

تحلیل و بررسی راهبردهای رفتاری رهبران تازه کار نسبت به همکاران و دوستان قدیم

لعیا جعفری*^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۲۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۳/۰۱

چکیده

پژوهش حاضر به مطالعه و بررسی رفتار افرادی می‌پردازد که در درون گروه کاری خود به نقش رهبری رسیده‌اند و در این مورد به بررسی استراتژی انتخابی آنان و ایفای هر دو نقش دوستی و رهبری بحث می‌کند. با بررسی رفتار این رهبران از میان افرادی که به نوعی چنین تجربه‌ای را در یک دوره زمانی داشته‌اند، نشان می‌دهد که آنان دچار تعارضات روانی گوناگونی می‌شوند، آسیب‌پذیری ناشی از در معرض استعمار قرار گرفتن و ترس از استفاده از قدرت در برابر دوستان، دو نوع از تعارضاتی هستند که صاحب‌نظران مختلف بدان اشاره داشته‌اند و در این پژوهش مورد تایید قرار گرفته‌اند؛ نتایج حاصل از بررسی یافته‌ها چهار نوع استراتژی رفتاری را شناسایی نمود؛ حفظ مسئولیت شغلی، اتمام دوستی، جدایی دوستی از رهبری، همپوشانی نقش‌ها یا استفاده از دوستی برای رهبری. نتایج حاصل از تلفیق ادبیات موضوع و مصاحبه صورت گرفته نشان می‌دهد که نوع تعارض و هویت رهبر منجر به انتخاب استراتژی می‌شود. پژوهش حاضر کیفی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه سرپرستان و کارکنانی است که به نوعی این موضوع را در یک دوره زمانی تجربه کرده‌اند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام گرفته و به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. در نهایت، به منظور رسیدن به اشباع نظری، با ۱۷ نفر مصاحبه انجام گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های متنی استفاده شده است.

واژگان کلیدی

رهبری، دوستی، قدرت، هویت رهبر، تعارض

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (s.ljafari@Rose.shirazu.ac.ir)

۱. مقدمه

بررسی آنچه که مدیران و رهبران یک سازمان را اثربخش می‌سازد، یکی از دغدغه‌های پژوهشگران مدیریت بوده و به عنوان پرسشی همیشگی برای سازمان‌ها مطرح می‌گردد (پرنیک^۱، ۲۰۰۱). واقعیت مسلم این است که مدیران و رهبران باعث بروز تغییراتی در سازمان‌ها می‌شوند (اسکاپرلندا هرلین^۲، ۲۰۰۹). یک سازمان یا شرکت باید بتواند برای غلبه بر هر تغییری که رخ دهد، سیاست‌های مناسب تدوین کند تا بتواند به چشم‌انداز و مأموریت سازمان به خوبی دست یابد و عملکرد خود را بهبود بخشد (ایشزان و همکاران^۳، ۲۰۲۰). یکی از اتفاق‌های رایج در سازمان‌ها، انتخاب رهبر تازه کار از بین کارکنان آن سازمان است که ممکن است رابطه دوستانه با کارکنان و زیردستان داشته باشد. انتقال از هم تیمی به رهبری تیم، جهش بزرگی در زندگی کاری افراد به شمار می‌رود؛ به عبارت دیگر در فضای کاری جدید فرد به عنوان رئیسی شناخته می‌شود که تا چندی پیش به عنوان دوست با افراد در تعامل بوده است. این مسئله که به کرات در داخل سازمان دیده می‌شود، گاهی نوعی تعارض^۴ را در میان افراد بوجود می‌آورد. چنانچه این کشمکش‌ها در نقل و قولی از مجله بازاریابی کسب و کار هاروارد^۵ مشاهده می‌شود، "برای من سخت است که به عنوان مدیر نسبت به افرادی که قبلاً همکارم بودند، سخت‌گیر باشم." (جنتری^۶، ۲۰۱۵). داشتن دوستانی در محیط کار نتایج مثبتی مانند هم‌افزایی میان کارکنان را به همراه دارد و اغلب به عنوان یک فرایند سودمند تلقی می‌گردد (یونسورت و همکاران^۷، ۲۰۱۵) اما به نوبه خود تاثیرات منفی را نیز به همراه دارد. مطالعات مشابهی نشان می‌دهند که داشتن رابطه دوستانه در محل کار می‌تواند تصمیمات مهم را تحت الشعاع قرار دهد (متدوت و همکاران^۸، ۲۰۱۶). تحقیقات مختلف دلالت بر وجود دوستی‌های متعددی در محل کار به عنوان یک پدیده سازمانی گسترده دارد، بطوری که در آن یک فرد در کنار یک رابطه تجاری یک رابطه عاطفی با همکاران درون سازمان نیز برقرار می‌کند (اینگرگم و ژو^۹، ۲۰۱۸). مطالعات اخیر، نشان می‌دهد که ۳۰ درصد کارمندان ادعا می‌کنند که بهترین دوستان را در محل کار دارند (راث^{۱۰}، ۲۰۱۶). همچنین مطالعات دیگری ادعا دارند که تعداد قابل توجهی از کارکنان، همکاران خود را با عنوان دوستان توصیف می‌کنند، از همه مهم‌تر اینکه، دوستی‌های محل کار پیامدهایی برای کارکنان و نتایج سازمانی از طریق ارائه حمایت معنوی و مادی، توصیه‌های کاری و غیرکاری و تبادل اطلاعات با کیفیت را به همراه دارد (متدوت و همکاران، ۲۰۱۶). به عنوان مثال، برخی از کارکنان ادعا می‌کنند زمانی که رابطه دوستی قوی‌تری در محل کار دارند، دارای سطوح بالاتری از بهره‌وری، حفظ رضایت شغلی و به احتمال زیاد نسبت به هم‌تایان خود تعهد و درگیری بیشتری خواهند داشت (راث، ۲۰۰۶)؛ بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که ایجاد و حفظ رابطه دوستی در محل کار می‌تواند اثرات قابل توجهی بر کارایی و بهره‌وری داشته باشد، حال اگر رهبر گروه رابطه دوستانه را با دوستان قدیم خود حفظ کند می‌تواند از اثرات آن در جهت مشارکت بالاتر کارکنان و افزایش بهره‌وری استفاده کند. متأسفانه نظریه‌های رهبری موجود اطلاعات زیادی در رابطه با دوستی‌های پیشین ارائه نمی‌دهند. اگرچه برخی

