

AUTHENTIC LEADERSHIP AND FOLLOWERSHIP



INTERNATIONAL PERSPECTIVES

چشم اندازهای بین المللی
رهبری قابل اعتماد
(براساس مطالعات جهانی
پالگریو)

EDITED BY:

Dorianne Cotter-Lockard

مترجمان:

حسن رشیدی

سید محمود میراحمدی

اردشیر احمدی



عنوان و نام پدیدآور	: چشم اندازهای بین المللی رهبری قابل اعتماد (براساس مطالعات جهانی پالگریو) Authentic leadership and followership international perspectives
مشخصات نشر	: تهران: سروش برتر، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۴۴ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۳-۲۹-۷
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Authentic leadership and followership international perspectives, 2017
شناسه افزوده	: کاتر-لوکارد، دوریان، ویراستار
شناسه افزوده	: Cotter-Lockard, Dorianne
شناسه افزوده	: گاردنر، ویلیام ال، مقدمه نویس
شناسه افزوده	: Gardner, William L
شناسه افزوده	: رشیدی، حسن، ۱۳۶۶ - مترجم
شناسه افزوده	: میراحمدی، سید محمود، ۱۳۶۷ - مترجم
شناسه افزوده	: احمدی، اردشیر، ۱۳۵۱ - مترجم
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۶۶۷۳۷۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی	: فیبا

عنوان: چشم اندازهای بین المللی رهبری قابل اعتماد (براساس مطالعات جهانی پالگریو)

نویسنده: دوریان کاتر - لوکارد

مترجمان: حسن رشیدی - سید محمود میراحمدی - اردشیر احمدی

ناشر: سروش برتر ۱۴۰۰

تیراژ: ۱۰۰۰

چاپ اول: انتشارات سروش برتر ۱۴۰۰

شماره پخش: ۰۹۱۲۰۴۸۱۳۹۲



حق چاپ برای ناشر محفوظ است

قیمت: ۷۵۰۰۰ تومان

پیشگفتار

رهبری به طور سنتی به عنوان فرآیندی تعریف می شود که به موجب آن فرد بر گروهی از افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک تأثیر می گذارد. در حالی که نظریه های قبلی رهبر را در مرکز مدل قرار می دادند، اخیراً بازیگر دیگری به عنوان، "پیرو"، کانون توجه تحقیقات و اکتشافات مهم شده است. با این وجود، در این زمینه، پیرو هنوز به عنوان یک دریافت کننده نفوذ و قدرت رهبر، که مطیع و منفعل می باشد، به جای اینکه یک عامل سازمانی در نوع خود، دیده شود.

مطالعات پالگربو در زمینه رهبری و پیروی قصد دارد تا رویکرد رهبری پیرو محور را به منصف ظهور برساند. آن بر این اساس استوار است که پیروان تا حد زیادی احساس سازان فعالی هستند که به روش های مختلف نسبت به رهبری و تغییر مدیریت واکنش نشان می دهند. این مجموعه با افزودن ارزش به نظریه رهبری و همچنین ادبیات رفتار سازمانی، رهبری را در چشم مخاطب قرار می دهد و بررسی می کند که پیروان چگونه رهبران و رهبری را درک می کنند و اینکه چه تأثیری بر هویت، روابط کاری، رهبر و شرکت شان دارد.

اعتمادپذیری چیست؟ و رهبری قابل اعتماد چیست؟ سوال اول سوالی است که بشر در تمام اعصار - از یونانیان باستان گرفته تا فلاسفه اگزیستانسیالیست امروز - به دنبال پاسخ دادن به آن بوده اند. سوال دوم اخیراً مورد توجه قرار گرفته، اما در دهه گذشته به موضوعی برجسته در جوامع رهبری علمی و عملی تبدیل شده است. پاسخ به این سوالات اگرچه دشوار می باشد، اما نویدبخش گسترش رفتارهای انسانی و مبتنی بر ارزش های رهبری در سازمان های ما است.

