرتکب شدن اشتباهات بزرگ علیه گروه خود نیز بیشتر مورد اعتماد قرار می گیرند.

به علاوه رهبران الگوساز گروه می توانند حمایت و اعتماد بیشتری را در پی یک زیان یا ناکارآمدی درون گروهی به همراه داشته باشند. ارزیابی و قضاوت رهبر الگوساز (بنا به نظر گیسنر و نیپنبرگ ۲۰۰۸) در برابر ناکارآمدی های درون گروه کمتر به چشم خواهد آمد.

جدول شماره ۲: مراحل شناسایی مضامین تاثیر گذار و تاثیر پذیر رهبری درون گروهی و برون گروهی استخراج شده از منابع

ردیف	متغیر تأثیر پذیر	زمینه	متغیر تأثیر گذار	منبع
۱	درون گروهی (پاداش، منابع و فرصت)	رهبری درون گروهی و بیرون گروهی	برون گروهی (اخلاق اجتماعی، عدالت)	Ramadhar Singh, Hui Koon Lim, Krithiga Sankaran, Naureen Bhullar, 2018, Punishing an "unfair" leader: people as pragmatic politicians with in-group but fair-but-biased prosecutors with out-group, IIMB Management Review
۲	واکنش اعضای گروه	رهبری درون گروهی	تعاملی رهبر نماینده درون گروه	Satu Koivisto a,*, Jukka Lipponen a, Michael J. Platow b, 2013, Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness, The Leadership Quarterly 24 (2013) 595-607
۳	زیبایی و جذابیت	رهبری درون گروهی و بیرون گروهی	درون گروهی (زیبایی) و بیرون گروهی (جذابیت)	Kevin M. Kniffin a,*, Brian Wansink a, Vladas Griskevicius b, David Sloan Wilson c, 2014, Beauty is in the in-group of the beholder: Intergroup differences in the perceived attractiveness of leaders, The Leadership Quarterly 25 (2014) 1143-1153
۴	عملکرد سازمانی	رهبری درون گروهی و بیرون گروهی	رهبری درون گروهی و بیرون گروهی	Marcela Ibanez, Elke Schaffsand, 2017, Organizational Performance with In-group and Out-group leaders: An Experiment, Journal of Behavioral and Experimental Economics
۵	انسجام درون گروهی و خصوصیت ورزی برون گروهی	رهبری درون گروهی و بیرون گروهی	فضای رقابتی	Leda Blackwood, 2017, Choosing between conciliatory and oppositional leaders: The role of out-group signals and in-group leader candidates' collective action tactics, European Journal of Social Psychology
۶	گرایش و میل به رفتار فداکارانه، رفتار سازمانی و هویت سازمانی	رهبری درون گروهی و بیرون گروهی تحول گرا	رهبری تحول گرا	David Effelsberg, Marc Solga, 2013, Transformational Leaders' In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link between Leaders' Organizational Identification, their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior and Follower-Perceived Transformational Leadership, Springer Science, Business Media Dordrecht
۷	قضاوت رویه ای رهبر و نقش برونی اعضای گروه	هویت و نقش های الگوساز درون گروهی یک رهبر	الگو سازی رهبر و هویت رهبر	Satu Koivisto, Jukka Lipponen, 2015, A Leader's Procedural Justice, Respect and Extra-role Behaviour: The Roles of Leader In-group Prototypicality and Identification, Springer Science, Business Media New York
۸	رهبران درون گروهی و بیرون گروهی	ارزیابی رهبران درون گروهی و برون گروهی	رفتار خلاقانه و ضد هنجار، تخلفات، اعتماد، شکست	David E. Rast, Justin D. Hackett, Alexis Alabastro, Michael A. Hogg, 2014, Journal of Applied Social Psychology
۹	رهبری	رهبری	تجربیات، هماهنگی، تغییرات سازمانی، عوامل ناهمگون	Jordi Brandts, David J. Cooper and Enrique Fatas, 2006, Leadership and Overcoming Coordination Failure with Asymmetric Costs
۱۰	رهبری گروهی، رهبری گروهی	رهبری گروهی	درمان مبتنی بر روانشناسی،	Sigmund Karterud, 2015, On Structure and Leadership

