

انطباق سبکهای رهبری با روشهای استخدام:

دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مترجم: ناصر امامی میبیدی (CEO@systemyar.com)

خلاصه

محققین برای شناسایی ابزارهای مورد استفاده در شیوه های مدیریت منابع انسانی و استفاده مؤثر از سرمایه انسانی تلاشهای بسیاری نموده اند. در عین حال بخوبی مشخص شده است که رهبری نقش مهمی در مدیریت اثربخش کارکنان بازی می کند. لیکن تحقیقات ناقصی در این زمینه وجود دارد که ظاهراً این دو رشته تحقیق متمایز را به هم ارتباط می دهد. به وسیله ترسیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ادبیات رهبری ما می توانیم گونه های مختلف استخدام و سبک رهبری مناسبی را منطبق با الزامات گروههای مختلف شغلی ارائه دهیم. بر مبنای مدیریت استراتژیک منابع انسانی ما می توانیم تشخیص دهیم که گروههای مختلف کارکنان به طور متفاوتی مدیریت می شوند و ممکن است نیازمند سبکهای رهبری مختلفی باشند. بر اساس دیدگاههای رهبری اقتضایی ما سازگارترین سبک رهبری را با اهداف اصلی و وظایف روانشناسی سازمان در خصوص گروههای مختلف کارکنان کشف می کنیم. مفاهیمی از این تناسب برای محققین و مدیران به همراه جهت هایی برای تحقیقات آینده مورد بحث قرار می گیرد.

کلمات کلیدی: رهبری، انواع استخدام، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سرمایه انسانی

مقدمه

محققان برای اثبات اهمیت مدیریت منابع انسانی در جهت موفقیت شرکت گامهای زیادی برداشته اند. ماهیت سرمایه انسانی یک شرکت و روشی که از طریق آن این سرمایه مدیریت می شود، می تواند بر روی کارکنان و عملکرد شرکت تأثیرگذار باشد. در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی محققین بر این باورند که کارکنان از نظر اهمیت مشارکت در موفقیت شرکت سهم یکسانی ندارند. در نتیجه شرکتها ممکن است شیوه های مختلفی از مدیریت منابع انسانی را برای گروههای مختلف استخدامی بر مبنای تفاوتی موجود در سطح دانش، مهارتها، توانایی ها، کاردانی و همچنین انتظاراتی در مورد ملاحظات روانی نسبت به تعهدات سازمانی و چیزهایی از این قبیل مورد استفاده قرار دهند. با در نظر گرفتن تنوع ترکیب کارکنان در سازمانها و اهداف مختلفی که از استفاده از منابع انسانی در گروههای استخدامی مختلف وجود دارد، اثربخشی یک رهبر در برانگیختن و راضی نگه داشتن کارکنان تحت تأثیر درجه تطبیق رفتارهای رهبری رهبران و سبکهایی برای انطباق ویژگیهای گروههای شغلی قرار دارد.

لیکن در این زمینه تحقیقی که سطح تحلیل استخدام گروهی را در اثربخشی سبکهای رهبری مورد بحث و آزمایش قرار داده باشد وجود ندارد.

سبک رهبری اقتضایی در مورد اینکه اثربخشی رهبری به شخص رهبر و ویژگیهای موقعیتی بستگی دارد، بحث می کند. به عنوان مثال مدل اقتضایی اثربخشی رهبری فرض می کند که اثربخشی رهبری مشروط بر تعامل سبک رهبری و سازگاریهای موقعیتی می باشد و منظور از این سازگاری موقعیتی مرتبه ای است که در آن موقعیت برای رهبر قدرت بالقوه و نفوذ خاصی بر روی رفتارهای کارکنان ایجاد می شود. چنین نقل شده است که مدل هنجاری Vroom و Yetton که در سال ۱۹۷۳ ارائه شد پیشنهاد می کند که رهبران هنگامی اثربخش تر می شوند که شیوه های تصمیم گیری که مناسب با موقعیتهای خاص باشد را بکار گیرند.

بعلاوه تئوری تبادل میان رهبر و عضو گروه پیشنهاد می کند که رهبران به طور مشخص با تمام زیردستان و کارکنان به یک شکل ارتباط برقرار نمی کنند. بلکه رهبران سبکهای رهبری متفاوتی را بسته به شرایط خاص اتخاذ می کنند. به این ترتیب تئوری رهبری اقتضایی فرض می کند از آنجا که اثربخشی رهبری به متغیرهای اقتضایی و موقعیتی بستگی دارد بنابراین رهبران اعمال و وظایف و رفتارهای رهبری خود را با زیردستان باید به گونه ای تنظیم کنند که احتمال موفقیت در سازمان را افزایش دهند. سرانجام نظریه مسیر-هدف رهبری فرض را بر این می گذارد که اساس و مبنای این تئوری این است که "رهبران برای اثربخش بودن رفتارهایی را از خود بروز می دهند تا محیط و تواناییهای زیردستان را به گونه ای تکامل بخشند و کمبودها را جبران کرده و برای رضایت زیردستان و عملکرد واحد کاری مربوط مفید باشند." در حالی که کانون توجه ممکن است در این زمینه متفاوت باشد، محققانی که نگرش اقتضایی را برای رهبری اتخاذ کرده اند بر این باورند که متغیرهای اقتضایی بر روی ویژگیهای ارتباطی بین رهبر و دیگر افراد و همچنین اثربخشی رهبر تأثیر گذار است.

همچنین قابل ذکر است که رهبری دارای سطوحی است که شامل رهبر، پیرو و رابطه میان این دو می شود. در نتیجه اثربخشی رهبری به ویژگیهای رهبر و ماهیت کارکنان و همچنین تأثیرات متقابل بین رهبر و پیروان بستگی دارد. به عنوان مثال ابعاد مختلف رفتار رهبری، ملاحظه کاری و ساختار به دلیل عوامل مختلف موقعیتی و اقتضایی به عملکرد متفاوت منجر می شود. لیکن تحقیقاتی که در زمینه رهبری انجام شده متمرکز بر عملکرد فردی است خواه این فرد رهبر باشد یا اینکه درباره عملکرد زیردستان صحبت کنیم.

با توجه به شواهد موجود که بیان کننده این است که رهبری جزء مهم مدیریت اثربخش کارکنان است تحقیقات انجام شده در زمینه تجزیه و تحلیل اساس رهبری در سطح واحد کاری نادر است. به طور مشخص نظریه ای که اثربخشی سبکهای مختلف رهبری را در سطح آنالیز گروهی استخدام کارکنان مورد بررسی قرار دهد وجود ندارد. بررسی تأثیر رهبری در این سطح نیز مهم است چرا که گروههای مختلف کارکنان دارای ویژگیها و انتظارات مختلفی بوده بنابراین باید به گونه ای متفاوت مدیریت و برانگیخته شوند. به عبارت دیگر برای مدیریت این نوع کارکنان به طور اثربخش بررسی تغییرات اثربخشی سبکهای مختلف رهبری در میان گروههای مختلف کاری مهم است.

هدف از این مقاله بسط و گسترش پژوهشهای مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی از طریق در آمیختن ادبیات رهبری در توسعه انواع مختلف استخدام و سبک رهبری مناسب با قراردادهای استخدامی می باشد. بر مبنای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تئوری رهبری اقتضایی و تئوری تبادل میان رهبر و اعضای گروه (LMX) احتمالاً برای نوع استخدام، سبکهای رهبری معینی اثربخش تر از سبکهای رهبری دیگر است. بنابراین نقش اصلی تئوریهای پیشنهاد شده بیان رهبری میان سبکهای مختلف رهبری و اثربخشی در سطح تجزیه و تحلیل استخدام گروه است. در بخشهای ذیل مروری خواهیم داشت بر انواع چهارگانه استخدام که توسط لپاک و اسنل و انواع سبکهای رهبری که توسط مانز و سیمز و دیگران ارائه شده است. سپس این چارچوبهای تئوریک را به صورت یکپارچه در خواهیم آورد و میزان نامناسب بودن سبکهای مختلف رهبری را برای کارکنان در قراردادهای استخدامی مختلف مورد بررسی قرار خواهیم داد. در پایان، مفاهیم و جهت‌هایی برای تحقیقات آینده مورد بحث قرار گرفته است.

۲. مرور تئوریک

۲-۱ قراردادهای استخدامی

ادبیات موجود در زمینه ارتباطات استخدامی بیان می کند که قراردادهای استخدامی چندگانه ای در داخل سازمانها به طور همزمان وجود دارد. اُسترمن در سال ۱۹۸۷ چهار نوع زیرمجموعه صنعتی، حقوق بگیر، مهارتی و مدل‌های ثانویه را در ارتباط با سیستمهای مختلف منابع انسانی و انتظارات کارکنان شناسایی کرد. همانگونه که مفاهیم ماهیت قراردادهای استخدامی با هم فرق می کند اهداف اصلی و وظایف روانشناسی هر یک از قراردادهای استخدامی نیازمند نگرشهای مختلفی در مدیریت و رهبری نیروی کار می باشد. به عنوان نمونه ممکن است که کارکنان استخدام شده تحت یک سیستم مهارتی از نظر وفاداری کمتر به سازمان وفادار بوده و بیشتر از یک شرکت به شرکت دیگر جابجا شوند، در حالی

که کارکنان استخدام شده تحت یک سیستم حقوق بگیر تعهد بیشتری از خود نشان داده و امنیت شغلی بیشتری را از سازمان انتظار دارند.