طی ۱۵ سال گذشته، من این سعادت را داشته ام که در جستجوی پاسخ به این سوالات، با بسیاری از همکاران با استعداد و الهام بخش همکاری کنم. در این راه، افراد دیگری نیز به تلاش ما پیوسته اند تا دیدگاه های متنوع تری را در مورد این سوالات ارائه دهند، از جمله نویسندگانی که در این جلد مشارکت داشته اند. ایده های مطرح شده در صفحات بعدی همراه با طرح سوالات جدید در مورد رهبری قابل اعتماد، پیروی قابل اعتماد و چگونگی آشکار شدن هر دو در طیف وسیعی از زمینه های فرهنگی و سازمانی، به بینش کلی ما می افزایند و بسیاری از نویسندگان فراتر از پرسیدن این سوالات به دنبال پاسخ از طریق تحقیقات کمی و کیفی رفته اند.

خواندن این فصل ها هیجان من را در مورد پتانسیل رهبری و پیروی قابل اعتماد برای ارتقا استانداردهای اخلاقی بالا، ارتقا سطح رفاه کارمندان، بالا بردن سطح عملکرد سازمانی و تقویت مسئولیت اجتماعی شرکت برانگیخته است. همزمان، من از محدودیت های زمینه های بالقوه و

همچنین کاستی‌های تئوری رهبری قابل اعتماد موجود در شناخت این تأثیرات متنی آگاه‌تر شده‌ام و در سطح شخصی‌تر، ضمن شناسایی راه‌های جدید برای پیگیری باعث شد که من در سفر خودم برای کاوش در مورد رهبری قابل اعتماد تأمل بیشتری کنم. برای روشن کردن لنزهایی که از طریق آنها اثر این کتاب را می‌بینم، من تصمیم گرفتم به طور خلاصه آن بازتاب‌ها را در زیر به اشتراک بگذارم.

در پاییز سال ۲۰۰۳، به عنوان عضوی از موسسه جدید رهبری گالوپ (GLI)، به عضویت هیئت علمی دانشگاه نبراسکا- لینکلن^۲ (UNL) درآمدم. این یک فرصت بی نظیر بود، زیرا GLI در مشارکت با "سازمان گالوپ" با هدف "ایجاد یک آزمایشگاه جهانی برای کشف مدل‌های رهبری، روش‌ها و بهترین اقدامات قابل اعتمادی که به افزایش پتانسیل کامل و عملکرد همه افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جوامع و خدمات کمک می‌کنند" کار می‌کرد. ما این خوش شانس را داشتیم که با دانشجویان دانشکده ارشد و دکتری با استعداد و مدیران، محققان، مشاوران و مربیان گالوپ با هدف گسترش دانش در مورد رهبری کار کنیم. من و بروس آوولیو، مدیر بنیانگذار GLI، قبلاً در زمینه رهبری کاربردی با هم کار کرده بودیم. ما از خرد، تجربه، تخصص و اشتیاق فرد لوتانز، مدیر ارشد دانشکده UNL بهره‌مند شدیم. فرد بدو بزرگ دانشگاهی من است. این ارتباطات به هیجان من درباره کار جدیدم کمک کرد.

فرد با الهام از زمینه‌های نوظهور روانشناسی مثبت با تمرکز بر آنها بهزیستی فردی، طرفدار مطالعه رفتار سازمانی مثبت بود که به زودی به سرمایه روانشناختی یا PsyCap تغییر نام داد. نکته مهم، تمرکز فرد بر رویکرد مدیریت بر اساس نقاط قوت، که اساسی را برای آموزش و توسعه شرکت‌های گالوپ فراهم می‌کند، همسو می‌باشد. این نیروها همراه با هم انگیزه‌ای فراهم کردند تا فرد و بروس بتوانند یک فصل تأثیرگذار درباره رهبری قابل اعتماد را در جلد ویرایش شده تحت عنوان "برنامه تحصیلی سازمانی مثبت" منتشر کنند. شور و هیجانی که GLI را فرا گرفته بود و شامل مکالمه‌هایی با بروس، فرد، داگ می و گروهی از دانشجویان دکتری اختصاصی بود، الهام بخش من شد.