1 Pernik

2 Scaperlanda Herlein

3 Ichsan

4 Conflict

5 Harvard Business Review (HBR)

6 Gentry

7 Unsworth, et al

8 Methot et al

9 Ingram & Zou

10 Rath

از نظریه‌های رهبری، مانند تئوری رهبر-پیرو و رهبری تحول آمیز، روابط بین رهبران و زیردستان را مورد بررسی قرار می‌دهند، اما دوستی‌ها یک نوع خاص از روابط هستند که نظریه‌های قبلی نمی‌توانند این پدیده را به وضوح تشریح نمایند. با توجه به موارد عنوان شده باید به دنبال عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی رفتاری رهبران تازه کار بود. باید در نظر داشت که متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار آنچنان زیاد و متنوع است که کنترل کردن آنها تقریباً غیرممکن است؛ اما آنچه مسلم است دستیابی به اهداف سازمانی جز از طریق هدایت و رهبری افراد برای ایفای وظایف تعریف شده امکان‌پذیر نیست. در واقع، به نظر می‌رسد که مدیران و رهبران سازمان با عملکرد رفتار خود می‌توانند نقش مؤثری در ایجاد انگیزه کارکنان ایفا کنند. به همین دلیل شناخت و تحلیل رفتار و فعالیت‌هایی که مدیران سازمان‌ها انجام می‌دهند، همواره از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است (نیومن و همکاران^۱، ۲۰۱۰؛ ویلدر و گتمیلر^۲، ۲۰۱۴). بدون رهبری اثربخش، احتمال اینکه سازمانی بتواند به هنگام مواجهه با چالش‌های عملکرد برتر و حتی رضایتبخش دست یابد، کاهش خواهد یافت؛ بنابراین می‌توان گفت بسته به نوع دید محقق به جنبه‌های مثبت و منفی دوستی در محیط کار و یا جنبه‌های سازنده و مخرب تعارض و قدرت در سازمان می‌توان تئوری‌های متفاوتی ارائه کرد. در مجموع با توجه به اثرات مثبت و منفی که رابطه رهبر با دوستان قدیم در سازمان می‌تواند داشته باشد و با توجه به اینکه درک ما از ماهیت و عملکرد این رابطه ناقص است لازم است که به این نوع دوستی در سازمان به عنوان یک رابطه مهم و تأثیرگذار نگاه شود و نتایج و پیامدهای آن مورد بررسی قرار گیرند؛ بنابراین در این پژوهش تلاش می‌گردد تا راهبردهای رفتاری رهبران نسبت به دوستان همکار در سازمان‌ها تحلیل و بررسی شود. مطالعه حاضر، بدلیل بررسی نوع خاصی از رفتار رهبری، سبب ایجاد دانش جدید در حوزه مدیریت و سازمان می‌شود و در نتیجه به گسترش دانش مدیریت در سطح نظری کمک می‌کند.

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

۲-۱- تعاریف واژگان

رهبری

فیدلر^۳ (۱۹۶۷) به رهبری به عنوان رفتاری اشاره می‌کند که رهبر در حین هدایت و هماهنگ کردن اعمال گروه به آن مبادرت می‌ورزد. یامارینو^۴ (۲۰۱۳) رهبری را فرایند تعامل چند سطحی (فرد، دوتایی، گروه و جمعی) رهبر-پیرو معرفی می‌کند و در موقعیتی خاص که در آن رهبر و پیروان چشم‌انداز مشترکی را ترسیم نموده و بصورت مشتاقانه و مشترک جهت تحقق آن تلاش می‌کنند، روی می‌دهد (ایرانی و همکاران، ۱۳۹۴).

دوستی

دوستی مقوله‌ای است که افراد یک جامعه را به یکدیگر چنان نزدیک می‌سازد که در عین توجه جدی به منافع شخصی خود، از لزوم در نظر گرفتن منافع دیگران غافل نباشد و با رعایت اصل اشتراک، همه افراد جامعه خود را یک کل واحد ببیند و برای منفعت جامعه و سلامت آن تلاش کنند (علوی پور و بحرانی، ۱۳۸۸). دوستی به عنوان «پیوند مثبت بین دو نفر» در نظر گرفته می‌شود (یونسورت، کارگت و بیلینگ^۵، ۲۰۱۸). این پیوند نوعی رابطه داوطلبانه است که حمایت

1 Nauman, et al

2 Wilder & Guthmiller

3 Fiedler

4 Yammarino

5 Unsworth, Kragt & Billings

عاطفی، اجتماعی و احساس تساوی اعضا را در برمی گیرد (سانگ و اولفسکی^۱، ۲۰۰۸). همچنین اینکه دوستی بر یک دیدگاه شخصی استوار است که یکدیگر را به جای اینکه صرفاً یک اشغال گر نقش ببینند، به عنوان یک کل در نظر می-گیرد (سیاس و کاهیل^۲، ۱۹۹۸). داشتن دوستان در محیط کار با پیامدهای مثبت مثل همبستگی و جامعیت بین کارکنان همراه است (هیس^۳، ۱۹۸۹) و غالباً به عنوان یک فرایند سودمند تلقی می گردد (بالکوندی و هریسون^۴، ۲۰۰۶؛ بارلی و کوندا^۵، ۲۰۰۱؛ کارم و ایستبلا^۶، ۱۹۸۵؛ میلر، رودفر و کولودینسکی^۷، ۲۰۰۸؛ پین و هوتی^۸، ۱۹۹۵). با این حال، مطالعه‌ای که اخیراً توسط متدوت و همکاران (۲۰۱۶) انجام شد، نشان داده است که به دلیل روابط موجود بین دو طرف، تاثیر مثبت بالقوه‌ای بر عملکرد وجود دارد، اما از تاثیر منفی ناشی از حفظ رابطه همکار-دوست بر آن نیز نمی توان غافل شد. به طور مشابه برمن و همکاران^۹ (۲۰۱۲) تعداد ۲۲۲ مدیر را مورد بررسی قرار دادند و از آنها خواستند تا در خصوص عواقب داشتن یک دوست در محل کار، اظهار نظر کنند. مشابه یافته‌های متدوت و همکاران (۲۰۱۶) مصاحبه شوندگان به تعارضات ناشی از حفظ روابط دوگانه اشاره داشتند؛ ضمن اینکه این موضوع می تواند تصمیمات مبتنی بر شایستگی از قبیل استخدام، ارتقا و اختیار تصمیم گیری را نیز تحت الشعاع قرار دهد؛ بنابراین چنین به نظر می رسد که با توجه به یافته-های محققین، یکی از مهمترین دلایل تعارضات شناسایی شده در روابط رهبر-پیرو به طور بالقوه به دلیل اختلاف قدرت است.

با وجود پیوند مستقیم بین تعامل اجتماعی و تأثیرات مثبت آن در زندگی ما انسان‌ها، نگرانی‌های سنتی که پیرامون روابط شخصی در محل کار وجود دارد، می تواند دوستی در حوزه کاری را کمی نگران کننده جلوه دهد. در واقع مدیران سازمان‌ها برای به حداکثر رساندن بهره‌وری، سعی در به حداقل رساندن رفتارهای نامتعارف دارند (تیلور و همکاران، ۱۹۹۹). آزار و اذیت، نفع گرایی، سوءاستفاده از اقتدار و تضاد منافع نمونه‌هایی از مشکلات ناشی از روابط نزدیک اجتماعی بین همکاران می باشد (هیس^{۱۰}، ۱۹۸۹). از طرفی دوستی‌های موجود در محیط کار ممکن است منجر به پویایی بیشتر گردد.