قبلاً در این تحقیق مفاهیم مختلفی از نظامهای استخدامی بیان شده است. به عنوان مثال روسو در سال ۱۹۹۵ چهار نوع از روابط استخدامی را بر دو مبنا شناسایی و تشخیص داد. مبنای اول چارچوب زمانی رهبری (کوتاه مدت در برابر بلند مدت) و مبنای دوم ریشه دواندن در سازمان (درونی سازی در برابر برون سازی). در مطالعه ای در مورد کارکنان دائم تسوی (Tsui) و دیگران در سال ۱۹۹۷ به این نکته پی بردند که ماهیت روابط میان کارکنان و سازمان می تواند به چهار دسته طبقه بندی شود: توازن بلند مدت، توازن کوتاه مدت، سرمایه گذاری اندک بر روی نیروی انسانی، سرمایه گذاری بیش از حد بر روی نیروی انسانی. اگر بخواهیم آنالیزی را در سطح استخدام گروهها در سازمان به عمل آورده باشیم می توان به دو دلیل به معماری پیشنهاد شده توسط لپیاک و اسنل در سال ۱۹۹۹ اشاره کرد. اول به دلیل اینکه مدل آنها یک منظر جامعی از جنبه های مختلف گروههای استخدامی را در سازمان ارائه می دهد که شامل انواع مختلف استخدام، روابط استخدامی، و شیوه های مدیریت منابع انسانی است که سبکهای مختلف رهبری را با گروههای استخدامی خاص متناسب می سازد. این مدل همچنین چارچوبهای مربوط به روسو (۱۹۹۵) و تسوی و دیگران (۱۹۹۵ و ۱۹۹۷) را با هم در نظر می گیرد. این یکپارچگی یک چارچوب منطقی از نیازهای کارفرما و انتظارات کارکنان ارائه می دهد. همچنین راههای مربوط به مدیریت کارکنان را تحت هر یک از شیوه های استخدامی که مبنای نظری نیازهای رهبری را مشخص کرده است را بیان می کند. دوم اینکه طبقه بندی آنها از قراردادهای استخدامی به چهار دسته (قراردادی، خرید خدمات یا شغل محور، هم پیمانی/شراکت و استخدام داخلی یا دانش محوری) با استفاده از ارزش و بی همتایی منابع انسانی توسط شواهد تجربی حمایت می شود. لپیاک و اسنل در سال ۲۰۰۲ دریافتند که طبقه بندی شیوه های استخدامی پیشنهاد شده در مدلشان در آن واحد در سازمانهایی که از یکدیگر جدا و متمایز هستند نیز وجود دارد.

به طور مشخص این نویسندگان بحث می کنند که منابع انسانی در ارزش استراتژیک و بی همتایشان در مهارتها با هم متفاوتند. ارزش سرمایه انسانی که بستگی به نیروی بالقوه انسانی در ایجاد جایگاه رقابتی یا شایستگی محوری برای یک شرکت دارد تعیین کننده این مطلب است که آیا شرکت باید منابع انسانی خود را از داخل یا از خارج تأمین کند. به عبارت دیگر درجه بی همتایی سرمایه انسانی بر هزینه های معاملاتی مربوطه تأثیر گذاشته و در نتیجه باز هم بر روی تصمیم بر نوع استخدام که از داخل یا از خارج باشد و یا اینکه قراردادها کوتاه مدت باشد یا بلند مدت تأثیرگذار است. ارزش و بی همتایی منابع

انسانی از عوامل تعیین کننده استراتژیک شیوه های استخدامی مختلف هستند و بدین ترتیب یک مدل چهارگانه استخدامی از کنار هم قرار دادن این دو منظر به وجود می آید.

طبق چارچوب شرکتها تمایل به استفاده از قراردادهای پیمانی با شغل های کوتاه مدت دارند که این شغلها سهم کوچکی در رساندن شرکت به آن جایگاه رقابتی اش دارند. این روش استخدامی ضمن اطمینان از انجام صحیح کار تعیین شده مطابق با شرایط قرارداد، الزامات کاری مشخص را نیز برای کارکنان در نظر گرفته است. به عنوان مثال شغلهایی که شرکتها ممکن است به صورت پیمانکاری به بیرون از سازمان واگذار کنند شامل شغلهایی که توسط کارکنان اداری و پشتیبانی، نیروهای خدماتی آبدارخانه، کارکنان اداری سطح پایین و کارگران خط مونتاژ می شوند. هنگامی که سرمایه انسانی مستقیماً برای جایگاه رقابتی شرکت مهم و مرتبط باشد (نیروی کار ارزشمند باشد) ولی نیروی کاری بی همتا و منحصر به فرد موجود نباشد، شرکتها به یک رویکرد فراگیری یا شغل محور برای نگهداری کارکنان ماهرشان از بازار کار خارجی اعتماد می کنند. شرکتها برای این کارگران بر مبنای بهره وری یا بازار سمت و سویی اتخاذ می کنند که تأکید به گزینش و جذب کارکنان دارای مهارتهای فنی ارزشمند دارد و در عین حال سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی را به آموزشهای ضمن خدمت و هزینه های مربوط به توسعه نیروی انسانی مرتبط می سازد. اگر بخواهیم مثالی برای استخدام شغل محور بزنیم می توان به شغلهایی که توسط کارکنان اداری، پرسنل فروش، مهندسان و نمایندگان گیهای خدمات مشتری انجام می شود اشاره کرد.

شکل سوم قراردادهای استخدامی هم پیمانی / شراکت است که منحصر به سرمایه انسانی یک شرکت می شود اما ارزش افزوده استراتژیک بالایی را برای شرکت در بر ندارد. این نوع استخدام زمانی استفاده می شود که سازمانها با طرفهای خارجی در اموال تخصصی مشارکت و همکاری داشته و در پی کسب درآمدهای مشترک هستند. به عنوان یک رابطه خارجی که از سرمایه انسانی منحصر به فرد شرکا برای رسیدن به یک ارزش هم افزا استفاده می شود حفظ شراکت بستگی به اعتماد متقابل، استفاده از اطلاعات یکدیگر، و بده بستانکاریهای دراز مدت دارد. به عنوان نمونه شرکتها ممکن است در استخدام مشاوران، مهندسين نرم افزار یا مربيان توسعه مديران ارشد از روش استخدام هم پيمانی / شراکت استفاده کنند. بالاخره شرکتها تمایل دارند کارکنانی را توسعه دهند که خود دارای منابع منحصر به فرد و ارزشمند باشند. تحت این قراردادهای استخدامی دانش محور شرکتها برای اطمینان از سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی در طول زمان و بهره برداری از آنها و حفظ این ارزش ایجاد شده در نیروی انسانی، روابط استخدامی بلند مدت را ترجیح می دهند. مثلاً شرکتها ممکن است از روش توسعه داخلی یا

استخدام دانش محور برای تحلیل گران، مدیران میانی، مهندسان مکانیک، پرسنل فروش و کارکنان تحقیق و توسعه استفاده نمایند. همانگونه که به وسیله نمونه های شغلی متداخل نشان داده شد اهمیت جایگاههای خاص به شرکت و ویژگیهای صنعتی که شرکت در آن زمینه فعالیت می کند بستگی دارد.

۲-۲ سبکهای رهبری

اگر چه به تشخیص محققین کارکنان مختلف انتظارات و وظایف مختلفی را در تبادلاتشان با شرکت دارند اما در این زمینه از دیدگاه ادبیات رهبری بین کارکنان تمایز قائل شده است. و آن این است که ادبیات رهبری سنتی غنی از مفهوم سازی انواع رهبری در خود دارد. در یک طبقه بندی معمولی رفتارهای رهبر به انواع سبکهای بارز رهبری از نظر تئوریک طبقه بندی می شود. در مثال اخیر ذکر شد که نظریه مسیر-هدف چهار سبک رفتار رهبری متمایز را شناسایی کرده که عبارت است از: رهبری پشتیبانی کننده، رهبری دستوری، رهبری هدف گرا، رهبری مشارکتی. طبقه بندی قالبی که اخیراً ارائه شده طبقه بندی است که توسط باس و همکارانش انجام شده که در این طبقه بندی آنها یک الگوی مرادده ای - تحول آفرین را پیشنهاد می کنند. در این مقاله ما این سبک را برای استفاده از تئوری اقتضاییمان ترسیم نموده و از ادبیات رهبری تاریخی غنی برای بیان چهار سبک اصلی رهبری استفاده می کنیم. اساساً این طبقه بندی با دیدگاههای باس سازگار است اما در اینجا این طبقه بندی به گونه ای بسط داده شده که دیدگاههای دیگران را نیز در بر بگیرد. تحلیل تاریخی ما از کوکس و پیترز و دیگران اقتباس شده است. ما برای هر یک از این سبکها ریشه های نظری رفتاری معینی را ترسیم نموده و علاوه بر این تئوریهایی که ممکن است با این گونه از رفتارها مرتبط باشد را نیز بیان خواهیم کرد. این ریشه ها در جدول شماره ۱ خلاصه شده است.

در کوششی که برای یکپارچه سازی جنبه های مختلف رهبری انجام شده است ما چهار سبک رهبری را پیشنهاد می کنیم: دستوری، مرادده ای، تحول آفرین، توانمندساز. در سال ۲۰۰۰ پیترز و دیگران برای پشتیبانی از این ایده که چهار سبک رهبری از یکدیگر متمایز هستند و هر یک ویژگیهای قابل تشخیصی را در بر دارند شواهد تجربی ارائه دادند. این چارچوب نه تنها ادبیات رهبری را بر مبنای الگوی مرادده ای - تحول آفرین بیان می کند بلکه دو سبک رهبری دیگر را که موضوع تحقیقات رهبری متوجه - دستوری بوده اند را نیز بیان می نماید. بنابراین ما از این طبقه بندی سبکهای رهبری به عنوان مبنای یکپارچه سازی استفاده می کنیم. از آنجا که این سبکهای رهبری ویژگیهای خاص خود را دارند در نتیجه اعمال نمودن هر یک از آنها نتایج مختلفی را در اثربخشی کار رهبری در پی خواهد داشت.