هنگامی که بروس در مورد علاقه خود به رهبری قابل اعتماد صحبت می‌کرد، وی توضیح داد که بلافاصله پس از حرکت به نبراسکا، او تأثیر واقعی و متواضعانه‌ای، در عین حال قدرتمند از سوی

^۱ Gallup Leadership

^۲ University of Nebraska - Lincoln

رهبران منطقه مشاهده کرده است. هیچ کس بهتر از وارن بافت، پیش گویی اوهاها، چنین رهبری را مثال نزده است. برای سالها، او شفافیت شدید خود را از طریق جلسات سهامداران سالانه یک ساله خود نشان می داد، جایی که او به طور آشکار اطلاعات را با سرمایه‌گذاران به اشتراک می‌گذاشت. تعهد وارن بافت به سرمایه‌گذاری‌های طولانی مدت نیز الهام بخش تفکر ما بود. وی تأکید کرد که یک حوزه اخلاقی قوی می‌تواند منجر به دستاوردهای پایدار در عملکرد سازمانی شود و باتوجه به رسوائی بسیاری از شرکت‌هایی که در آن زمان وجود داشتند، ما یک بافت رهبری را پیدا کردیم که به طور ویژه در حال شکوفا شدن بود.

برای جذب نظرات افراد دیگر که در جستجوی خود بودند، تصمیم گرفتیم اجلاس 2004 GLI را در دانشگاه گالوپ برگزار کنیم. در فراخوان مقالاتی را صادر کردیم که در آن شرکت‌های دانشمندان و متخصصان با هدف ایجاد بینش جدید در مورد پیشرفت واقعی رهبری وجود داشت. زیرمجموعه‌ای از مقالات ارائه شده در اجلاس 2004 GLI در نشریه ویژه ۲۰۰۵ "فصلنامه رهبری" منتشر شد، درحالی که سایر مقاله‌ها در جلد ۳ مجموعه‌های "مونوگرافی در رهبری و مدیریت" بودند.

از همان ابتدا، ما سعی کردیم دیدگاه‌های متنوعی را استخراج کنیم. در حالی که الگوی رهبری قابل اعتماد ما در روانشناسی اجتماعی ریشه داشت، دیدگاه‌های دیگر از زمینه‌هایی مانند فلسفه، علوم سیاسی و تاریخ نشأت می‌گرفتند. از این رو، اجلاس 2004 GLI به هدف ما در ایجاد بینشی با طیف وسیعی از دیدگاه‌های انتظامی و عملی دست یافت. جدا از تلاش‌های ما، بیل جورج، مدیرعامل سابق Medtronic و استاد دانشگاه هاروارد، دو کتاب مشهور - رهبری قابل اعتماد و شمال واقعی: کشف خود قابل اعتماد را تألیف کرد - که بسیار مورد توجه متخصصان قرار گرفتند.

به طور خلاصه، اینها عواملی هستند که تلاش ما برای مطالعه رهبری قابل اعتماد در GLI را تقویت کردند. ما یک شریک شرکتی قدرتمند در گالوپ داشتیم. ما یک گروه درخشان و فداکار از دانشجویان دکترا داشتیم که به این کار متعهد بودند. نوشته‌های بیل جورج توجه‌ها را به این موضوع افزایش داد و فراخوان ما برای ارائه مقالات دیدگاه‌های متنوعی به همراه داشت. تنها چیزی که ما کم داشتیم یک تئوری بود.

من و همکاران GLI خود تلاش کردیم این خلأ را پر کنیم. برای این کار، نوشتارهای مایکل کرنیس در مورد اعتمادپذیری و نظریه خود-مختاری دسی و رایان را ضروری دانستیم. در واقع، کار آنها پایه و اساس‌هایی برای مدل خودمختار رهبری قابل اعتماد، پیروی قابل اعتماد و توسعه آنها فراهم آورد که در نهایت اساسی برای پیشرفت ما ارائه دادند. در مقدمه فصلنامه رهبری، ویژه نامه

۲۰۰۵ در مورد رهبری قابل اعتماد، بروس آوولیو و من سعی کردیم اصول اصلی این مدل را بیان کنیم. ما مؤلفه‌های اصلی رهبری قابل اعتماد را مشخص کردیم و آنها را از مؤلفه‌های رهبری کاریزمایی، تحول گرا، خدمتگذار و معنوی متمایز کردیم. ما استدلال کردیم که رهبری قابل اعتماد به عنوان "ریشه ای" برای شکل‌های مثبت رهبری عمل می کند، در این صورت رهبران تحول گرا، کاریزماتیک، خدمتگذار و معنوی اگر قابل اعتماد باشند نیز تأثیر بیشتری خواهند داشت. ما همچنین استدلال کردیم که رهبری قابل اعتماد شامل یک مؤلفه اخلاقی ذاتی می باشد. براهمیت توسعه رهبری و پیروی قابل اعتماد به عنوان یک هدف اصلی تأکید کردیم و درنهایت ما از طریق بحث صریح درمورد پیروی قابل اعتماد، بر نقش پیرو تأکید کردیم. سرانجام، در مورد اهمیت عوامل زمینه‌ای مانند جَوّ اخلاقی و تأثیرات فرهنگی بحث کردیم.