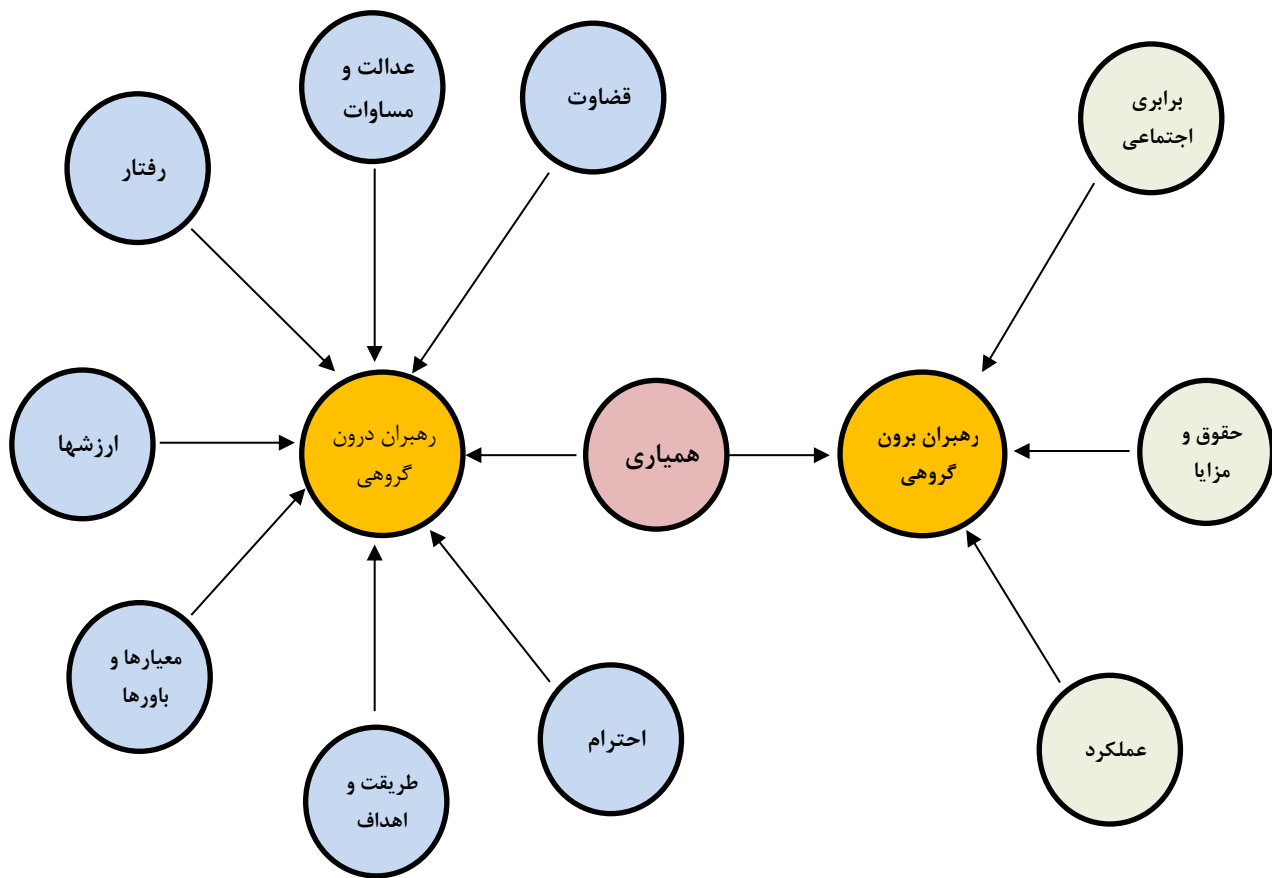
in Mentalization-based Group Therapy and Group Analysis, Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav 2015, Vol. 48(2): 137– 149	روان درمانی گروهی، اختلال شخصیت مرزی،		فرآیندهای گروهی	
Geoff Thomas, Robin Martin, and Ronald E. Riggio, 2013, Leading groups: Leadership as a group process, journalsPermissions.nav	شناخت اجتماعی، هویت اجتماعی	رهبری	رهبری، گروه ها، فرایند گروهی	۱۱
Daan van Knippenberg, 2005, Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification, Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5, 2005 pp. 355-369	رفتار کارکنان، انگیزه (روانشناسی)	رهبری	سبک مدیریت	۱۲
Leda Blackwood, 2017, Leader choice: out-group signals and collective action tactics,	اقدام جمعی، مذاکره، هویت اجتماعی، فرآیندهای گروهی	رهبری	انتخاب رهبری	۱۳
David De Cremer, 2002, Intergroup and Intragroup Aspects of Leadership in Social Dilemmas: A Relational Model of Cooperation, Journal of Experimental Social Psychology 38, 126–136	نیازهای ارتباطی، حل مشکلات، تعهد گروهی و منصفانه، هویت اجتماعی	بین گروهی و درون گروهی رهبری	نفوذ رهبران بین گروهی و درون گروهی رهبری	۱۴
Joseph R. Miles and Dennis M. Kivlighan, Jr. 2010, Co-Leader Similarity and Group Climate in Group Interventions: Testing the Co-Leadership, Team Cognition-Team Diversity Model, American Psychological Association	همکاری رهبری، محیط زیست گروهی، مداخله گروهی، شناخت تیم	رهبری درون گروهی	رهبری	۱۵
Satu Koivisto, Jukka Lipponen, 2015, A Leader's Procedural Justice, Respect and Extra-role Behaviour: The Roles of Leader In-group Prototypicality and Identification, Soc Just Res (2015) 28:187–206	شناسایی، احترام، عدالت	رهبری درون گروهی	رهبری	۱۶