جدول شماره ۱

مبانی تئوریک تحقیق در زمینه انواع مدل‌های رهبری (به ترتیب تاریخی)

سبک رهبری	مبانی نظری و تئوریک تحقیق
رهبری دستوری	- رهبری تئوری X ارائه شده توسط مک گریگور - ساختار ابتکاری ارائه شده توسط مطالعات آهایو - رفتار وظیفه گرا از مطالعات میشیگان - تحقیقات تنبیه
رهبری تعاملی (مراوده ای)	- نظریه انتظار - نظریه مسیر-هدف - نظریه مبادله - نظریه تقویت
رهبری تحول آفرین	- تحقیقات در زمینه پاداش - جامعه شناسی کاریزما - نظریه رهبری کاریزماتیک - رهبری تحول آفرین
رهبری توانمندساز	- خود مدیریتی رفتاری - نظریه اجتماعی - شناختی - تعدیل رفتار شناختی - مدیریت مشارکتی و تحقیقات هدف گذاری مشارکتی

مطابق با سبک اول رهبری رهبران دستوری سعی می کنند از طریق تعیین هدفها و تنبیه کارکنان زیردستان خود را مطیع بار آورند. زیردستان آزادی عمل چندانی در کارها نداشته و به ندرت به آنها اجازه داده می شود که در تصمیم گیریها نقش داشته باشند. البته این نوع از رهبری ریشه در سبک تئوری مدیریت X مک گریگور دارد که از رفتارهای ساختاری نشأت گرفته و توسط مطالعات ایالت آهایو و پژوهشهای تنبیه حمایت و پشتیبانی می شود.

در رهبری تعاملی، رفتارهای میان رهبر و زیردستان بر مبنای یک سری از تبادلات یا چانه زنیها بین رهبر و زیردستان اتفاق می افتد. تأکید بر روی استفاده از پاداشهایی است که توسط مدیریت گاه و بیگاه اعطا

می شود در حالی که پادشاهی اقتصادی و اجتماعی بر مبنای درصد تحقق اهداف و برنامه ها به کارکنان داده می شود. معمولاً تمرکز اصلی این سبک از رهبری بر روی هدف گذاری، تعیین ارتباط بین عملکرد و پاداش و ارائه بازخورد سازنده برای بهتر کار کردن کارکنان می باشد. مبنای تاریخی این سبک تئوری انتظار، تئوری مسیر-هدف، تئوری تبادل/برابری و تئوری تقویت می باشد.

در مقایسه با سبک رهبری تعاملی، رهبری تحول آفرین برای عملکرد مطلوب پا را فراتر از انگیزه های متقابل گذاشته و تهیج زیردستان را برای فراتر رفتن از علایق شان به منظور یک مأموریت آرمانی یا هدف اجتماعی متعالی را نیز در بر می گیرد. رهبران تحول آفرین تلاشهای خود را بر روی اهداف بلندمدت متمرکز کرده و همچنین چشم انداز سازمان را مورد تأکید قرار داده و کارکنان را در چگونگی ادامه این چشم انداز هدایت می کنند و اعتماد و تعهد را در سازمان رواج می دهند. نظریه تحول آفرین از دیدگاههای تئوریکمانند جامعه شناسی کاریزما، تئوری رهبری کاریزماتیک و رهبری تحول آفرین ترسیم می شود.

بالاخره سبک رهبری توانمندساز سبکی است که در آن کارکنان به سمت توسعه خودکنترلی هدایت شده و در تصمیم گیریها مشارکت داده می شوند و همچنین تا حد زیادی از آنها خواسته می شود که به نوآوری پرداخته و در عهده خودشان کار کنند. نقش رهبران رواج خود نظمی بیشتر، ایجاد انگیزه و بهره مندی در کار است و رهبران در این نوع از رهبری می باید عاداتها و الگوهای فکری سازنده را در داخل سیستم رواج و توسعه دهند. ریشه های تاریخی این سبک از رهبری در خود مدیریتی رفتاری، نظریه اجتماعی - شناختی، تعدیل رفتار شناختی و نظریه خود رهبری می باشد.

به طور خلاصه مفهوم سازی ما از رهبری از ادبیات انگیزش و رهبری تاریخی نشأت گرفته و شامل چهار سبک رهبری دستوری، تعاملی، تحول آفرین و توانمندساز می شود. در بخشهای ذیل ما این سبکهای رهبری را با طبقه بندی هایمان از روشهای استخدامی برای توسعه نظریه مان یکپارچه می کنیم.

۳- انطباق سبکهای رهبری و قراردادهای استخدامی

به منظور ارزش یابی اثربخشی سبکهای رهبری برای کارگران، در انواع مختلف استخدام ابتدا باید اثربخشی را تعریف نمود. فرض بر این است که عوامل موقعیتی مانند ویژگیهای کار، ویژگیهای رهبر و زیردستان و همچنین ویژگیهای محیط در تعیین نقش انگیزشی رهبر و نحوه عملکرد رهبر در اثربخشی تأثیر گذار است. با وجود تفاوت موجود در شرایط خاص، مرسوم ترین معیار به کار رفته برای اندازه گیری اثربخشی رهبر عبارت است از:

الف - درجه موفقیت گروه یا سازمان در انجام وظایف و رسیدن به اهداف

ب - چگونگی ارضای نیازها و انتظارات زیردستان توسط رهبران به گونه ای که زیردستان را متمایل به انجام خواسته های رهبران نماید.

اگر سطح تجزیه و تحلیل ما بر استخدام گروهی افراد باشد، بطور کلی اثربخشی رهبری برای استخدام گروه مد نظر ما خواهد بود. با وجود این بر اساس مبانی کلی برای اثربخشی رهبران و تمرکز مقاله، اثربخشی رهبری را این گونه تعریف می کنیم «درجه ای از انگیزش اثربخش ایجاد شده در کارکنان توسط رهبر برای انجام وظایف، مطابق با الزامات سازمان برای گروه استخدامی خاص به همراه برآورده کردن انتظارات کارکنان و سازمان تحت شرایط خاص استخدام.»

با در نظر گرفتن تنوع موجود در مهارتها و رفتارهای مورد انتظار کارگران در اشکال مختلف استخدام، منطقی به نظر می رسد که سبک رهبری خاصی اثربخش تر یا بسته به گروه کارکنان غیر اثربخش تر باشد. شرکتها برای رسیدن به اهداف و انجام وظایف مختلف متکی بر گروههای مختلف کارکنان هستند. برای انجام این وظایف شرکتها از سیستم ها و روشهای مختلف مدیریت منابع انسانی استفاده می کنند که این سیستم ها و روشها وظایف متقابلی را بین کارکنان و شرکت ایجاد می کنند. برای اینکه سبک رهبری به بالاترین حد اثربخشی خود برسد باید الزامات موجود در روشهای استخدامی مختلف سازگار باشند.

بر پایه نظریه رهبری اقتضایی و مهندسی مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی اثربخش بایستی رابطه مناسبی را بین سبک رهبری و الزامات و انتظارات موجود بین کارکنان و سازمان برقرار نماید. به طور مشخص انتظار داریم که اولاً رهبری دستوری اثربخش ترین حالت برای کارکنان قراردادی باشد. ثانیاً رهبری تعاملی (مراوده ای) بیشترین اثربخشی را برای سبک استخدام اکتسابی یا شغل محور داشته باشد. ثالثاً رهبری تحول آفرین برای شراکت یا هم پیمانی داشته باشد و رابعاً رهبری توانمندساز برای کارکنان دانش محور یا توسعه درونی بالاترین حد اثربخشی را داشته باشد. شکل ۱ انواع سبکهای رهبری پیشنهاد شده را با روشهای مختلف استخدام توضیح می دهد.

تأکید این مدل پیشنهادی بر سطح تجزیه و تحلیل استخدام گروهها است و کمتر متوجه سطح استخدام افراد می باشد. تحقیقات موجود بیان می کنند که در سطح تجزیه و تحلیل انواع مختلف استخدام کارکنان استخدام شده با یک شیوه خاص دارای مهارتهای تقریباً مشابهی بوده و سبک رهبری مورد انتظارشان نیز با هم برابر است. اگرچه رهبران می توانند سبک رهبری خود را متناسب با هر یک از کارکنان تعدیل نمایند، استفاده از شیوه استخدامی مناسب چارچوب عمومی تری را برای فهم اثربخشی رهبری ارائه می دهد.

بالا	شکل استخدام: هم پیمانی / شراکت	شکل استخدام: دانش محور / توسعه درونی
	سبک رهبری: تحول آفرین	سبک رهبری: توانمندساز
منحصر بودن سرمایه انسانی	شکل استخدام: قراردادی	شکل استخدام: اکتسابی / شغل محور
	سبک رهبری: دستوری	سبک رهبری: تعاملی (مراوده ای)
پایین	ارزش سرمایه انسانی	بالا

شکل ۱- ترکیبی از انواع مختلف استخدام و سبک رهبری مناسب

۱-۳ رهبری قراردادی - دستوری

همانگونه که در بالا اشاره شد بسیاری از شرکتها برای اینکه انعطاف پذیری و پاسخ گویی خود را به نوسانات بازار نیروی کار در برابر نیازهای کاری شرکت برآورده سازند به استفاده بیشتر از کارکنان قراردادی روی آورده اند. این کارکنان اغلب برای مشاغل خاص و موقت استخدام شده و مهارتهای آنها معمولاً ارزش استراتژیک بالایی برای سازمان ندارد. بر طبق نظر روسو روابط استخدامی این نوع از کارکنان کوتاه مدت بوده و بنابراین کارکنان در دراز مدت فاقد تعهد لازم نسبت به سازمان هستند. الزامات عملکردی در این نوع از قرارداد به خوبی مشخص شده و مشارکت کارکنان در سازمان پایین است. بنابراین کارکنان قراردادی معمولاً دل بسته به سازمانی که در آن کار می کنند نمی گردند. ماهیت این رابطه از نظر مفهومی مشابه با رابطه شغل محور بین کارکنان و کارفرمایان است که توسط تسوی و دیگران ارائه شده است.