امیدوارم این بحث درباره تلاش شخصی من برای مطالعه رهبری قابل اعتماد، دیدگاه‌هایی را که من از طریق آنها کارهای ارائه شده در این جلد کتاب را مشاهده می کنم، آشکار سازد. با استفاده از این دیدگاه‌ها، هر فصل را بررسی می کنم و جهت تحقیق در آینده پیشنهاد می کنم.

در فصل ۱، ورنسینگ روابط بین بعد خودآگاهی رهبری قابل اعتماد و توانمندسازی روانشناختی پیروان را در ده فرهنگ ملی بررسی می کند. یافته‌های وی چندین سوال تحقیقی را مطرح می کنند. اول، با توجه به مفهوم سازی پیچیده‌تر خودآگاهی رهبری که او توسعه داد، آیا مقیاس ۴ گزینه‌ای گنجانده شده در ALQ برای در نظر گرفتن محتوای کامل این ساختار مناسب است یا نه؟ یا آیا برای عملیاتی کردن مؤلفه‌های درون نگری، خود-بازتابی و بازخوردی که وی شناسایی کرده است، اقدامات گسترده‌ای چند گزینه‌ای لازم می باشند؟ دوم، با توجه به عدم حمایت از او برای تغییرناپذیری عددی مقیاس خودآگاهی ALQ در میان فرهنگ ها، برای ایجاد یک معیار دستیابی به عدم تغییر عددی چه کاری می توان انجام داد؟ سرانجام، چه عواملی تفاوت فرهنگی در روابط بین خودآگاهی رهبر و توانمندسازی روانشناختی پیرو را که وی شناسایی کرد، توضیح می دهد؟ تحقیقات بین فرهنگی که از ابعاد فرهنگی مشتق شده از مطالعه GLOBE استفاده می کنند ممکن است در پاسخ به این سوالات کمک کنند.

در فصل ۲، کاراسی، ارتنو و کاباسکال تفاوت‌های موجود در تصور رهبری قابل اعتماد را در میان پیروان زن و مرد در یک زمینه خاورمیانه بررسی می کنند. علاوه بر مستندسازی تأثیرات فرهنگی بر چنین تفاوت‌های جنسیتی، این مطالعه چندین سوال جذاب را مطرح می کند. اول، تا چه حد آیا انتظارات مبتنی بر جنسیت پیروان در فرهنگ‌های خاورمیانه در رفتارهای واقعی رهبران قابل اعتماد آشکار می شود؟ دوم، آیا در رفتارهای رهبران زن و مرد تفاوت‌هایی در این زمینه وجود

دارد و اگر چنین است، چگونه چنین اختلافاتی بر درک اعتمادپذیری و اثربخشی رهبر تأثیر می‌گذارد؟ سوم، عدم وجود خودآگاهی رهبر به عنوان یک کیفیت قابل درک از رهبری قابل اعتماد در این نمونه مثال چه چیزی را توضیح می‌دهد؟ آیا پیروان به سختی می‌توانند میزان خودآگاهی رهبران را کشف کنند؟ در این صورت، این یک محدودیت در سوال پرسیدن پیروان از یک رهبر قابل اعتماد را نشان می‌دهد، به جای صحبت مستقیم با رهبران. چهارم، برخلاف تحقیقات قبلی، که پیروان قابل اعتماد با یک دیدگاه قوی را به عنوان یک صفت لازم برای رهبران قابل اعتماد شناسایی می‌کردند. این سوال را مطرح می‌کند که آیا آنها بین رهبری کاریزماتیک، تحول‌گرا، قابل اعتماد و سایر اشکال مثبت تفاوت قائل شده‌اند یا اینکه آنها به سادگی خصوصیتی را که با رهبران "خوب" مرتبط می‌دانند توصیف می‌کنند؟ از این رو، تحقیقات زیادی لازم است تا مشخص شود که آیا این یافته‌ها به جای تئوری‌های رهبری ضمنی عمومی‌تر (ILT ها)، منعکس کننده بیانیه‌های خاص فرهنگی درمورد رفتار قابل اعتماد هستند.