دو مورد از پیش‌زمینه‌های سازمانی مؤثر بر رابطه رهبر با همکاران عبارتست از: قدرت^{۱۱} رهبر و هویت^{۱۲} رهبر (هوگ^{۱۳}، ۲۰۰۱؛ نینبرگ و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۴). قدرت رهبر؛ قدرت با رهبری یکسان نیست اما معمولاً قدرت به عنوان یک ویژگی رهبری تلقی می گردد (کمایی و فرهنگی، ۱۳۷۰) رهبران، به دلیل موقعیت خود در سلسله‌مراتب سازمانی، از قدرت خود به منظور چگونگی توزیع منابع با ارزش و فرصت‌های کلیدی میان زیردستانشان استفاده می کنند. اگر رهبر، قادر به رفتار با

1 Song & Olshfski

2 Sias & Cahill

3 Hays

4 Balkundi & Herrison

5 Barley & Kunda

6 Karm & Isabella

7 Miller, Rutherford & Kolodinsky

8 Payne & Hauty

9 Berman, et al

10 Hyse

11 Power

12 Identity

13 Hogg

14 Knippenberg, et al

زیردستان در یک شیوه متمایز باشد، این امر ضرورت پیدا می‌کند. هویت رهبر عامل زمینه‌ای دوم است که بر کیفیت رابطه رهبر-عضو تأثیر دارد.

قدرت

قدرت اغلب به صورت توانایی بالقوه یک نفر یا واحدی از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای اجرای دستورها با هدف رسیدن به نتایج مورد نظر ذینفعان سازمان است (دفت^۱، ۱۳۷۷). بدیهی است در سازمان آن دسته از افراد و واحدهایی که مسئولیت انجام دادن کارهای مهم را بر عهده دارند، به طور طبیعی اعمال قدرت بیشتری دارند (شفریتز و استیون^۲، ۱۳۷۸)، از این رو توزیع قدرت در سازمان سلسله مراتبی (قلی پور، ۱۳۸۴) و تا حد زیادی تابعی از محیط سازمان، ساختار و ویژگی‌های شخصیتی افراد است (امرسون^۳، ۱۹۶۲). تئوری‌هایی که به توزیع قدرت در سازمان می-پردازند اغلب ساختاری‌اند (هوس^۴، ۱۹۹۱) ساختار سازمان و سلسله مراتب اختیار موجب ارائه مجوزی برای برقراری ارتباط رسمی بین افراد، دسترسی به شبکه‌های ارتباطی و تبادل اطلاعات می‌شود (هچ^۵، ۱۳۸۵). به طور کلی ماهیت قدرت توسط محققان مختلف بررسی شده، به طوری که امرسون (۱۹۶۲) به روابط بین قدرت و وابستگی توجه دارد و فرنچ و راون^۶ (۱۹۵۹) موضوع پایگاه قدرت را بر اساس ادبیات روان‌شناسی اجتماعی توسعه دادند. رابینز مسیرهای دستیابی به قدرت را تشریح و سه منبع قدرت مبتنی بر پاداش، کنترل منابع و در مرکز شبکه بودن را معرفی می‌نماید (کوچ^۷، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان داده‌اند که افراد با قدرت بالاتر تمایل دارند دوستی‌های کمتری در سازمان داشته باشند (ماوو^۸، ۲۰۰۶) و فاصله قدرت تأثیر قابل توجهی بر شکل‌گیری دوستی‌های رهبر-پیرو دارد (بوید و تیلور^۹، ۱۹۹۸). یکی دیگر از عوامل شناسایی شده موثر بر دوستی رهبر پیرو در محیط کار انگیزه رهبر است، به عبارتی رهبری که انگیزه گرفتن و حفظ قدرت در محیط کار دارد کمتر نگران موضع خود بوده و تلاش بیشتری برای حفظ دوستی دارد (مک آدامز و همکاران^{۱۰}، ۱۹۸۴).

تعارض

قدرت و تعارض پدیده‌های اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی هستند. به گفته برتراند راسل^{۱۱} همان‌گونه که انرژی یک مفهوم بنیادی و اصلی در علم فیزیک است، قدرت نیز از مفهوم اساسی در دانش اجتماعی برخوردار است (هیگس و گولت^{۱۲}، ۱۳۸۴). به اعتقاد پرو، سازمان‌ها قدرت می‌آفرینند، قدرت از منابع مختلف به وجود می‌آید، مورد مخالفت قرار می‌گیرد و قطعا از آن استفاده می‌شود (اسکات^{۱۳}، ۱۳۸۲).

1 Daft

2 Shafritz & Stephen

3 Emerson

4 House

5 Hatch

6 French & Raven

7 Kovach

8 Mao

9 Boyd & Taylor

10 MC Adams, et al

11 Bertrand Russel

12 Hicks & Gullett

13 Perrow

نتایج تحقیقات انجام شده در سازمان‌های پیشرو موید آن است که هر چند در گذشته وجود تعارض تزیق‌کننده ارزش منفی تلقی می‌گردید، اما سازمان‌های موفق امروزی تعارض را به عنوان فرصتی استثنایی برای سازمان می‌دانند که می‌توانند از طریق شناسایی مولفه‌های تعارض‌زا و ایجاد همکاری متقابل بین نیروهای تعارض، استراتژی برد-برد را برای سازمان و کارکنان ایجاد نمایند (پائول و وانکلی^۱، ۲۰۱۴)، اما به نظر می‌رسد که شناسایی منابع ایجاد تعارض تا حد زیادی بتواند از توسعه اثرات مخرب آن پیشگیری نماید. باروو^۲ (۲۰۱۰) وابستگی متقابل به منابع و منافع مشترک در سازمان‌ها را مهم‌ترین و ابتدایی‌ترین دلیل تعارض می‌داند که در این شرایط افراد در پی تلاشی مضاعف جهت ارضاء نیازهای شخصی و علایق از طریق کاهش میزان مداخله همکاران خود در دستیابی به اهداف و منابع مورد نظر می‌باشند (کندیل^۳، ۲۰۱۲).

هویت

کلمه هویت از نظر لغوی به معنی «هستی، وجود، ماهیت و سرشت» و ریشه لغوی آن از واژه «هو» گرفته شده که اشاره به غایت، نهایت و کمال مطلق دارد و در حوزه انسانی موجب شناسایی فرد و اجتماع از دیگری می‌شود (فرهنگ معین، ۱۳۷۹)؛ یعنی مجموعه خصائل و خصوصیات رفتاری که از روی آن فرد به عنوان یک گروه اجتماعی شناخته می‌شود و از دیگران متمایز می‌گردد (تاجیک، ۱۳۸۳). در نظام هویتی اجتماعات لایه‌های متعددی وجود دارد که میزان تعلق به برخی از لایه‌ها، بیشتر و واضح‌تر از لایه‌های دیگر است. انسان‌ها از لایه‌های متفاوت هویتی در سطح قوم، محل، شهر، کشور و غیره برخوردارند. این لایه‌ها وقتی گسترده‌تر می‌شوند که افراد از عضویت در گروه‌های مختلف اجتماعی نیز برخوردار باشند. بدون تردید هر یک از این عناصر بر هویت فرد تاثیرگذارند و وی نسبت به آنها حساس است. این لایه‌ها در تعامل با یکدیگرند و با انباشتشان بر روی یکدیگر در مجموع هویت کلی فرد را شکل می‌دهند (لطف آبادی، ۱۳۹۲). هویت نقش معناسازی را چه در سطح فردی و چه در سطح اجتماعی بر عهده دارد. با این تعبیر هویت مفهومی است که دنیای درونی یا شخصی را با فضای جمعی اشکال فرهنگی و روابط اجتماعی ترکیب می‌کند. هویت‌ها معناهایی کلیدی هستند که ذهنیت افراد را شکل می‌دهند و مردم به واسطه آنها نسبت به رویدادها و تحولات زندگی خود حساس می‌شوند؛ بنابراین، هویت، مربوط به ذهنیت مشابهی است که فرد با دیگری دارد (تاجیک، ۱۳۸۴).