جدول شماره ۳: نتایج فراوانی مضامین رهبری درون گروهی و برون گروهی

ردیف	ابعاد	موضوع	نویسندگان		
			نویسنده ۱	نویسنده ۲	نویسنده ۳
۱	پاداش	رهبری درون گروهی	Ramadhar Singha, and Naureen Bhullarc (2018)		
۲	عدالت و مساوات	رهبری درون گروهی	Hui Koon Limb; Krithiga Sankaranc (2018)	Ramadhar Singha, and Naureen Bhullarc (2018)	(Haslam, 2001; Haslam, Oakes, Mc Garty, Turner, & Onorato, 1995; Hogg, 2001; Turner & Haslam, 2001).
۳	همسان، متنوع و ناهمسان (برابری اجتماعی)	رهبری برون گروهی	Hui Koon Limb; Krithiga Sankaranc (2018)	Jukka Lipponen (2013)	
۴	رفتار،	رهبری درون	Michael J., Platow (2013)	Marc Solga (2013)	

			گروهی	ارزشها، معیارها، باورها، طریقت و اهداف	
		Michael J., Platow (2013)	رهبری درون گروهی	تغییرات سازمانی،	۵
		Michael J., Platow (2013)	رهبری درون گروهی	قضاوت و عدالت رهبر	۶
		Kevin M. Kniffin a, Brian Wansink a, Vladas Griskevicius b, David SloanWilsonc (2014)	رهبری درون گروهی	علاقه	۷
	Ramadhar Singha, and Naureen Bhullarc (2018)	Marcela Ibanez (2017)	رهبری برون گروهی	حقوق و مزایا	۸
	Elke Schaffland (2017)	Marcela Ibanez (2017)	رهبری برون گروهی	عملکرد	۹
Elke Schaffland (2017)	Marcela Ibanez (2017)	Marcela Ibanez (2017)	رهبری برون گروهی و رهبری درون گروهی	همیاری	۱۰
		Elke Schaffland (2017)	رهبری برون گروهی و رهبری درون گروهی	خلاقیت و سازندگی	۱۱
		David Effelsberg (2013)	رهبری درون گروهی	صداقت، وفاداری	۱۲
		Marc Solga (2013)	رهبری برون گروهی	اخلاق	۱۳
Jukka Lipponen (2015)	Jukka Lipponen (2015)	Satu Koivisto1 (2015)	رهبری درون گروهی	قضاوت و احترام	۱۴
		David E. Rast, Justin D. Hackett (2013)	رهبری درون گروهی	اعتماد	۱۵
		Alexis Alabastro, Michael A. Hogg (2014)	رهبری برون گروهی و رهبری درون گروهی	منزلت	۱۶

باتوجه به بررسی تحقیقات و مطالعات پیشین رهبری درون گروهی و رهبری برون گروهی را میتوان از نظر ابعاد و همچنین ابعاد مشترک به ابعاد زیر آنها را تقسیم بندی نمود:



شکل ۲: مدل تحقق یافته فرا ترکیب مضامین و چارچوب رهبری درون گروهی و برون گروهی

با توجه به موارد ذکر شده در بالا و تحقیقات انجام گرفته در زمینه رهبری درون گروهی و برون گروهی رهبری درون گروهی شامل ابعاد پاداش، تغییرات سازمانی، عدالت، مساوات، قضاوت، علاقه، رفتارها، صداقت، ارزشها، معیارها، باورها، وفاداری و اعتماد و رهبری برون گروهی شامل ابعاد برابری اجتماعی، حقوق، مزایا، عملکرد و اخلاق می باشد و ابعاد مشترک در زمینه رهبری درون گروهی و برون گروهی شامل همیاری، خلاقیت و سازندگی و منزلت می باشد که در زیر به تعاریف ابعادها می پردازیم.