در فصل ۳، براوو در بطن آمریکای لاتین بررسی می‌کند که رهبران تا چه حد از همدلی به عنوان ابزاری برای دستیابی به رهبری قابل اعتماد استفاده می‌کنند، آیا چنین همدلی بر پیروی و تعهد پیروی آنها تأثیر می‌گذارد و فرهنگ ملی چگونه نقش همدلی را در روابط رهبر و پیرو شکل می‌دهد. وی نتیجه گرفت که اکثریت قریب به اتفاق رهبرانی که وی با آنها مصاحبه کرده است گزارش کرده‌اند که آنها به طور منظم همدلی را به عنوان بخشی از رهبری خود به کار می‌گیرند و اکثر پیروان گزارش داده‌اند که استفاده یک رهبر از همدلی باعث شده است، که آنها بخواهند از رهبر پیروی کنند. با این حال، حجم نمونه کوچک و گزارش گذشته نگر توسط پاسخ دهندگان، سوالاتی را ایجاد می‌کند که فرصت‌هایی را برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌دهد.

اول، تا چه حد همدلی یک مؤلفه از رهبری قابل اعتماد می‌باشد و یا اینکه تا چه حد با رهبری مرتبط است؟ به عبارت دیگر، آیا یک رهبر باید دارای اعتمادپذیری همدلی باشد تا قابل اعتماد شود، یا آیا ابعاد خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متعادل و چشم‌انداز اخلاقی درونی، همدلی را به وجود می‌آورد یا حداقل برداشت‌های پیرو همدلی رهبر را به همراه دارد؟ دوم، تا چه حد برداشت‌ها در مورد اهمیت همدلی برای رهبری قابل اعتماد، منعکس کننده روابط تجربی، برخلاف ILT هستند؟ در حالی که پاسخ دهندگان ممکن است فکر کنند که همدلی یک نیاز واقعی برای رهبری قابل اعتماد می‌باشد، به ویژه هنگامی که با سوالات مصاحبه تحریک می‌شوند، این یک سوال باز است که آیا آن هست و تا چه حد باعث ایجاد اعتماد، ارتباطات باز و تعهد و انگیزه پیروان می‌شود. سرانجام، با توجه به اینکه یافته‌های اصطلاحات شناختی از مصاحبه‌های

گذشته نگر و از برداشت های ذهنی محققان حاصل شده اند، برای ارزیابی تعمیم پذیری آنها نیاز به تحقیقات جامع تری با استفاده از نمونه های نماینده می باشد.

در فصل ۴، دُ پلیسر و بوشوف روابط متقابل بین رهبری قابل اعتماد، پیروی و سرمایه روانشناختی (PsyCap) را در یک زمینه آفریقایی جنوبی بررسی می کنند. نتایج نشان دادند که روابط مثبت معنی داری بین رهبری قابل اعتماد و PsyCap وجود دارد. با این حال، روابط مورد انتظار بین رهبری قابل اعتماد و پیروی ظاهر نشدند. سرانجام، بررسی تفاوت های جمعیتی نشان دادند، که پاسخ دهندگان زن در مقابل مردان، رهبران خود را به عنوان نشان دهنده سطوح بالاتری از پردازش متعادل، رتبه بندی می کنند و اینکه مدیران مرد به عنوان نشان دهنده سطوح بالاتر نسبت به مدیران زن مربوط به پردازش متعادل، دارای شفافیت رابطه ای و خود آگاهی بیشتری بودند.

همانطور که دُ پلیسر و بوشوف اذعان می کنند، یک محدودیت اساسی در مطالعه شان ناشی از طرح پیمایشی مقطعی و تک منبعی است، که آن را در برابر تعصبات بالقوه روش معمول آسیب پذیر می کند و استنباط علی را ممنوع می سازد. از این رو، یک سوال مطرح می شود که آیا رهبری قابل اعتماد، موجب توسعه PsyCap در میان پیروان می شود، در مقابل PsyCap درک مثبت پیروان برای قابل اعتماد بودن رهبر را بدست می آورد؟ تحقیقات آینده با استفاده از بررسی های طولی چند منبعی، همچنین طرح های آزمایشی، برای پاسخ به این سوال تضمین می شوند. علاوه براین، با توجه به کاستی های روان سنجی معیار پیروی اتخاذ شده، توصیه نویسندگان برای توسعه و اعتبار سنجی معیار پیروی قابل اعتماد شایسته می باشد. سرانجام، تحقیقات بین فرهنگی که فرهنگ آفریقایی جنوبی را با فرهنگ های دیگر مقایسه کنند و بعد قدرت کمتری و تسلط مردان را نشان دهند لازم و ضروری هستند.