به عقیده آنها ارتباط شغل محور عمدتاً وابسته به تشویق کارکنان برای رسیدن به سطح عملکرد بالا بوده و تعهد کارکنان از نظر آنها نقش چندانی در موفقیت کلی یا بقای سازمان ایفا نمی کند. قرارداد خواه به صورت کتبی یا شفاهی تنظیم شده باشد، انتظارات کارفرما را در زمینه دستاوردهای مورد نیاز از کارکنان و پرداخت انجام شده توسط کارفرما به کارکنان را صریحاً بیان می کند. شرکتها با قراردادهای کاری، معمولاً به دنبال وابستگیهای عاطفی یا تعهدات سازمانی از طرف کارکنان نمی باشند، چرا که رابطه آنها تعاملی بوده و عمدتاً وابسته به شرایط قرارداد است و تمرکز شرکتها بر روی کاری است که باید انجام گیرد. بنابراین میزان تعهد کارکنان نسبت به شرکت مورد نظر نمی باشد. رهبران برای اینکه وظایف کاری را به انجام برسانند کارکنان را به صورت قراردادی استخدام نموده و با تعیین اهداف خود از کار، آنها را در کارشان هدایت می نمایند. بنابراین ماهیت کار قراردادی اقتضا می کند که رهبران به جای اینکه به فکر ایجاد مسئولیتهای گسترده باشند، درگیر انطباق کار انجام شده با شرایط قرارداد منعقد شده باشند. در این سناریوهای بیان شده، کارکنان انتظارات شرکت را از خود دقیقاً شناخته و به خوبی می دانند که عدم موفقیت در برآوردن انتظارات شرکت و یا انجام وظایف محوله می تواند به کاهش پاداشها و حتی لغو قرارداد کاری منجر شود. این نظر با نظر اتریونی که معتقد است فرمانبرداری کارکنان در انجام یک شغل خاص متناسب با پاداشهای معین است مطابقت دارد.

تأکید بر اطاعت کارکنان و الزامات شغلی خاص در هر یک از انواع قراردادهای استخدامی با ویژگیهای رهبری دستوری مطابقت دارد. رهبری دستوری فرایند فرمان دادن به دیگران برای انجام کاری است که رهبر می خواهد انجام شود. در این سبک رهبری رهبر دارای اقتدار کامل بوده و منبع خرد و هدایت است و می تواند مکانیزمهایی را بر مبنای آموزش به کار گرفته، اهداف را تعیین نموده و گاه و بیگاه از توییح و تنبیه برای انجام وظایف کاری استفاده کند. زیردستان نیز همانند ابزار تفکر مدیر برای انجام آنچه که باید انجام شود عمل می کنند.

رهبران دستوری با تعیین اهداف و وظایف به طور صریح، ارائه راهنماییهای خاص و بیان قوانین و پاداشها و تنبیهات، زیردستان را از وظایفشان نسبت به شرکت آگاه می سازند. اگر چه کارکنان ممکن است از مفهوم دقیق کاری که انجام می دهند و ارتباط آن با اهداف شرکت درک درستی نداشته باشند اما انتظارات مدیران را از خود دقیقاً می شناسند. با یک قرارداد مشخص، کارکنان می توانند مهارت‌های خود را برای انجام وظایف کاری، از طریق اطاعت دستورات به خوبی به انجام برسانند.

اگر چه رهبری دستوری به دلیل ناتوانی در رواج تعهد کارکنان نسبت به شرکت مورد انتقاد قرار گرفته است اما این امر برای کارکنان در قراردادهای استخدامی پیمانی مسأله ساز نمی باشد. با در نظر گرفتن

این موضوع که از کارکنان قراردادی انتظار نمی رود که میزان بالایی از تعهد سازمانی را از خود نشان دهند، فقدان یا کمبود تعهد در انجام وظایف مربوط به سازمان ضرورتاً زیان آور نمی باشد، بلکه توصیف دقیق کار انتظارات کارکنان قراردادی را برآورده می سازد. بعلاوه نظر به اینکه کارهای انجام شده تحت شرایط استخدام پیمانی انحصاری نبوده و ارزش استراتژیک بالایی برای سازمان ندارد بنابراین استفاده از سایر سبکهای رهبری از اثربخشی کمتری برخوردار خواهد بود. به عنوان مثال یکی از ویژگیهای مهم رهبران تعاملی هدف گذاری به شکل تعاملی است در حالی که رهبر و کارکنان مشترکاً مانند مدیریت بر مبنای هدف به منظور ترویج تعهد بیشتر کارکنان نسبت به اهداف به هدف گذاری می پردازند.

نگرش تعاملی کارکنان را فقط عناصری مجبور و مطیع رهبران نمی بیند. بلکه نقش فعالی را در ایجاد رابطه متقابل بین کارکنان و رهبران برای آنان قایل می شود. در مقایسه با کارکنان قراردادی و کارهای محدودی که برای کارکنان این دسته تعریف شده است نقطه تمرکز نگرش تعاملی بر روی فرمانبرداری کارکنان نمی باشد. بعلاوه تأکید رهبری تعاملی بر روی بده بستانهای مرادده ای ممکن است باعث شود که کارکنان قراردادی آنگونه که باید به اهداف سازمان کمک نکرده و این امر به عملکرد پایین آنان منجر شود. اما نقطه تمرکز رهبری تحول آفرین و رهبری توانمندساز هر دو بر پرورش و توسعه تعهد کارکنان نسبت به رهبر و یا شغل می باشد.

در مورد کارکنان شیوه پیمانی صرف زمان و منابع برای ترویج تعهد بیشتر برای انجام کارها و رسیدن به اهدافی که دارای اهمیت چندانی برای شرکت نمی باشد بجز اتلاف منابع برای کارفرما و کارکنان سودی نخواهد داشت. علاوه بر این چنین سبکهایی از رهبری (تعاملی و تحول آفرین) با تعریف نکردن ابعاد مختلف شغل برای شاغلان باعث ایجاد نوعی ابهام کاری می شوند که احتمالاً به کاهش اثربخشی کاری کارکنان می انجامد. با در نظر گرفتن ویژگیهای رهبری دستوری و تأکید این نوع رهبری بر فرمانبری محض کارکنان و نحوه خاص توصیف مشاغل در این سبک مشخص می شود که ویژگیهای رهبری دستوری تا حد زیادی با الزامات و انتظارات روانشناختی گروه کارکنان پیمانی شباهت دارد.

پیشنهاد یک:

رهبری دستوری برای کارکنان پیمانی دارای اثربخشی بیشتری نسبت به سایر سبکهای تعاملی، تحول آفرین و یا توانمند ساز می باشد.

۲-۳. استخدام شغل محور - رهبری تعاملی

سبک رهبری تعاملی در مورد استخدام شغل محور بیشترین اثربخشی را دارد. از منظر مدیریت منابع انسانی سازمانها کارکنان را که دارای مهارتهای خاصی بوده و فوراً می‌توانند مشغول کار شوند را از بازار آزاد کارشناسی و جذب می‌کنند. ارزش کار کارکنان در ایجاد عایدات برای این کارکنان ماهر بر اساس قیمت بازار کار تعیین می‌شود. لئوک و اسنل این نوع رابطه استخدامی را نوعی همزیستی قلمداد نموده، که در آن ارتباط دو طرفه بین کارکنان و کارفرما تا زمانی که هر یک از طرفین این قرارداد منتفع می‌گردند ادامه خواهد داشت. از آنجا که دانش، مهارتها و تواناییهای این کارکنان از طرف شرکت تعیین نمی‌شود، شرکتهای قدرت‌گزینش وسیعی در انتخاب کارکنانی که دارای توانمندیهای مورد نیاز باشند داشته و معمولاً ریسک‌چندانی را از نظر سرمایه انسانی تحمل نمی‌کنند. در عین حال این کارکنان به طور خاص بین سازمانهای مختلف در حال حرکت بوده و مهارتهای خود را به سازمانهای گوناگون منتقل می‌کنند.