رهبران جدید به احتمال زیاد هویت‌های رهبری بی‌ثبات دارند، چرا که هنوز سعی دارند هویت رهبری خویش را سنجیده و بر اساس بازخوردی که کسب می‌کنند، به ثبات برسند (درو و آشفورد^۴، ۲۰۱۰؛ ایبارا^۵، ۱۹۹۹). در ادبیات موضوع، هویت یک رهبر تازه‌کار به عنوان «هویت شخصی مبهم» تعریف می‌شود (درو، آشفورد و کاتن^۶، ۲۰۰۹؛ درو و آشفورد، ۲۰۱۰). به طور کلی هویت می‌تواند در سطح فردی (که در آن هویت بر شباهت‌ها و تفاوت‌ها با دیگران تمرکز می‌کند)، در سطح ارتباطی که بر روابط با دیگران تمرکز کرده و سطح جمعی (که هویت بر روی عضویت گروه تمرکز می‌کند)؛ باشد و هویت رهبری بر سطح جمعی تاکید دارد. علاوه بر این، این سطوح مختلف هویت رهبر ممکن است انگیزه‌های متفاوتی از جمله تمرکز بر دستیابی به اهداف شخصی (هویت سطح فردی)، یا هنجارهای گروهی و نیازهای گروهی ایجاد

1 Paul & Vanclay

2 Barrow

3 Kandil

4 DeRue & Ashford

5 Ibarra

6 Cotton

کند (جانسون و همکاران^۱، ۲۰۱۲). لرد و هال^۲ (۲۰۰۵) استدلال می‌کنند که رهبران تازه کار بر هویت شخصی تاکید خواهند کرد و یکی از دغدغه‌های آنان این است که آیا به عنوان رهبر از طرف دیگران پذیرفته می‌شوند یا نه. بنابراین، هویت شخصی رهبران جدید از ناپایداری بیشتری برخوردار خواهد بود، از طرفی، کارکنانی که رابطه دوستی قدیم با رهبر داشته‌اند ممکن است که هویت رهبر را با توجه به قدرت نابرابر ارزیابی کنند. به این ترتیب، ناامنی که در هویت ناپایدار وجود دارد ممکن است باعث شود که رهبر رفتار را صرف نظر از رفتار واقعی همکار دوست، درک کند. نقش‌ها و هویت‌های چندگانه

بررسی ادبیات تعارض هویت^۳ سه نوع استراتژی را در این زمینه نشان می‌دهد، جداسازی هویت، همراستایی هویت و حذف هویت (هورتون و همکاران^۴، ۲۰۱۴ یونسورت و بک^۵، ۲۰۱۴). ادبیات تعارض نقش نیز استراتژی‌های مشابه اما متفاوت دارد از قبیل انتخاب یک نقش بر دیگری است، سازش که به موجب آن فرد تلاش می‌کند هر دو نقش را حفظ کند و اجتناب از آن که فرد خود را از هر دو نقش جدا می‌کند (ویلرت^۶، ۱۹۸۱).

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد کلان، کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه افرادی تشکیل می‌دهند که به نوعی چنین تجربه‌ای را در دوران کاری خود داشته‌اند. روش جمع‌آوری داده‌های پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. بدین ترتیب که سوالات مصاحبه به دو صورت تنظیم گردید. مصاحبه اول با رهبران تازه کار و مصاحبه دوم با کارکنانی که چنین تجربه‌ای را در خصوص دوستان خود داشته‌اند. پژوهشگر با توجه به سؤال پژوهش با عنوان: «رویکردهای رفتاری رهبران تازه کار نسبت به دوستان قدیم چگونه است؟» چند سؤال باز و گسترده را بر اساس بررسی فرایند، محتوا و مهارت‌های گفتگوی مؤثر مطرح و به صورت مقدماتی با پنج نفر مصاحبه کرد و سوالاتی که از نظر مصاحبه‌شوندگان نامفهوم بود، ویرایش و سپس نتایج در اختیار خبرگان دانشگاهی قرار داده شد تا نظر تخصصی خود را اعلام کنند و از این طریق، روایی صوری و محتوایی آن سنجیده شد. سوالات مصاحبه به گونه‌ای طراحی شده بود که رشته گفتگو در مصاحبه قطع نشود و به مصاحبه‌شونده برای هدایت جریان گفتگو، آزادی بیشتری داده شود. در تحقیق کیفی، تعداد مشارکت‌کننده در پژوهش از پیش قابل تعیین نیست و تعداد مشارکت‌کننده‌ها تا اشباع نظری^۷ مقولات پیش می‌رود. عموماً پژوهش‌های کیفی با مشارکت هشت الی ۲۰ نفر انجام می‌شود و استفاده از حجم نمونه بیشتر می‌تواند عمق بررسی را کاهش دهد (اشتراوس و کوربین^۸، ۱۳۹۱).

۳-۱- تحلیل مضمونی

با توجه به ماهیت متنوع و پیچیده رویکردهای کیفی در پژوهش، تحلیل مضمونی را باید به مثابه روشی بنیادین برای تحلیل کیفی در نظر گرفت (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). چرا که این روش، مهارت‌های محوری را برای بسیاری از شکل‌های دیگر تحلیل کیفی فراهم می‌کند (براون و کلارک^۹، ۲۰۰۶). تحلیل مضمونی، راهبرد تقلیل و تحلیل داده‌هاست که از طریق آن

1 Jahnson, et al

2 Lord & Hall

3 Conflict of Identity

4 Horton

5 Beck & Unsworth

6 Vliert

7 Theoretical Saturation

8 Strauss & Corbin

9 Clarke & Braun

داده‌های کیفی دسته‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی می‌گردند. میلز و همکاران^۱ تحلیل مضمون را مهارتی برای کاهش حجم انبوه داده‌ها و مدیریت آن‌ها بدون از دست دادن زمینه^۲ معرفی می‌نمایند. به زعم آنان این روش به منظور نزدیک شدن به داده‌ها و غوطه‌ور شدن در آن‌ها و سازماندهی و تلخیص و متمرکز نمودن تفسیر استفاده می‌شود (میلز و همکاران، ۲۰۱۰). در یک تعریف کلی تحلیل مضمونی را می‌توان راهبردی توصیفی دانست که دنبال یافتن الگو و مفاهیم مهم از درون مجموعه داده‌های کیفی را تسهیل می‌کند (گیون^۳، ۲۰۰۸).