در فصل ۵، مونزانی توصیف می کند که چگونه ۷۰ سال رهبری ناکارآمد آرژانتین از یک "مثلت سمی" متشکل از رهبران مخرب، از یک محیط مساعد و پیروان حساس بیرون آمده است. با استفاده از دو تا از روسای جمهور سابق آرژانتین، کارلوس سائول منم و کریستینا (فرناندز د) کرچنر، وی در نظر می گیرد که چطور اکوسیستم مناسب تجاری آرژانتین برای "ماکیاولیسم شرکتی" و گرایش مردم به رمانتیک بودن رهبران کاریزماتیک، به یک چرخه معیوب سقوط و بهبود اقتصادی کمک می کند. بعنوان یک گزینه، وی الگویی از رهبری مثبت را ارائه می دهد که از سه حوزه فضیلت تشکیل شده است: رهبری قابل اعتماد، سازمان های تابع و پیروان خود مختار. تحقیقات آینده می تواند میزان انتقال دروس مونزانی به سایر محیط های فرهنگی را کشف کند. علاوه بر این، از آنجا که مدل پیشنهادی حوزه های فضیلت را منعکس می کند، بدون مشخص کردن

روابط علی بین سازه‌هایی که آنها در بر می‌گیرند، تکرارهای بعدی این مدل باید در تعمیم این روابط فراتر روند.

در فصل ۶ پمبلتون، فرند و اوه از روش مطالعه موردی برای توصیف رهبری لی کوان یو، اولین نخست‌وزیر سنگاپور استفاده می‌کنند این مورد مثالی قدرتمند از نحوه و شرایطی ارائه می‌دهد که رهبری تحول‌پذیر را براساس روابط رهبر و پیرو قابلیت اعتماد ارتقا می‌دهند. یعنی رهبری لی کوان یو نشان می‌دهد که چگونه نیروهای فرهنگی بر روابط رهبر - پیرو تأثیر می‌گذارند، زیرا دیدگاه "ارزش‌های آسیایی" وی، گرچه در سنگاپور مورد استقبال قرار گرفت، ولی با مخاطبان بزرگتر آسیای شرقی طنین انداز نشد. تحقیقات بعدی می‌توانند مقایسه‌های بین فرهنگی گسترده‌تری را برای تبیین بیشتر چگونگی شکل دادن ابعاد فرهنگی و دیدگاه‌های رهبر برای درک رهبر قابل اعتماد توسط پیرو اعمال کنند.

در فصل ۷، بردلی کول یک مطالعه تفسیری درباره چگونگی ارزیابی قابلیت اعتماد رهبران توسط پیروان را توصیف می‌کند. رهبران باتجربه در مورد روابطشان با رهبران شغلی اولیه (ECL) مصاحبه شدند. نتایج، ۵ موضوع اصلی مرتبط با رهبران قابل اعتماد را نشان دادند: (۱) فراگیر، (۲) صداقت، (۳) مشارکت، (۴) شفافیت سازی و (۵) شجاعت. در مقابل، رهبران غیرقابل اعتماد اینگونه توصیف شدند: (۱) خودمحوری؛ (۲) بی احساس؛ (۳) خودکامه (۴) انتقادی و (۵) دخالت و تقلب. علاوه بر این، یافته‌ها نشان دادند که مزایای مثبت و پایداری به دست آمدند برای پیروانی که در مراحل اولیه شغلی با یک رهبر قابل اعتمادی هستند، زیرا آنها درک بهتری از هویت رهبری و ترجیحات رفتاری خود را به دست آورده‌اند. بردلی-کول با بهره‌گیری از تجربیات پیروان ECLs، روشن می‌کند که چگونه آنها برداشت‌های شخصی خود از رهبری قابل اعتماد را شکل می‌دهند. برای ارزیابی تعمیم‌پذیری چنین برداشت‌هایی، در تحقیقات آینده به بررسی رهبران در محیط‌های متنوع فرهنگی و حرفه‌ای نیاز می‌باشد. علاوه بر این، تحقیقات زیادی لازم می‌باشند تا مشخص شود که این برداشت‌ها به ترتیب به رفتار واقعی رهبر تبدیل شده‌اند و تا چه حد و با چه اصولی رهبران و پیروان اعتمادپذیری همدیگر را درک می‌کنند و از چه روشی قابل درک هستند. سرانجام، تحقیقات بیشتری لازم است تا تعیین شود که آیا این ویژگی‌ها عناصر مورد نیاز برای رهبری قابل اعتماد هستند یا نه.