در چنین روابطی که مبتنی بر قوانین عرضه و تقاضا در بازار کار است با میانجی‌گری مکانیزمهای قیمت، شرایط رقابتی بازار این اطمینان را به کارکنان و کارفرمایان می‌دهد که شرایط قرارداد منصفانه و عادلانه است. رابطه میان کارکنان و کارفرمایان تا زمانی که منافع حاصل از قرارداد استخدامی از هزینه‌ها بیشتر گردد، ادامه خواهد یافت. بنابراین رابطه تبادلی بین رهبران و کارکنان بر اساس اقتصاد کارگر و کارفرما تعیین شده و کارفرمایانی که بتوانند شرایط منصفانه‌ای را برای کارکنان ایجاد نمایند از این منابع انسانی ارزشمند بهره‌مند خواهند شد. نیاز رهبران به کارکنان در این نوع استخدام تا حد زیادی با استفاده از سبک رهبری تعاملی برآورده می‌شود. رهبری تعاملی ضمن تأکید بر انگیزش کارکنان عقیده به میزان منطقی پاداشها به ازای عملکرد کارکنان دارد. در چارچوب روابط تبادلی بین رهبران تعاملی و کارکنان، آن رهبری که ضمن برآوردن انتظارات و دستیابی به اهداف گروه از طریق اعطای پاداش به کارکنان کارها را به انجام می‌رساند باعث می‌شود که کارکنان نیز متقابلاً مسئولیت‌پذیری بالاتری را نسبت به او از خود بروز دهند. قدرت رهبری تعاملی از اعطای پاداش مناسب به کارکنان لایق‌نشأت می‌گیرد. سیمز و مانز در سال ۱۹۹۶ رهبری تعاملی را اینگونه توصیف نموده‌اند: «رهبران تعاملی تلاشهای کاری زیردستان را با اعطای محرکهای مادی در اختیار، می‌خرند.» اگر قیمت خرید آنها مناسب باشد کارکنان طبیعتاً خواسته‌های مدیران را اطاعت می‌کنند. این امر رهبران تعاملی را قادر می‌سازد تا نفوذ خود را بر روی کارکنان اعمال نمایند ولی در عین حال این روش ممکن است به دلیل اینکه زیردستان را از نظر روانی با کار و کارفرما درگیر نمی‌کند منجر به عملکردهایی زیر نقطه بهینه گردد. تلاش و کوشش و تمایل به کسب اهداف ممکن است هنگامی که شرایط تعامل به انجام رسیده باشد متوقف گردد. تأکید

بر اعطای پاداشهای منصفانه به کارکنان از ویژگیهای استخدام شغل محور است و به شرکت کمک می کند تا کارکنان را جذب کرده و آنها را برای انجام وظایفشان برانگیزد. رهبران تعاملی با اعطای پاداشهای منصفانه انتظارات کارکنانی را که از بازار کار جذب نموده اند را برآورده می سازند. همچنین رهبران تعاملی می توانند با پاداشهای مادی که گاه و بیگاه به کارکنان پرداخت می کنند به آنها انگیزه ببخشند. بنابراین رهبران تعاملی اثربخشی خوبی را در استخدام شغل محور از خود بروز می دهند چرا که در این شیوه هم انتظارات کارکنان از دریافت پاداش مناسب و هم انتظارات سازمان در دستیابی به اهداف برآورده می گردد. اینگونه به نظر می رسد که سایر سبکهای رهبری از نظر گروه کارکنان تا این اندازه در هدایت این کارکنان مؤثر نبوده است. با توجه به اینکه کارکنان جذب شده توسط شیوه استخدامی شغل محور به خاطر تواناییهایشان بلافاصله پس از استخدام مشغول به انجام کاری می شوند منطقی است که این کارکنان بتوانند کنترل (هرچند محدود) بر فرایند کارشان داشته باشند. در نتیجه رهبری دستوری که بیشتر بر روی قدرت دستور تأکید دارد و استقلال کمتری به کارکنان می دهد برای این نوع کارکنان مناسب نمی باشد. استفاده مداوم از سرزنش و تنبیه در ایجاد عملکرد بالا در این نوع از کارکنان نیز زیان آور و حتی ممکن است باعث شود که این کارکنان نتوانند کارشان را به خوبی انجام دهند. علاوه بر این چنین ویژگیهایی از رهبران دستوری ممکن است باعث خروج کارکنان از سازمان گردد. در عین حال هم سبک رهبری تحول آفرین و هم توانمندساز بر عنصر تعهد و دلبستگی کارکنان نسبت به رهبر و سازمان تأکید می ورزند. منافع لازم و تلاشهایی که برای ایجاد این تعهد در کارکنان لازم است فراتر از نیازهای قرارداد استخدامی شغل محور است چرا که قرارداد استخدام شغل محور در درجه اول بر انجام خوب شغل خاص تأکید دارد. به عنوان مثال تسوی و دیگران در سال ۱۹۹۷ دریافتند که سرمایه گذاری بیش از حد بر روی کارکنان در جایی که انتظارات کارفرما کمتر از حد معینی باشد تفاوت معناداری در سطح عملکرد این کارکنان نسبت به زمانی که کارکنان پاداش متعادلی را برای انجام وظایفشان دریافت می کنند ندارند. رهبری تحول آفرین و توانمندساز در رساندن سازمان به اهدافش نیازمند امکانات لازم می باشند و عدم برخورداری از منابع لازم باعث کاهش کارایی این دو سبک رهبری در دستیابی به اهداف سازمان می شود. بر مبنای این منطق می توان نتیجه گرفت که رهبری تعاملی در جذب و بکارگیری منابع انسانی که برای سازمان ارزشمند و غیر منحصراً باشند بیشترین میزان اثربخشی را دارد.

پیشنهاد دو:

سبک رهبری تعاملی برای گروههای کاری شغل محور نسبت به سبکهای رهبری دستوری، تحول آفرین و توانمندساز اثربخش تر است.

هم پیمانی / شراکت - رهبری تحول آفرین

در مواقعی که سرمایه انسانی نادر و بی نظیر بوده اما ابزار مستقیمی در ایجاد ارزش برای شرکت نباشد انتخاب چنین افرادی از درون سازمان باعث کاهش هزینه های تعاملی می شود. البته این کاهش ایجاد شده در هزینه های تعاملی نسبت به هزینه های تحمیل شده بر سازمان به خاطر عدم توجه این افراد به خواست مشتریان خارجی ناچیز می باشد. شیوه استخدامی مناسب برای جذب این دسته از کارکنان همان روشی هم پیمانی / شراکت است که در آن بر عواید مربوط به جذب از داخل و از خارج و کاهش هزینه های هر یک از این دو روش جذب تأکید می کند. هم پیمانی معمولاً استفاده شرکت از کارکنان خارج از سازمان قلمداد می شود که برای انجام وظایف یا فعالیتهای خاص و تا حدود معینی به کار می روند. قراردادهای استخدامی هم پیمانی هنگامی منعقد می گردد که هر یک از طرفین قرارداد فاقد توانایی کامل برای انجام یک وظیفه یا فعالیت، به طور مستقل باشند. در قراردادهای هم پیمانی افراد از استقلال درونی برخوردار بوده و تلاشهای مشترک آنها برای رسیدن به هدف مشترک طرفین ضمن حفظ منافع هر یک ضروری است. استفاده از روش هم پیمانی، شرکتها را قادر می سازد که ضمن سرمایه گذاری بر روی دانش شرکایشان، در هزینه های مربوط به توسعه از درون صرفه جویی قابل ملاحظه ای نمایند. شرکتها با حفظ هم پیمانی در طول زمان ریسک فرصت طلبی مربوط به استفاده از مهارتهای خاص شریک تجاری را کاهش می دهند در حالی که شریک هم پیمان در پی کاهش ریسک مربوط به تحمیل سرمایه گذاریها و یا استفاده از مهارت کارکنان بدون ارائه امنیت شغلی لازم می باشد. برای تشکیل و اداره هم پیمانی رهبران باید آنقدر آرمان گرا باشند تا ضرورت و منافع تلاشهای مشترک را درک نمایند. این بدان معنا است که رهبران هم پیمانی نیازمند به فهم استفاده مشارکتی از سرمایه انسانی در تسهیل و ایجاد ارزش هم افزا می باشند که این هم افزایی، ارزش ایجاد شده را مستقلاً افزایش می دهد. پس از اینکه هم پیمانی تشکیل گردید رهبران باید کانون تعهد را به سمت آن متوجه نمایند و استفاده مشترک از اطلاعات را ضمن ایجاد اعتماد متقابل و همکاری لازم برای موفقیت در کارکنان ایجاد نمایند. برای انجام این وظایف رهبران هم پیمانی باید ظرفیت متقاعد ساختن شرکا برای ایجاد یک شرکت واقعی را داشته باشند. این الزامات مربوط به چشم انداز و تأثیر قوی توسط رهبران دارای سبک

تحول آفرین برآورده می شود و این رهبران می توانند چنین چشم اندازی را در کارکنان القاء نموده و آنها را به پذیرش ارزشهای اصلی مورد نظر رهبر تشویق نمایند. رهبران تحول آفرین اثربخش نیز می توانند اهداف ایدئولوژیک یک سازمان را بیان نموده و انتظارات بالایی را ضمن ایجاد اعتماد در کارکنان داشته باشند.

همچنین رهبران تحول آفرین زمینه ارتقاء نیازهای کارکنان به سطوح متعالی تری مانند نیاز به خود شکوفایی را برای آنها ایجاد می کنند. آنگونه که باس در سال ۱۹۹۹ متذکر شد که رهبران تحول آفرین از طریق ایجاد وفاق و تفاهم، الهام و درک و توجه به تک تک افراد و انسانها به طور هم تراز با چشم اندازهای رهبری نایل می شوند. رهبران تحول آفرین به خاطر مزیت‌های موجود در سبک تحول آفرین می توانند به هر یک از اعضا و شرکای هم پیمان بفهمانند که آنها سهامدار شرکت بوده و تلاشهای آنها نه تنها ضروری، بلکه این تلاشها تقویت کننده اهداف مشترک و چشم انداز و تضمین کننده منافع بلند مدت شرکت بوده و از این جهت بسیار ارزشمند هستند. رهبران تحول آفرین با استفاده از ظرفیت شکل دهی، بیان و همچنین حل و فصل میانجی گرانه تعارضات افراد در گروهها، علایق نامتناسج بالقوه گروههای مختلف را در هم پیمانی بهبود می بخشند. بعلاوه رهبران تحول آفرین ممکن است با القای چشم اندازها در ارزشهای ایدئولوژیک کارکنان، طرفین هم پیمان را تشویق نموده و آنها را به جای تمرکز بر منافع شخصی خود به استفاده از استعدادها و همکاری گروهی برای رسیدن به اهداف مشترک سازمان متقاعد سازند. همچنین رهبران تحول آفرین با انتخاب شیوه استخدامی مناسب نیاز به چشم انداز، اعتماد، تشریک مساعی و انگیزش را، برای استفاده مؤثر از اطلاعات که شرط مهم موفقیت شرکت است ارضاء می نمایند. در مقایسه با سایر سبکهای رهبری مشخص می گردد که کلیه سبکها نسبت به سبک رهبری تحول آفرین درجه پایین تری از نیازهای رهبری را برای شرکتهای برآورده می سازند. سبک رهبری دستوری با تأکید بر فرمانبری و همچنین سرکوب نمودن خلاقیت، کمتر می تواند انتظارات کارکنان را در هم پیمانی / شراکت برآورده سازد. همچنین سبک رهبری دستوری در ترویج همکاری و ایجاد هم افزایی بین گروهها سبک مناسبی نیست. رهبری تحول آفرین با اعطای پاداشهای منصفانه می تواند ارتباط سودآور دوگانه ای را برای هر یک از طرفین در سازمان ایجاد نماید. این در حالی است که ماهیت سبک رهبری تعاملی از ایجاد اجزای ضروری هم پیمانی ناتوان بوده و نمی تواند اعتماد دو طرفه و رابطه خوب همکاری را بین گروهها برقرار نماید. همچنین کارکنان هم پیمانی که دارای مهارتها و دانش ارزشمندی برای شرکت می باشند انتظارات بیشتری از رهبران داشته و فقط با ارضای نیازهای معیشتی توسط رهبران قانع نمی شوند. اگر چه رهبری توانمندساز تعهد کارکنان را در