۲-۳- فرایند پژوهش

در گام اول پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها، ابتدا واحدهای فکر از متن استخراج شدند. سپس این واحدهای فکر براساس اشتراکی که در مضامین آنها وجود دارد، مقوله‌بندی شدند. درنهایت، مقوله‌ها براساس ارتباط احتمالی با یکدیگر، در طبقات جداگانه‌ای قرار می‌گیرند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام گرفته و به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه-ساختاریافته استفاده شده است. سوالات مصاحبه بر دیدگاه شرکت‌کنندگان از رهبری و دوستی، نحوه مذاکره آنها با رهبر و دوست خود، هرگونه تعارضات ناشی از آن و چگونگی برخورد با آنها، متمرکز شده بود. درنهایت، به منظور رسیدن به اشباع نظری، با ۱۷ نفر مصاحبه انجام گرفت. این افراد غالباً متخصصان دانشگاهی یا مدیران و کارشناسان صنایع بنام کشور هستند که به منظور افزایش روائی بیرونی تحقیق انتخاب شدند زیرا که تجربیات و گفته‌های آنان موجب کشف کدها و طبقاتی در تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در این مطالعه می‌شود که در عمل به واقعیت نزدیکتر است و تکرارپذیری را افزایش می‌دهد. نتایج حاصل از کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم نیز به تایید اساتید دانشگاه رسید که تاییدی بر پایایی پژوهش است. در طی فرایند تحلیل و جمع‌آوری داده‌ها که در یک پژوهش تحلیل مضمون به صورت هم‌زمان صورت می‌گیرد، نظرات متخصصان دانشگاهی برای تایید صحت کدگذاری و شکل‌دهی طبقات اخذ شد که این امر نشان بر روائی سازه در این پژوهش دارد.

۱-۲-۳- گردآوری داده‌ها

فرایند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنایی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به وجود آمده‌اند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این پژوهش از الگوی پیشنهادی کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شده است. این الگو از سه مرحله، گام و اقدام تشکیل شده است. مراحل سه‌گانه این الگو عبارتند از:

تجزیه و توصیف متن

تشریح و تفسیر متن

ترکیب و ادغام

تجزیه و توصیف متن خود شامل آشنایی با متن، کدگذاری ایجاد کدهای اولیه و در نهایت جستجو و شناخت مضامین است. در تشریح و تفسیر متن به ترسیم شبکه مضامین پرداخته می‌شود. در نهایت نیز در مرحله ترکیب و ادغام باید تحلیل

1 Mills, et al

2 Contex

3 Given

شبکه مضامین و تدوین گزارش پرداخته شود. جهت ترسیم شبکه مضامین ابتدا باید مضامین را مرتب کرد. مهم ترین اقدام در این مرحله شناخت مقوله‌های فراگیر، سازمان دهنده و مضامین پایه است.

جدول ۱. مراحل، گام و اقدام کدگذاری در تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶)

مرحله	گام	اقدام
آشنایی با داده‌ها		مکتوب کردن داده‌ها
		مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها
		نوشتن ایده‌های اولیه
تجزیه و توصیف متن	کدگذاری و ایجاد کدهای اولیه	پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین
		تفکیک متن به بخش‌های کوچکتر
		کدگذاری ویژگی‌های خاص داده‌ها
جستجو و شناخت مضامین		تطبیق دادن کدها با قالب مضامین
		استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاشته متن
		پالایش و بازبینی مضامین
تشریح و تفسیر متن	ترسیم شبکه مضامین	مرتب کردن مضامین
		انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر
		ترسیم نقشه‌های مضامین
تحلیل شبکه مضامین		اصلاح و تایید شبکه‌های مضامین
		تعریف و نامگذاری مضامین
		توضیح و توصیف شبکه مضامین
ترکیب و ادغام	تدوین گزارش	تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن
		استخراج نمونه‌های مورد علاقه از داده‌ها
		مرتبط کردن نتایج تحلیل با سوالات تحقیق و مبانی نظری
		نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

گام اول) آشنایی با داده‌ها: به منظور آشنایی با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، بعد از انجام هر مصاحبه و ضبط گفتگوها متن مصاحبه‌ها پیاده و بازخوانی مکرر داده‌ها و مصاحبه‌ها بصورت فعال برای جستجوی معانی و الگوها صورت گرفت. گام دوم) ایجاد کدهای اولیه: محقق در این پژوهش پس از خواندن داده‌ها و آشنایی با آنها اقدام به استخراج و ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها نمود. در این مرحله ۳۷ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء گردید که در جداول ۲ و ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۲. نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده (شواهدی برای انواع تعارض)

نمونه متن	کد استخراج شده
"یکی از افرادی که چندین سال پیش با هم در تیم فوتبال اداره بودیم و در واقع فردی بود که بیشترین تعامل را در این سالها با من داشته، توقع دارد که من در ارتقا وی دخالت داشته باشم و کمک کنم."	ایجاد انتظارات نامعقول کارکنان از رهبر
"آنان انتظار دارند در ارزیابیهای شغلی و تعیین وظایف آنها ملاحظاتی را در نظر بگیرم."	سوء استفاده از روابط دوستانه
"در حقیقت ایفای نقش رهبری در کنار دوستان تا چندی برای من این حس را به همراه داشت که ممکن است از سوی آنان جدی گرفته نشوم."	ترس از عدم پذیرش
"اوایل متوجه می شدم که برخی از دستوراتم نادیده گرفته می شود و دوستانم انتظار دارند رفتار من با آنان متفاوت باشد."	نادیده گرفته شدن رهبر از سوی دوستان
"گاهها این نگرانی را داشتم که کارشکنیهایی از طرف دوستان خصوصا کسانی که به نوعی طرد شده اند، در انجام وظایفم اختلال ایجاد کند."	ترس از بروز دشمنی از سوی کارکنان
"گاهها نگرانم در روابط من با دوستان اتفاقاتی افتد که به ایفای مسئولیت من صدمه بزند."	ترس از شکست در نقش رهبری به دلیل تاثیر دوستی بیش از حد
"احراز این نقش (رهبری) دستیابی مرا به اطلاعاتی مهیا کرد که بایستی در حفظ آن هوشیار باشم. این موضوع تنشهایی را برای من به همراه داشت."	نگرانی از موضع قابلیت اعتماد مبتنی بر قدرت

جدول ۳. نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده (انواع استراتژی رفتاری)

نمونه متن	کد استخراج شده
"من فکر می کنم مهم ترین استراتژی برای حل تعارضات اینست که دوستی میان خود و دوستان را به حداقل ممکن رسانده به نحوی که امکان سودجویی کارکنان کاملا از بین رود."	محدود کردن روابط دوستانه در کار
"گاهها مجبور بودم جهت کاهش مقاومت دوستان به گونه ای رفتار کنم که یعنی من مامورم و معذور"	تاکید بر مسئولیت رهبری
"افراد باید تعادل خود را به عنوان شخصیت مقتدر و یا عضو تیم بودن، حفظ کنند"	حفظ تعادل در روابط رهبری
"به نظر بنده در موقعیت جدید هیچ تعارضی بین نقش رهبری و دوستی وجود ندارد و رهبر می تواند کما فی السابق رابطه خود را با دوستان خود داشته و از این مورد در جهت مثبت استفاده کند"	جایگزینی رابطه رئیس مابانه با رابطه مشارکت محور و دوستانه
"حفظ رابطه دوستی میان رهبر و دوست باعث هم افزایی شده و رهبر بایستی در حفظ این رابطه کوشا باشد."	استفاده از روابط دوستی در انجام وظایف رهبری
"سعی می کنم جز در موارد خاص، روابط دوستانه ای در محل کار نداشته باشم."	جایگزینی رهبری و رفاقت
"رهبر سعی داشت تمامی رفتار دوستانه گذشته را در جهت وظایف جدید به کار ببندد و از این طریق رضایت خاطر دوستان را نیز تامین نماید."	استفاده از روابط دوستی در انجام وظایف رهبری
"در ابتدای احراز این سمت تمامی انتظارات خود از کارکنان و متقابلا انتظارات آنان از خودم را شفاف سازی کردم تا تعارضات به حداقل ممکن کاهش یابد"	شفاف سازی انتظارات رهبر و پیرو
"سعی کردم در ارتباط و دوستی با کارکنان، صریح باشم؛ به ویژه زمانی که باید باز خورد منفی یا خبرهای ناخوشایندی مثل اخراج شخصی را منتقل کنم."	صراحت در روابط رهبر و پیرو
"رؤسا هم انسان و دارای احساسات هستند که ممکن است همین احساسات در ارزیابیهای شغلی و تعیین وظایف برای وی اختلال ایجاد نمایند، بنابراین روابط دوستی در محل کار بایستی از بین برود."	حذف دوستی میان رهبر و پیرو