در فصل ۸، براون توصیف می‌کند که چگونه رهبران و پیروان می‌توانند با مشاهده و نمایش نشانه‌های جسمانی برای ارتباط با حس اعتماد احساس شده، آگاهی بیشتری نسبت به "خود واقعی" شان ایجاد کنند. او برای مقایسه دو مطالعه موردی از ایالات متحده و اسرائیل، از نوشته‌های

کلاسیک داگلاس مک گرگور در مورد تئوری X و نظریه Y، رهبری مجسم (رهبری جامع)، رهبری قابل اعتماد و نظریه های پیروی استفاده می کند. برای اولی، استیو جابز را به عنوان یک رهبر شناخته شده انتخاب کرد که روابط پیچیده‌ای با پیروان داشت که با رهبری مستبد و مفروضات تئوری X شناخته شده بود. وی نتیجه گرفت که جابز به دلیل قطع ارتباط بین دنیای درونی و بیرونی خود، از خودآگاهی برخوردار نبود. برای دومی، او هانان لیپسکین، مدیرعامل Keepers Child Safety را انتخاب کرد که فرضیه های تئوری Y و رهبری تجسمی قابل اعتماد را با مثال توضیح داد. وی نتیجه گرفت که تأکید شدید بر کار گروهی و یکصدا در اسرائیل برای پرورش سطح بالاتری از شفافیت رابطه ای نسبت به ایالات متحده انجام می شود، جایی که انتظار می رود پیروانش منفعل تر و مطیع تر باشند.

تحقیقات آینده می توانند با توسعه اقدامات روان سنجی از رهبری مجسم و پیروی، کار براون را گسترش دهند، در نتیجه ارزیابی کمیته روابط شان با اعتماد پذیری رهبر و پیروی احساس و درک شده را ممکن سازند. بعلاوه، ما توجه به اینکه فقط یک سازمان و رهبر از ایالات متحده و اسرائیل در مطالعات موردی وی استفاده شده اند، برای ارزیابی تعمیم بینش موقت وی، تحقیقات اسمی لازم می باشد. سرانجام، مقایسه های گسترده تر بین فرهنگی مورد نیاز هستند برای ارزیابی حدی که در آن ابعاد و پیکربندی های فرهنگی خاص برای همسویی جهان درونی و بیرونی رهبران و پیروان مساعد و مناسب هستند.

در فصل ۹، براون و هورنوف از نظریه حفظ خود-پنداره برای بررسی میزان تأثیر رهبری قابل اعتماد بر رفتار تقلب / فریبنده پیروان استفاده کردند. آنها عقیده داشتند که حضور یک رهبر قابل اعتماد می تواند آستانه ادراکی را کاهش دهد تا زیر حدی که پیروان بتوانند ضمن حفظ خودپنداره صداقت، تقلب کنند. نتایج حاصل از تجربه آزمایشگاهی آنها نشان داد که اکثر شرکت کنندگان تقلب کردند، اما نه در حد کامل - احتمالاً به این دلیل که انجام این کار با خودپنداره آنها درمورد صداقت مغایرت داشت. با این حال، اثرات اصلی و تعاملی پیش بینی شده ظاهر نشدند؛ که شرکت کنندگان تحت شرایط رهبری قابل اعتماد بالا نسبت به شرایط رهبری اصلی و کمتر قابل اعتماد، تقلب نمی کردند.

با وجود یافته های پوچ، رویکرد مبتنی بر ویدئو برای عملیاتی کردن رهبری قابل اعتماد در این مطالعه، برای تحقیقات آینده بسیار نویدبخش می باشد. اگرچه اقدامات پیمایشی مانند ALQ و ALI مفید هستند، خصوصاً در تنظیمات میدانی، اما کاستی های قابل توجهی دارند. در حقیقت، اقدامات گزارش شده دیگر فقط قادر به درک تصورات رهبری قابل اعتماد هستند و ممکن است