شیوه استخدامی هم پیمانی / شراکت بهبود می بخشد در عین حال نیاز به سرمایه گذاری بسیار توسط شرکت بر روی کارکنان و اعطای اختیار کاری به کارکنان در شیوه رهبری توانمندساز وجود دارد که این امر ممکن است کارکنان را از انجام وظایف موجود و رسیدن به اهداف فعلیشان گمراه نماید. همچنین کارکنان آنگونه که سبک رهبری توانمندساز انتظار دارد ممکن است نتوانند تعهد قوی و یا ابتکارات کاری خوبی را از خود بروز دهند. بنابراین اعتقاد ما بر این است که این سبکهای رهبری هیچ یک به پای سبک رهبری تحول آفرین از نظر اثربخشی در هدایت هم پیمانی نخواهند رسید.



Pergamon

Available online at www.sciencedirect.com

SCIENCE @ DIRECT®

Human Resource Management Review
13 (2003) 127–152

*Human Resource
Management
Review*

www.HRmanagementreview.com

Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective

Wei Liu*, David P. Lepak¹, Riki Takeuchi², Henry P. Sims, Jr.³

*Management and Organization Department, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland,
College Park, MD 20742-1815, USA*

Abstract

Researchers have spent considerable efforts to identify means of using human resource management practices to effectively utilize human capital. At the same time, it has been well recognized that leadership plays a critical role in effective management of employees [Burns, J. Z., & Otte, F. L., *Hum. Resour. Dev. Q.* 10 (1999) 225; Sims Jr., H. P., & Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley]. However, scant research exists that integrates these two seemingly disparate streams of research. By drawing on strategic human resource management and leadership literatures, we provide a typology of employment mode—leadership style fit that matches leadership styles with the requirements of different employee groups. Building on strategic human resource management, we recognize that different groups of employees are managed differently and may require different leadership styles. Based on contingency approaches to leadership, we explore leadership style most consistent with the underlying objectives and psychological obligations underlying different groups of employees. Implications of this fit for researchers and managers as well as directions for future research are discussed.

© 2002 Elsevier Science Inc. All rights reserved.

Keywords: Leadership; Employment modes; Strategic human resource management; Human capital

* Corresponding author. Tel.: +1-301-314-9168; fax: +1-301-314-8787.

E-mail addresses: wliu@rhsmith.umd.edu (W. Liu), dlepak@rhsmith.umd.edu (D.P. Lepak), rtakeuch@rhsmith.umd.edu (R. Takeuchi), hsims@rhsmith.umd.edu (H.P. Sims).

¹ Tel.: +1-301-405-8144; fax: +1-301-314-8787.

² Tel.: +1-301-314-9117; fax: +1-301-314-8787.

³ Tel.: +1-301-405-2258; fax: +1-301-314-8787.

1. Introduction

Researchers have made strides documenting the importance of human resource management to a firm's success. The nature of a firm's human capital and the manner by which it is managed can impact employee and firm performance (Wright, McMahan, & MacWilliams, 1994; Wright & Snell, 1998). Within this strategic human resource management literature, researchers suggest that employees differ in the importance of their contribution to a firm's success (e.g., Delery, 1998; Delery & Shaw, *in press*). As a result, firms may adopt different human resource management practices for different employment groups based on variations in their levels of knowledge, skills, abilities, and expertise as well as expectations concerning psychological contracts, organizational commitment, and the like (e.g., Lepak & Snell, 1999a; Rousseau, 1995; Tsui, Peace, Porter, & Hite, 1995; Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Given the substantial variability in the composition of workers within organizations and the differential objectives of human resource utilization underlying different employment groups, the effectiveness of a leader in motivating and satisfying employees is likely to be influenced by the degree to which they can adapt their leadership behaviors and styles to match the characteristics of the employment groups. However, research that adopts an employment group level of analysis in examining the effectiveness of leadership styles is lacking.

The contingency approach to leadership (e.g., path-goal theory: House, 1971; Least Preferred Coworker (LPC) contingency theory: Fiedler, 1967; leadership substitute theory: Kerr & Jermier, 1978; normative decision theory: Vroom & Yetton, 1973; multiple linkage model: Yukl, 1981) suggests that leader effectiveness depends on leader as well as situational characteristics. For example, the contingency model of leadership effectiveness (Fiedler, 1964, 1971) posits that the effectiveness of leadership is contingent upon the interaction of leadership style and situational favorableness, the degree to which the situation provides the leader with the potential power and influence over the followers' behaviors. Related, Vroom and Yetton's (1973) normative model suggests that leaders are more effective if they use decision procedures that are appropriate in particular situation.

In addition, leader-member exchange (LMX) theory (e.g., Bauer & Green, 1996; Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Duchon, Green, & Taber, 1986; Graen, 1976; Graen & Wakabayashi, 1994; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993) suggests that leaders do not typically interact with all followers (employees) in the same manner (Hughes, Ginnett, & Curphy, 1999; Sparrowe & Liden, 1997). Rather, leaders adopt different leadership styles depending on particular circumstances. Similarly, situational leadership theory (Hersey & Blanchard, 1969, 1977) postulates that, because the effectiveness of leadership depends on the situational variables, leaders adjust their tasks and/or relationship behaviors with followers to increase the likelihood of success (House, 1971; Hughes et al., 1999; Reddin, 1967; Vecchio, 1987). Finally, the path-goal theory of leadership posits that the essence of the theory is that "leaders, to be effective, engage in behaviors that complement subordinates' *environment* and abilities in a manner that compensates for deficiencies and is instrumental to subordinates satisfaction and individual and work unit performance" (emphasis added, House, 1996, p. 323). While the specific constructs of focus may vary, researchers adopting a contingency

approach to leadership acknowledge that situational variables influence the relationships among leader attributes and leader effectiveness (Yukl & Dan Fleet, 1992).

In addition, it has been noted that leadership is a multilevel construct that involves aspects of the leader, the follower, and the relationship between them (Graen & Uhl-Bien, 1995; Steers, Porter, & Bigley, 1996). As a result, the effectiveness of leadership depends on the characteristics of the leader and the nature of the employees as well as the expected interactions between the leader and the followers. For example, different dimensions of leadership behavior—consideration and structure—resulted in different performance due to different situational factors (Fleishman, 1973). However, research in leadership tends to focus on individual performance, be it the leader or the subordinate performance.

Despite existing evidence suggesting that leadership is a critical component of the effective management of employees (Burns & Otte, 1999; Graen, 1976; Katz & Kahn, 1966; Sims & Manz, 1996), leadership research at the work unit level of analysis is rare (cited in Cogliser & Schriesheim, 2000). In particular, theory that examines the effectiveness of different leadership styles at the employment group level of analysis appears to be lacking. Examining the effect of leadership at this level of analysis is also important because different employee groups have different characteristics and expectations (e.g., Lepak & Snell, 1999a; Matusik & Hill, 1998; Osterman, 1987; Rousseau, 1995; Tsui et al., 1997), and, accordingly, they should be managed and motivated differently. In other words, to effectively manage these employees, it is important to investigate the varied effectiveness of different leadership styles across employment groups.

The purpose of this article is to extend strategic human resource management research by incorporating leadership literature in developing an integrated typology of employment mode and leadership style fit that matches leadership styles with employment arrangements. Building on strategic human resource management, contingency leadership theories, and LMX theory, we suggest that certain leadership styles are more likely to be effective in managing workers in some employment modes than in others. The main contribution of the proposed typology, therefore, is to explicate the relationship between leadership style and effectiveness at the employment group level of analysis. In the following sections, we begin with a review of the four employment modes proposed by Lepak and Snell (1999a) and typology of leadership styles proposed by Manz and Sims (1991), Pearce et al. (2000), and Sims and Manz (1996). We then integrate these theoretical frameworks and examine the appropriateness of different styles of leadership for employees within different employment arrangements. Finally, implications and future research directions are discussed.

2. Theoretical review

2.1. *Employment arrangements*

Existing literature on employment relationships has suggested that multiple employment arrangements coexist within firms (e.g., Davis-Blake & Uzzi, 1993; Osterman, 1987; Pfeffer & Baron, 1988; Pinfield & Berner, 1994). Osterman (1987) identified four employment

subsystems—industrial, salaried, craft, and secondary models—associated with different human resource systems and expectancies. As conceptualizations of the nature of employment arrangements vary, the underlying objectives and psychological obligations of each employment arrangement likely require different approaches in managing and leading the workforce. For instance, whereas workers employed under a craft system may be less loyal to a firm and more mobile from one firm to another, workers employed under a salaried model are encouraged to display greater commitment in return for heightened employment security.