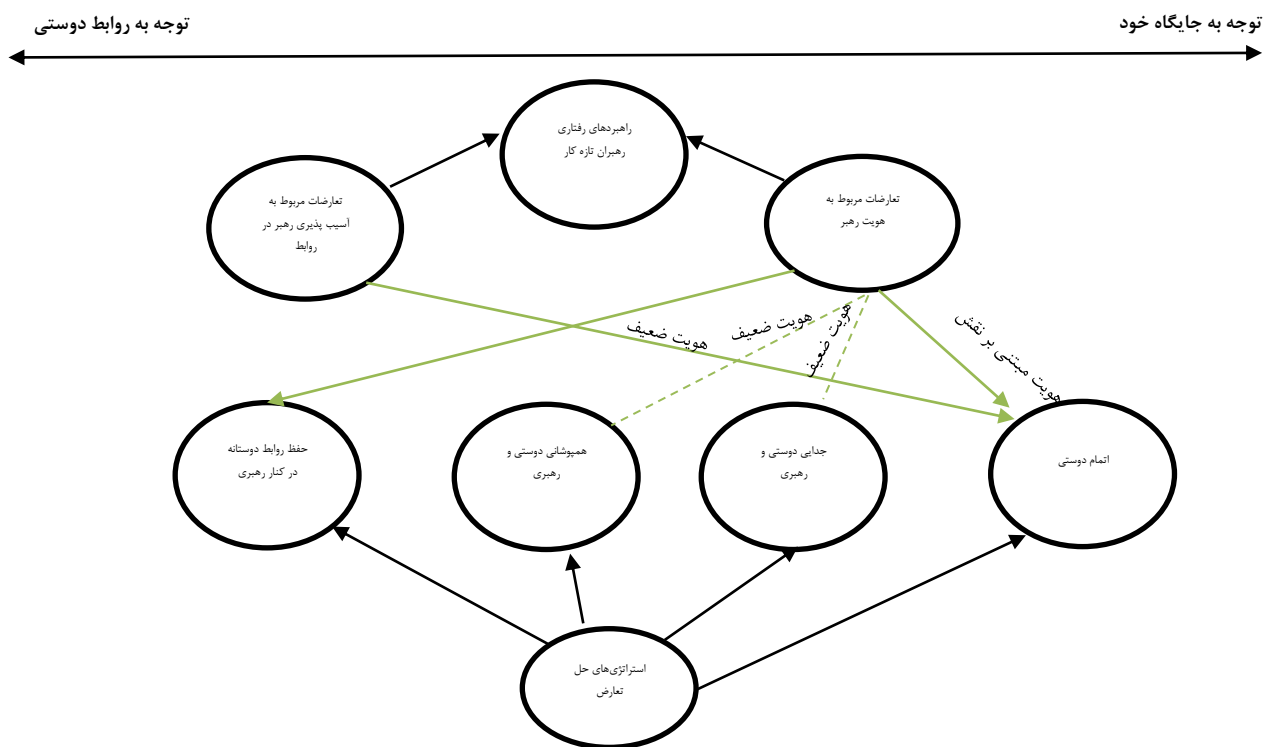
گام سوم) جستجوی کدهای گزینشی: محققان در این مطالعه در هنگام تحلیل داده‌ها و کدها در نظر گرفتند که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک مضمون ترکیب شوند. در این مرحله محققان کدهای ناقص یا نامرتبط و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به ۲۸ کد گزینشی دست یافتند.

گام چهارم) شکل‌گیری مضامین سازمان دهنده: محققان در این پژوهش ضمن ایجاد مجموعه‌ای از مضامین آنها را مورد بازبینی و بررسی مجدد قرار دادند. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به مضمون‌های سازمان‌دهنده است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار مضمون‌های سازمان دهنده در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته شد. در این مرحله ۱۵ مفهوم سازمان دهنده شناسایی گردید.

گام پنجم) تعریف و نامگذاری مضامین فراگیر: مرحله پنجم زمانی آغاز شد که یک تصویر رضایت بخش از مضامین وجود داشت. محققان در این مرحله، مضامین فراگیر را برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار دادند، سپس داده‌ها را تحلیل کردند. با تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چه که یک مضمون در مورد آن بحث می‌کند مشخص و تعیین شد که هر مضمون فراگیر کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در ذیل مضامین سازمان دهنده که مضامین فراگیر از آنها استخراج شده آمده است.

مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
محدود کردن روابط دوستانه در کار	اتمام دوستی
جایگزینی رهبری به جای رفاقت	
تاکید بر وظایف رهبری	
استفاده از دوستی در رهبری	همپوشانی دوستی و رهبری
صراحت در روابط رهبر و پیرو	
حفظ تعادل در روابط رهبری	
جایگزینی رابطه رئیس مابانه با رابطه مشارکت محور و دوستانه	
حذف دوستی میان رهبر و پیرو	حفظ روابط دوستانه در کنار رهبری
شفاف‌سازی انتظارات رهبر و پیرو	جدایی دوستی از رهبری
ایجاد انتظارات نامعقول کارکنان	آسیب‌پذیری در برابر مورد استثمار قرار گرفتن
سواستفاده از روابط دوستانه	
ترس از عدم پذیرش	ترس از موضع قدرت
نادیده گرفته شدن رهبر از سوی دوستان	
ترس از بروز دشمنی از سوی کارکنان	
ترس از شکست در نقش رهبری به دلیل تاثیر دوستی بیش از حد	

در این مرحله محققان در نهایت پس از رفت و برگشت در میان مضامین سازمان دهنده به ۶ مضمون فراگیر دست یافت (اتمام دوستی، همپوشانی دوستی و رهبری، حفظ روابط دوستانه در کنار رهبری، جدایی دوستی از رهبری، آسیب پذیری در برابر مورد استثمار قرار گرفتن و ترس از استفاده از قدرت)، که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین می باشد.