- عدالت و مساوات: عدالت عبارت از هر چیزی است که اکثریت مردم آن را عادلانه بدانند. یا عبارت از نظامی است که آن چه را که به تصدیق عموم، زمینه هایی برای نارضایتی مردم فراهم می کند به حداقل برساند.
- رفتار: مشاهده، مطالعه و ثبت پاسخ های یک ارگانیسم در شرایط مشخص به یک محرک بیرونی را رفتار گویند.
- ارزشها: ارزش در اصطلاح دانش جامعه شناسی، عقایدی است که افراد یا گروه های انسانی درباره آنچه مطلوب، مناسب، خوب یا بد است، دارند. ارزش های گوناگون نمایانگر جنبه های اساسی تنوعات در فرهنگ انسانی است. ارزش ها معمولاً از عادت و هنجار نشأت می گیرند. به طور کلی به کارهایی که برای اعضای گروه اهمیت دارند و آرمان مشترک اعضای گروه تلقی می شوند، ارزش می گویند. ارزش های یک جامعه معمولاً از هنجارهای آن دفاع می نمایند و اجازه بروز و ظهور هنجارهای غیر مطلوب را نمی دهند.
- معیارها: معیار مبنای سنجش برای تشخیص و انتخاب است. انسان با کمک گرفتن از آن می تواند تفاوت ها را بشناسد، کیفیت را بسنجد، کمیت را اندازه گیری کند، خوبی یا بدی پدیده ای را معین نموده و در نهایت انتخاب نماید.
- باورها: باورها یا عقیده ها، اندیشه هایی هستند که فرد به درستی و حقایق آن ها اعتقاد دارد.
- طریقت: راه و روشهای رسیدن به اهداف
- اهداف: اهداف خواسته دقیق و روشن و وضعیتی است که می خواهید در آینده داشته باشید که مدام ذهن شما را برای رسیدن به آن درگیر خود می کند. هدف، همان خواسته ای است که می خواهید به آن برسید یعنی رسیدن به آن چه می خواهید و می توانید باشید.

- حقوق و مزایا: پرداخت هزینه‌ای می‌باشد که به جبران فعالیت‌های کارکنان در یک موسسه یا بنگاه اقتصادی پرداخت می‌شود، هزینه حقوق و دستمزد مبین سهم نیروی کار در تولید محصولات یا ارائه خدمات می‌باشد؛ و پس از بهای تمام شده مواد، سهم کلیدی را در بهای تمام شده ایفا می‌نماید
- عملکرد: یکی از روش‌های اندازه‌گیری کارایی در سازمان به شمار می‌رود که مورد توجه استراتژیست‌های سازمانی قرار دارد.
- همیاری: میزان دخالت همه مردم در فرآیند تصمیم‌گیری است
- اخلاق: جمع خُلُق و خُلُق است به معنای سرشت، خوی، طبیعت و امثال آن؛ که به معنای صورت درونی و باطنی و ناپیدای آدمی به کار می‌رود که با بصیرت درک می‌شود؛ در مقابل خُلُق که به صورت ظاهری انسان گفته می‌شود، که با چشم قابل رویت است
- احترام: احترام احساسی مثبت از ارج نهادن و اعتنا به فرد یا شی‌ای است که فرد احترام‌گذارنده آن را سزاوار احترام می‌شمارد.

۵- بحث و بررسی:

رهبری به عنوان یک نماینده برجسته یک گروه می باشد که قضاوت رویه ای بر گروه دارد و بالاترین تاثیر را بر حس احترام از سوی اعضای گروه دارد و شامل رهبر درون گروهی و برون گروهی می باشند. در الگوسازی رهبری، اشاره به نمایندگی و وجود ویژگی های ذهنی و سازنده دارد (مانند رفتار، ارزشها، معیارها، باورها، طریقت و اهداف) که به تشریح چگونگی و باید ها یا نبایدهای گروه می پردازد. به طوریکه هدف مبتنی بر انگیزش و گرایش رهبری درون گروهی با ارزیابی اولویت و صلاحیت درون گروه در قبال فضای رهبری برون گروهی است اما هدف مبتنی بر مساوات با در نظر گرفتن اعضا در قالب برابری اجتماعی محقق می گردد. اعضای گروه در رهبری درون گروهی و بیرون گروهی، اعضای درون گروه نسبت به برون گروه با پاداش، منابع و فرصت های بهتری همراه هستند. همچنین در فضای رهبری درون گروهی، همیاری بیشتری نسبت به اعضای برون گروهی وجود دارد. همچنین مشخص است که رهبران درون گروهی، از حمایت بیشتری برخوردار بوده و نسبت به رهبران برون گروهی افراد، رفتار منصفانه تر و عادلانه تری داشته اند