Within this line of research, different conceptualizations of employment systems have been proposed previously. For example, [Rousseau \(1995\)](#) conceptualized four different types of employment relationships based on two dimensions—the time frame of the relationship (short vs. long term) and the embeddedness in the organization (internalization vs. externalization). In a study of permanent employees, [Tsui et al. \(1997\)](#) found that the nature of employee–organization relationship can be categorized into four different approaches—long-term balanced, short-term balanced, underinvestment, and overinvestment. Given our intended focus on the employment group level of analysis, we build upon the human resource architecture proposed by [Lepak and Snell \(1999a\)](#) for two reasons. First, their model provides a comprehensive perspective of different aspects of employment groups that include different employment modes, employment relationships, and human resource management practices that provide a firm basis for matching leadership types with specific employee groups. It also integrates [Rousseau's \(1995\)](#) and [Tsui et al.'s \(1995, 1997\)](#) frameworks. This integration provides a sound framework for the requirements of employer and expectations of employees, as well as respective ways to manage employees under each specific employment mode, which lays out the theoretical basis for leadership requirements. Second, their categorization of employment arrangements into four groups (contracting, acquisition or job-based, alliance/partnership, and internal development or knowledge-based), using the value and uniqueness of the human resource as criteria, has received empirical support ([Lepak & Snell, 2002](#)). [Lepak and Snell \(2002\)](#) found that the categorization of employment modes proposed in their model simultaneously exist in organizations that are distinct from each other.

Specifically, these authors argue that human resources differ in the strategic value and uniqueness of their skills. The value of human capital, which depends on its potential to contribute to the competitive advantage or core competence of the firm, determines whether the firm should internalize or externalize the employment. The degree of uniqueness of the human capital, on the other hand, influences the associated transactional cost, and thus, further affects employment decisions on internalization vs. externalization, as well as on short- vs. long-term contracts ([Lepak & Snell, 1999a](#)). The value and uniqueness of human resources function as strategic determinants of alternative employment modes, and a four-quadrant typology of employment modes is derived from the juxtaposition of these two dimensions ([Lepak & Snell, 2002](#)).

According to their framework, firms tend to use contractual arrangements with short-term jobs that make little contribution directly to their competitive positions. While focusing on ensuring that the specified work is performed appropriately and in accordance with contract terms, this employment mode tends to involve specific performance requirements and limited

organizational involvement (Lepak & Snell, 1999a; Rousseau, 1995; Tsui et al., 1995). Examples of jobs that companies may select to contract out include those performed by administrative and support staff, janitorial workers, low-level clerical workers, and assemblers (Lepak & Snell, 1999b). When the human capital is directly related and important for competitive advantage (i.e., valuable) but not unique to a firm, firms may rely on an acquisition or job-based approach to secure skilled employees from the external job market. For these workers, firms adopt a market or productivity-based human resource orientation, emphasizing the recruitment and selection of employees possessing valuable skills while limiting human capital investment related to training and development costs (Lepak & Snell, 1999a). Examples of jobs for job-based employment mode include those conducted by administrative staff, sales personnel, engineers, and customer service agents (Lepak & Snell, 1999b).

A third form of employment arrangement is an alliance/partnership, which involves human capital that is unique to a firm but does not add high strategic value to the firm (Lepak & Snell, 1999a). Alliances are usually established when organizations collaborate with external parties on co-specialized assets and contribute to a jointly shared outcome (see Lepak & Snell, 1999a; Parkhe, 1993; Teece, 1982). As an external relationship that utilizes unique human capital of partners to realize a synergistic value, the maintenance of partnership relies on mutual trust, information sharing, and long-term reciprocity (Dyer, 1996; Lepak & Snell, 1999a). For instance, firms may choose to employ consultants, software engineers, or executive development trainers under alliance/partnership (Lepak & Snell, 1999b). Finally, firms tend to develop employees who possess valuable and unique resources internally (Lepak & Snell, 1999a). Under this knowledge-based employment arrangement, to ensure that firms are able to capitalize on investments in firm-specific human capital over time as well as increase the ability to retain these valued contributors, firms are likely to encourage a long-term employment relationship, nurture organizational commitment, and invest in employee training and development of these employees. For example, firms may use internal development or knowledge-based employment mode for analysts, middle management, mechanical engineers, sales personnel, and research and development employees (Lepak & Snell, 1999b). As indicated by some overlapping sample jobs, the importance of specific positions depends on firm and industry characteristics that each firm operates in.

2.2. *Leadership styles*

Just as researchers recognize that different workers exhibit a variety of perceived obligations and expectations in their exchanges with their firm (Robinson, 1996; Rousseau, 1995), a similar distinction exists within the leadership literature. That is, the leadership literature has a rich tradition of conceptualizing leadership typologies. In a typical typology, leader behaviors are theoretically clustered into prominent types of styles of leadership. As one early example, path-goal theory identified four distinct styles of leader behaviors—supportive leadership, directive leadership, achievement-oriented leadership, and participative leadership (House & Dressler, 1974). More recently, the dominant typology is that articulated

by Bass (1981, 1997) and associates (e.g., Bass & Avolio, 1993; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987) who suggest a transactional–transformational paradigm. In this article, we draw on this tradition and use the rich historical leadership literature to conceptualize four major types or styles of leadership to use in our contingency theory. Fundamentally, the typology is consistent with the viewpoints of Bass, but is extended to include other views or types. Our historical analysis is adapted from Cox (1994) and Pearce et al. (2000). For each style, we draw from several theoretical roots of specific leader behaviors as well as broader theoretical theories that can be related to leader behavior. These roots are summarized in Table 1.

In an effort to integrate different perspectives on leadership, we suggest four styles of leadership: directive, transactional, transformational, and empowering. Pearce et al. (2000) have provided empirical evidence to support the notion that these four styles of leadership are distinctly different from each other and represent distinguishable characteristics. This framework not only builds on the literature on the well-established transactional–transformational paradigm, but also integrates two other distinct types of leadership styles that have received considerable research attention—directive leadership (e.g., House, 1971; House & Mitchell, 1974) and empowering leadership (e.g., Howard, 1998). Thus, we used this typology of leadership styles as the basis of our integration. Due to their distinct characteristics, these leadership styles are also likely to have varying consequences for leader effectiveness.

Table 1
Theoretical and research bases of the historically derived model of leadership types

Leadership type	Theoretical and research bases
Directive leadership	Theory X leadership (McGregor, 1960) Initiating structure from Ohio State studies (e.g., Fleishman, 1953) Task-oriented behavior from Michigan studies (e.g., Katz, Maccoby, & Morse, 1950) Punishment research (e.g., Arvey & Ivancevitch, 1980)
Transactional leadership	Expectancy theory (e.g., Vroom, 1964) Path–goal theory (e.g., House, 1971) Equity theory (e.g., Adams, 1963) Exchange theory (e.g., Homans, 1961) Reinforcement theory (e.g., Luthans & Kreitner, 1985; Sims, 1977; Thorndike, 1911) Reward research (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982)
Transformational leadership	Sociology of charisma (e.g., Weber, 1946) Charismatic leadership theory (e.g., House, 1977) Transformational leadership (e.g., Bass, 1985; Burns, 1978)
Empowering leadership	Behavioral self-management (e.g., Thorenson & Mahoney, 1974) Social cognitive theory (e.g., Bandura, 1986) Cognitive behavior modification (e.g., Meichenbaum, 1977) Participative management and participative goal-setting research (e.g., Likert, 1961, 1967; Locke & Latham, 1990)

From Pearce et al. (2000).

As the first type, directive leaders try to establish followers as compliant subordinates by relying on such behaviors as command and direction, assigned goals, and punishments (Sims & Manz, 1996). Followers have little discretion over the job and are rarely allowed to participate in decision-making. Of course, this style is rooted in theory X management style (McGregor, 1960), initiating structure behaviors as articulated by the Ohio State studies (e.g., Fleishman, 1953; Schriesheim, House, & Kerr, 1976) and punishment research (Arvey & Ivancevitch, 1980).

In transactional leadership, “leader–follower relationships are based on series of exchanges or bargains between leaders and followers” (Howell & Avolio, 1993, p. 891). The emphasis is put on the use of contingent rewards whereby appropriate economic and social rewards are used depending on the extent of accomplishment of agreed-upon objectives. Typically, the main focus of this leadership style is on setting goals, clarifying the link between performance and rewards, and providing constructive feedback to keep followers on task (Bass, 1985). The historical base of this type is expectancy theory (Vroom, 1964), path–goal theory (House, 1971), exchange/equity theory (Adams, 1963), and reinforcement theory (Luthans & Kreitner, 1985).

In contrast, transformational leadership goes beyond exchanging inducements for desired performance (Bass, 1985) and involves stimulating followers to transcend their own self-interests for a higher collective purpose, mission, or vision (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993; Pearce et al., 2000; Sims & Manz, 1996). Transformational leaders concentrate their effort on longer-term goals, emphasize the vision and inspire followers to pursue the vision, and foster trust and commitment (Howell & Avolio, 1993; Jung & Avolio, 1999). Transformational theory is drawn from such theoretical perspectives as the sociology of charisma (Weber, 1924, 1946), charismatic leadership theory (House, 1977, 1999), and transformational leadership (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985, 1990; Burns, 1978).