شکل ۱. مدل تعارض روانی و استراتژی رفتاری رهبر - دوست

۴. یافته‌های پژوهش

به طور کلی در پژوهش فوق، محقق به دنبال پاسخ به سه سوال در خصوص رویکردهای رفتاری رهبران تازه کار است: رهبران تازه کار در معرض چه تعارضاتی قرار دارند به عبارت دیگر منبع تعارضات بوجود آمده بین رهبر جدید و دوستان قدیم چیست؟

چه استراتژی‌هایی برای حل این تعارضات اتخاذ می گردد؟

انتخاب نوع خاص استراتژی تحت تاثیر چه عواملی قرار دارد؟

بررسی نتایج پژوهش نشان می دهد که شرکت کنندگان دو نوع تعارض روانی را در خصوص رهبران تازه کار شناسایی کردند:

احساس آسیب پذیری در برابر استثمار؛

ترس از موضع قدرت

آسیب پذیری در برابر استثمار که به طور جدی مورد توجه بسیاری از شرکت کنندگان قرار گرفت؛ به سه زیر مجموعه تقسیم می شود:

- عدم پذیرش جدی از سوی کارکنان
 - درخواست حمایت شخصی از سوی دوستان
 - درخواست‌های نامعقول دوستان برای موقعیت‌های خاص
 دومین دسته از تعارضات روانی ناشی از استفاده از قدرت ذاتی رهبری است. در این دسته از تعارضات فردی که در موقعیت رهبری قرار گرفته است از دو ناحیه احساس فشار می‌کند:
 - استفاده از دوستی برای پرکردن شکاف نابرابری قدرت
 - تنش ناشی از قدرت ارائه دستورات به زیردستان
 حال سوال این جاست که این افراد برای حل این تعارضات روانی چه راه‌حل‌هایی اتخاذ می‌کنند؟
 با بررسی داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها چهار استراتژی حل تعارض روانی که توسط این افراد مورد استفاده قرار می‌گرفت عبارتند از:

حفظ روابط دوستانه در کنار نقش رهبری (ادامه دوستی)

اتمام دوستی

جدایی دوستی و رهبری

همپوشانی نقش‌ها (رهبری و دوستی)

در استراتژی اول رهبران غالباً از دو استراتژی فرعی استفاده می‌کنند:

۱) تظاهر به این مسئله که این دستورالعملی است که از مدیریت بالا صادر شده و رهبر تنها وظیفه ابلاغ آن را بر عهده دارد.

۲) فراموش کردن رهبری و تمرکز صرف بر دوستی (وانمود کردن نقش یک دوست و همراه)

دو استراتژی بعدی برای حل تعارض بین یک رهبر و یک دوست بر پایه جداسازی روابط بین دو فرد است. بدین معنی که استراتژی پایان دادن به دوستی به معنای دوست بودن با افراد بعد از کار است و در استراتژی ایجاد تمایز فرد تنها یکی از دو استراتژی را در محل کار یا خارج از کار اتخاذ می‌کند. در این استراتژی اگرچه شخص رهبر دارای هویت یکسانی است لیکن در دو نقش متفاوت ظاهر می‌شود. در این میان گاهی فرد مجبور به تغییر نقش می‌شود و با توجه به شرایط ممکن است جای نقش‌ها را عوض کند.

استراتژی چهارم نوع خاصی از رویکردهای رفتاری رهبر است که شخص هر دو نقش دوستی و رهبری را در محل کار ایفا می‌کند.

مصاحبه‌شدگانی که از این استراتژی استفاده می‌کردند، به سازمان و یا زمینه‌ای که استراتژی خاصی را طلب می‌کرد اشاره داشتند.

سوال بعدی این است که آیا رهبران همیشه از یک استراتژی مشابه برای برخورد با یک نوع تعارض استفاده کرده‌اند یا اینکه از استراتژی‌های متفاوتی بسته به زمینه استفاده می‌کنند؟ به عبارت دیگر، استراتژی حل تعارض سبک-محور است یا تعارض محور؟

در گروه دوم مصاحبه، رهبرانی که به نوعی با این مسئله برخورد داشته‌اند مورد مصاحبه قرار گرفتند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه نشان می‌دهد که تعارضات مربوط به ترس از مورد استثماری قرار گرفتن اغلب با پایان دادن به دوستی و

رفع مسئولیت قابل حل بودند. از سوی دیگر، شرایط تعارض روانی ناشی از نیاز به استفاده از قدرت بر روی دوستان، به احتمال زیاد با استراتژیهای پایان دادن به دوستی و ایجاد تمایز میان دوستی و رهبری حل خواهد شد.

برخی اوقات مصاحبه شوندگان اشاره به ترکیبی از استراتژی‌ها داشته و به موجب آن دو یا چند استراتژی مورد بحث قرار گرفتند. با توجه یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، چنین نتیجه‌گیری می‌گردد که سبک رفتاری رهبران تعیین‌کننده استراتژی و مبتنی بر زمینه مورد استفاده خواهد بود.

سوالی دیگری که در این میان مطرح می‌شود این است که چرا رهبران تعارضات را با استراتژی‌های مختلف حل و فصل می‌کنند؟ به عبارت دیگر چه عاملی باعث می‌گردد که افراد نوع خاصی از استراتژی را اتخاذ کنند؟

با مطالعه ادبیات و ویژگی‌های رفتار رهبری به رابطه بین رفتارهای رهبران (استراتژی‌ها)، معمول‌ترین سبک رفتاری آنان مبتنی بر هویت است. سه نوع هویت رهبری عبارتند از:

اولین گروه قدرت محور است و تمرکز بر وظیفه دارد، هدف‌گذاری این افراد غالباً در جهت صعود به سمت موقعیت‌های بالاتر قدرت است، گروه دوم به شدت از درک آنها از الزامات نقش ریشه می‌گیرد و بیان‌کننده یک نقش یا یک شغل است. الزام به پیروی از قوانین و دستورالعمل‌های شرکت و اجرای دستورها از بالا اشاره دارد. گروه سوم اشاره به رهبرانی دارد که در درک هویت خود ضعف دارند.

بدیهی است رهبرانی که هویت رئیس بودن را ترجیح می‌دهند، با پایان دادن به دوستی قبلی خود، تعارض روانی رهبر - دوست را حل و فصل می‌کنند. رهبرانی که هویت نقش محور دارند، با ایجاد تمایز، تعارض روانی را حل می‌کنند. رهبرانی که در درک هویت خود ضعف دارند، تعارضات روانی را با داشتن همپوشانی نقش‌ها، ایجاد تمایز یا ادامه دوستی حل و فصل می‌کنند.

۵. محدودیت‌های تحقیق

مهمترین محدودیت موجود در فرایند پژوهش حاضر عدم همگنی جنسیتی بود؛ به عبارت دیگر تمامی مصاحبه‌شوندگان را مردان تشکیل می‌دادند، حال آن‌که روابط رهبری و همکاران قدیم در جنس مخالف ممکن است تعارضات دیگری را بوجود آورد؛ بنابراین این مسئله می‌تواند در پژوهش‌های آتی مدنظر قرار داده شود. دیگر اینکه تحقیقات آتی می‌توانند درک وسیع‌تری از انواع تعارضات و استراتژی‌های مختلف حل و فصل آنان را فراهم آورد. موضوع دیگری که در پژوهش‌های آتی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد تعمیم یافته‌های پژوهش به دوستی‌هایی است که پس از ظهور یک رهبر در سازمان بوجود می‌آیند. بدون شک شناخت هر کدام از این تعارضات و شیوه‌های رویارویی با آن‌ها می‌تواند راهنمای موثری برای رهبران تازه کار باشد.