منابع:

۱. سرمدی، محمد رضا؛ شالباف، عذر (۱۳۸۶) اخلاق حرفه ای در مدیریت کیفیت فراگیر. اخلاق در علوم و فناوری. سال دوم شماره ۳ و ۴.
۲. رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۳) اعرابی، سید محمد و پارساییان، علی. رفتار سازمانی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۸). مبانی فلسفی و تئوری های رهبری و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت. چاپ ششم.
۴. موسی خانی، مرتضی؛ محمدنیا، علی (۱۳۸۵). ارائه و تبیین شاخص های انتخاب مدل رهبری نوین و نحوه یکپارچه سازی آن در سازمان ها (مقایسه تطبیقی رهبری خدمتگزار و رهبری تحول گرا). تهران: فرهنگ مدیریت. سال چهارم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان ۱۳۸۵. صص ۱۶۳-۲۰۱.
۵. فرهنگی، علی اکبر؛ فتاحی، مهدی؛ واثق، بهاره (۱۳۸۵). معنویت در محیط کار و نقش آن در بهبود رفتار شهروندی سازمانی. فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره سیزدهم، تابستان ۱۳۸۵، صص ۵-۳۶.
6. Ramadhar Singh, Hui Koon Lim, Krithiga Sankaran, Naureen Bhullar, 2018, Punishing an “unfair” leader: people as pragmatic politicians with in-group but fair-but-biased prosecutors with out-group, IIMB Management Review
7. Satu Koivisto a, Jukka Lipponen a, Michael J. Platow b , 2013, Organizational and supervisory justice effects on experienced threat during change: The moderating role of leader in-group representativeness, The Leadership Quarterly 24 (2013) 595–607
8. Kevin M. Kniffin a, Brian Wansink a, Vladas Griskevicius b, David Sloan Wilson c , 2014, Beauty is in the in-group of the beheld: Intergroup differences in the perceived attractiveness of leaders, The Leadership Quarterly 25 (2014) 1143–1153
9. Marcela Ibanez , Elke Schaffsand, 2017, Organizational Performance with In-group and Out-group leaders: An Experiment, Journal of Behavioral and Experimental Economics
10. Leda Blackwood, 2017, Choosing between conciliatory and oppositional leaders: The role of out-group signals and in-group leader candidates' collective action tactics, European Journal of Social Psychology
11. David Effelsberg , Marc Solga, 2013, Transformational Leaders' In-Group versus Out-Group Orientation: Testing the Link between Leaders' Organizational Identification, their Willingness to Engage in Unethical Pro-Organizational Behavior and Follower-Perceived Transformational Leadership, Springer Science, Business Media Dordrecht
12. Satu Koivisto, Jukka Lipponen, 2015, A Leader's Procedural Justice, Respect and Extra-role Behaviour: The Roles of Leader In-group Prototypicality and Identification, Springer Science, Business Media New York
13. David E. Rast , Justin D. Hackett, Alexis Alabastro³, Michael A. Hogg, 2014, Journal of Applied Social Psychology
14. Jordi Brandts, David J. Cooper and Enrique Fatas, 2006, Leadership and Overcoming Coordination Failure with Asymmetric Costs
15. Sigmund Karterud, 2015, On Structure and Leadership in Mentalization-based Group Therapy and Group Analysis, Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav , ۲۰۱۵ Vol. 48(2): 137–149
16. Geoff Thomas, Robin Martin, and Ronald E. Riggio, 2013, Leading groups: Leadership as a group process, journalsPermissions.nav
17. Daan van Knippenberg, 2005, Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification, Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5, 2005 pp. 355 369.
18. Leda Blackwood, 2017, Leader choice: out-group signals and collective action tactics.
19. David De Cremer, 2002, Intergroup and Intragroup Aspects of Leadership in Social Dilemmas: A Relational Model of Cooperation, Journal of Experimental Social Psychology 38, 126–136
20. Joseph R. Miles and Dennis M. Kivlighan, Jr. 2010, Co-Leader Similarity and Group Climate in Group Interventions: Testing the Co-Leadership, Team Cognition-Team Diversity Model, American Psychological Association
21. Satu Koivisto, Jukka Lipponen, 2015, A Leader's Procedural Justice, Respect and Extra-role Behaviour: The Roles of Leader In-group Prototypicality and Identification, Soc Just Res 28:187–206
22. Zhu, W., May, D. R. and Avolio, B. J. (2004), “The Impact of Ethical Leadership Behaviour on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity,” Journal of Leadership and Organizational Studies, 11, 16-26.