۶. منابع و مآخذ

۱. اشتراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۰). اصول روش تحقیق کیفی (نظریه‌ی مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها). ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۲. ایرانی، حمیدرضا؛ الوانی، سیدمهدی؛ جندقی، غلامرضا؛ زارعی متین، حسن. (۱۳۹۴). طراحی الگوی رهبری سخاوتمندانه در بیمارستان‌های دولتی استان قم. فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۳۸)، ۱-۳۳.
۳. بحرانی، مرتضی؛ علوی پور، سید محسن. (۱۳۹۶). دوستی در سنت فلسفه سیاسی اسلامی. حکمت و معاصر (۸)، ۱.

۴. تاجیک، محمدرضا. (۱۳۸۳). «جهانی شدن و هویت» هویت ملی و جهانی شدن. تهران: موسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی دانشگاه تهران.
۵. دفت، ریچارد (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رابینز، استیفن (۱۳۸۱). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. شفریتز، جی. ام، استیون اوت جی (۱۳۷۸). تئوری سازمان: اسطوره. ترجمه علی پارسائیان، تهران: فرزانه.
۸. قلی پور، آرین. (۱۳۸۴). جامعه شناسی سازمان‌ها. تهران: سمت.
۹. کمائی، جمشید و فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۷۰). قدرت و رهبری در سازمان. دانش مدیریت، ۱۴، ۳۸-۵۵.
۱۰. لطف آبادی، محسن. (۱۳۹۲). بازخوانی نظری مفهوم هویت. خردنامه، ۱۰، ۵۳-۶۵.
۱۱. معین، محمد (۱۳۷۹). فرهنگ فارسی. ج ۴. تهران: امیرکبیر.
۱۲. هج، ماری جو (۱۳۸۵). تئوری سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن. ترجمه حسن دانایی فرد، تهران: افکار.
13. Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
14. Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
15. Barrow, C. J. (2010). How is environmental conflict addressed by SIA? *Environ Impact Asses Rev*, 30(5): 293-301.
16. Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N., Jr. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217.
17. Boyd, N. G., & Taylor, R. R. (1998). A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 1-25.
18. Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
19. DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
20. DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Cotton, N. C. (2009). Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity. In L. M. Roberts, & J. E.
21. Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, pp 31-41.
22. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1(1), 149-190.
23. Gentry, W. (2015). Navigating the transition from friend to boss. *Harvard Business Review*, February 24 Boston, MA: Harvard Business School Publishing <https://hbr.org/2015/02/navigating-the-transition-from-friend-to-boss>.
24. Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Vols 1 & 2. California: Sage.
25. Hays, R. (1989). The day-to-day functioning of close versus casual friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 6, 21-37.
26. Hicks, G., & Ray Gullet, C. (1975). *Organizations: theory and behavior*, New York.
27. Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 8(3), 184-200.
28. Horton, K. E., Bayerl, P. S., & Jacobs, G. (2014). Identity conflicts at work: An integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S6-22.

29. House, R. J. (1991). The distribution and exercise of power in complex organizations: A MESO theory. *The Leadership Quarterly*, 2(1), 23-58.
30. Ibarra, & Barbulescu, R. (2010). Identity as a narrative: Prevalence, effectiveness and consequences of narrative identity work in macro role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
31. Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business Friendships, *Research in Organizational Behavior*, 28(7)m 167-184.
32. Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C.-H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1262-1272.
33. Kandil, H. (2012). Why did the Egyptian middle class march to Tahrir Square?. *Journal of Mediter Polit*, 17(2):197-215.
34. Kovach, M. (2020). Leader Influence: A Resear Leader Influence: A Research Review of F view of French & Ra ench & Raven's (1959) Power Dynamics, *The Journal of Values-Based Leadership*, 13 (2).
35. Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
36. Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591-615.
37. Mao, H. Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833.
38. Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311-355.
39. McAdams, D. P., Healy, S., & Krause, S. (1984). Social motives and patterns of friendship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 828.
40. Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222.
41. Mills, A. J. (1988). Organization, gender and culture. *Organization Studies*, 9(3), pp 351-369.
42. Nurul Ichan, R., Nasution, L., Sinag, S., & Marwa, D. (2020). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), DOI: 10.47750/cibg.2021.27.02.032.
43. Nauman, S., & Mansur Khan, A. (2009). Patterns of empowerment and leadership style in project environment, *International Journal of Project Management*, 28(7), 638-649.
44. Paula, V., Vanclay, F. (2014). How social impact assessment can contribute to conflict management. *Environmental Impact Assessment Review*, 45(8), 30-37.
45. Payne, R., & Hauty, G. (1955). Effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of Experimental Psychology*, 50(6), 343.
46. Rath T. (2006). *Vital friends: The people you can't afford to live without*. New York, NY: Gallup Press.
47. Scaperlanda-Herlein, M. A. (2009). An examination of managerial competencies and their relationship to performance. Unpublished PH.D, St. Ambrose University.
48. Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Comm*75010+
49. unication, 62(3), 273-299.
50. Song, S. H., & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes. *Administration & Society*, 40 (2), 147-169.
51. Taylor, R. R., Hanlon, S. C., & Boyd, N. G. (1992). Can leaders and subordinates be friends? A classroom approach for addressing an important managerial dilemma. *Journal of Management Education*, 16(1), 39-55.
52. Unsworth, K., Yeo, G., & Beck, J. (2014). Multiple goals: A review and derivation of general principles. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1064-1078.
53. Van de Vliert, E. (1981). A three-step theory of role conflict resolution. *The Journal of Social Psychology*, 113(1), 77-83.

54. Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
55. Wilder, R., Guthmiller, J. M. (2014). Empowerment through mentorship and leadership, doi: 10.1016/j.jebdp.2014.04.006.
56. Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2013). A new kind of organizational behavior. *Research in Multi Level Issues*, 8, 13-60.

The Effect of Job Satisfaction on Employee Productivity by Mediating Organizational Culture

Laya Jafari ^{*1}

Date of Receipt: 2021/05/11 Date of Issue: 2021/05/22

Abstract

The present study studies the behavior of individuals who have achieved leadership roles within their working group and in this case examines their chosen strategy and playing both the role of friendship and leadership. Examining the behavior of these leaders among people who have had such experiences over a period of time shows that they experience a variety of psychological conflicts, vulnerability to exploitation, and fear. The use of force against friends are two types of conflicts that have been pointed out by various experts and have been confirmed in this study; The results of the study identified four types of behavioral strategies; Maintaining job responsibility, ending friendship, separating friendship from leadership, overlapping plans, or using friendship for leadership. The results of combining the literature of the subject and the interview show that the type of conflict and the identity of the leader leads to the choice of strategy. The present study is qualitative and applied in terms of purpose. The study population includes all supervisors and employees who have experienced this in some way over a period of time. Sampling was done in a purposeful manner and semi-structured interviews were used to collect data. Finally, in order to achieve theoretical saturation, 17 people were interviewed. To analyze the data, contextual analysis was used to analyze the textual data.

Keyword

Leadership, Friendship, Power, Leader Identity, Conflict

1. Department of Management, Master of Human Resource Management, University of Shiraz, Shiraz, Iran (s.ljafari@Rose.shirazu.ac.ir).