Finally, empowering leadership is a style of leadership where followers are targeted to develop their own self-control, are encouraged to participate in decision-making, and, to a large degree, charged to innovate and act on their own. The role of leaders is to foster greater self-discipline, enjoyment, and motivation at work, as well as constructive thinking patterns and habits. The historical roots of this style of leadership lie in behavior self-management (Thorenson & Mahoney, 1974), social cognitive theory (Bandura, 1986), cognitive behavior modification (Bandura, 1986; Meichenbaum, 1977), participative goal setting (Locke & Latham, 1990), and self-leadership theory (Manz & Sims, 1980, 1990).

In summary, our conceptualization of leadership is derived from the historical leadership and motivation literature and consists of the following four styles: directive, transactional, transformational, and empowering. In the following sections, we integrate these leadership styles with our classifications of employment modes to develop our theory.

3. Matching leadership styles and employment arrangements

To evaluate the effectiveness of leadership styles for workers in different employment modes, it is first necessary to define effectiveness. It is posited that situational factors, such

as the characteristics of the task, the leader and subordinates, and the environment, determine both the motivational function of the leader and the manner in which the leader must act to be effective (House, 1971; House & Dressler, 1974; Steers et al., 1996; Yukl, 1989). However, despite the variance associated with specific situations, the most commonly used criteria to measure leader effectiveness are: (a) the degree to which the *group* or *organization* successfully accomplishes its tasks or attains its goals and (b) how the leader satisfies the followers' needs and expectations such that they are willing to carry out the leader's requests (Yukl, 1989).

Given our focus on the employment group level of analysis, we consider leadership effectiveness for the employment group as a whole. Hence, based on the commonly used criteria for leadership effectiveness (e.g., Yukl, 1989) and the focus of our article, we define leadership effectiveness as the degree to which the leader efficiently motivates the employees to accomplish the tasks according to the organization's requirements for the specific employment group while fulfilling the expectations of the employees and the organization under that employment mode.

Considering the variation in skills and expected employee behaviors for workers in different employment modes, it seems logical that certain leadership styles would be more or less effective depending on the employee group. Firms rely on different employee groups to realize different objectives, and accomplish different tasks (Lepak & Snell, 1999a). To achieve these tasks, firms use different human resource management practices/systems that convey different exchange obligations between the employee and the firm (Tsui et al., 1995, 1997). To be most effective, leadership style should be consistent with the demands underlying these employment exchanges.

Building on both contingency leadership perspective (e.g., LMX theory: Graen, 1976; Graen & Uhl-Bien, 1995; path-goal theory: House & Dressler, 1974; situational leadership theory: Hersey & Blanchard, 1969, 1977), and an human resource architecture perspective (Lepak & Snell, 1999a), the effective management of human capital will likely depend on the match between leadership style and the demands and expectations conveyed in the employment exchange with employees. Specifically, we anticipate that (1) directive leadership will be most effective for contract labor, (2) transactional leadership will be most effective for the acquisition/job-based employment mode, (3) transformational leadership will be most effective for alliance/partnership, and (4) empowering leadership will be most effective for internal development/knowledge-based employees. Fig. 1 depicts the proposed typology matching leadership styles with employment modes.

The focus of the proposed typology is at the employment group level of analysis rather than the individual or dyadic level of analysis. Existing research suggests that at the employment mode level of analysis, employees within a particular mode tend to possess similar types of skills and tend to be managed in the same way by the organization (Lepak & Snell, 2002; Tsui et al., 1995). And while it is possible that leaders might modify their leadership style for every single employee, a focus on the employment level of analysis is an attempt to provide a more generalizable framework for understanding leadership effectiveness.

Uniqueness of human capital	High	<p>Employment Mode: Alliance/Partnership</p> <p>Leadership Style: Transformational</p>	<p>Employment Mode: Internal Development / Knowledge-Based</p> <p>Leadership Style: Empowering</p>
	Low	<p>Employment Mode: Contracting</p> <p>Leadership Style: Directive</p>	<p>Employment Mode: Acquisition / Job-Based</p> <p>Leadership Style: Transactional</p>
		Low	High

Value of human capital

Fig. 1. An integrative typology of employment modes and leadership style fit.

3.1. Contracting—directive leadership

As noted above, to be flexible and responsive to the fluctuations in labor market and workload demands, many firms are increasing their use of contract workers (Davis-Blake & Uzzi, 1993; Matusik & Hill, 1998; Pfeffer & Baron, 1988; Van Dyne & Ang, 1998). These workers are typically employed for specific, and often, temporary jobs and possess skills that are neither typically of high strategic value nor unique to a particular organization (Lepak & Snell, 1999a). According to Rousseau (1995), the employment relationship for these types of employees tends to be short-term oriented and the employee’s long-term commitment is absent. The performance requirements are well specified and the employees’ involvement in the organization is low (Pearce, 1993). Thus, contractual employees usually are not closely attached to the organization for which they work. The nature of this relationship is conceptually parallel to the “job-focused” relationship between the employer and the employee proposed by Tsui et al. (1995). They note,

The job-focused relationship is concerned primarily with encouraging a high level of task performance from employees, without requiring their commitment to, or concern for,

the organizations' overall success or survival. A contract, written or oral, explicitly defines the expectations of the employer in terms of outputs required of the employee and payments offered by the employer (p. 120).

With contract labor, firms do not typically expect emotional attachment or organizational commitment from employees because their relationship is transactional and mainly depends on the contract terms (Lepak & Snell, 1999a; Rousseau, 1995). Rather, the focus is likely to be on the work that needs to be done without concerning the degree of commitment by the employees to the firm. In order to complete task assignments, the leader may hire contract workers, set their goals, and provide specific directions for their work. Thus, the nature of contract work suggests that leaders need to mainly focus on securing compliance with the contractual terms, rather than providing broader responsibilities (cf. Lepak & Snell, 1999a; Rousseau & McLean-Parks, 1993). In these scenarios, employees know precisely the expectations of the firm (Tsui et al., 1995) and failure to meet these expectations or accomplish their assigned tasks is likely to result in deduction of rewards or even termination of the contract. This is consistent with Etzioni's (1961) view that employee compliance is based on performance of a specific job with explicit rewards.

The emphasis on compliance and specified job requirements under the contract employment mode coincides with the characteristics of directive leadership. Directive leadership is the process of commanding others to do what the leader wishes to be done (Sims & Manz, 1996). Under this style of leadership, the leader possesses full authority, is the source of wisdom and direction (Sims & Manz, 1996), and employs mechanisms based on specific instruction and command, assigned goals, as well as contingent reprimand and punishment to encourage appropriate task performance (Pearce et al., 2000). The followers act as the instruments of the leader's thoughts on what should be done (Sims & Manz, 1996).

By assigning explicit goals and tasks, providing specific guidance and requirements, and articulating rules of rewards and punishments, the directive leader makes the subordinates explicitly aware of obligations to the firm (House & Mitchell, 1974). Although the workers may not understand the underlying implications of their own work to the firm's goals, they know precisely what the expectations of the leader are, which is one demand of contract employees (Tsui et al., 1995). With a clearly specified contract, employees can use their own skills to finish the work assignments efficiently by following the directions.

Though directive leadership has been criticized for its incapability to foster employee commitment (e.g., Sims & Manz, 1996), this may not be problematic for workers in contractual employment arrangements. Considering the idea that fostering high commitment from contract labor is not expected or required (Pearce, 1993), a lack of commitment is not necessarily detrimental to organizational functioning. The clear description of jobs also meets the expectation of contractual workers. Moreover, given that tasks performed under contractual employment are neither valuable nor unique to a firm, other leadership styles may be less effective. For instance, one major characteristic of transactional leaders is interactive goal setting whereby the leader and the employees jointly set the goals for performance, such as in management by objectives, to foster higher employee commitment to the goals (Sims & Manz, 1996). Rather than simply being

coerced and complying, the transactional approach gives a more active role to followers such that they have more influence on the two-way exchange relationship (Hollander, 1964; Hollander & Julian, 1969). This is not consistent with the emphasis on compliance placed by employers for contractual employment mode and narrowly defined jobs typically positioned by contract workers. In addition, transactional leadership's emphasis on the transactional exchanges may make the contract workers realize what they are not getting, which may lead to lower performance. Further, both transformational and empowering leadership focus more on nurturing employee commitment to the leader or the job. Spending additional time and resources to foster higher commitment to achieve tasks and objectives for jobs that have limited potential for contribution to the firm may be wasteful and not expected by either the employee or the employer under contractual mode. Moreover, these leadership styles may introduce role ambiguity to a job that is narrowly defined, which may lead to contract workers performing less effectively (Schuler, 1975; Sims & Szilagyi, 1975). Taken together, the characteristics of directive leadership, with its emphasis on compliance, specific job descriptions, and low level of commitment, are consistent with the leadership demands and the psychological expectations of the contract employee group.

Proposition 1: *Directive leadership will be more effective for contract workers than transactional, transformational, or empowering leadership styles.*

3.2. Job-based employment—transactional leadership

In the case of job-based employment, a transactional leadership style is likely to be most effective. From a human resource management perspective, organizations may identify and acquire employees from the open labor market who already possess specific skills and who can perform immediately (Lepak & Snell, 1999a). Firms pay the value according to the market price to realize the benefits created by these skilled workers (Becker, 1976). Lepak and Snell (1999a) suggested that this employment relationship is “symbiotic” and reflects a reciprocal relationship in which both the employees and the employer tend to continue the relationship as long as both sides benefit from such an arrangement. Because the knowledge, skills, and abilities of these workers are not firm-specific, firms may often choose from a wide array of sources for labor with the requisite capabilities without significant risk of loss in firm-specific human capital investments. At the same time, these employees are particularly mobile and may transfer their skills to a myriad of organizations.

In such market-oriented relationships, the employment exchange is likely to be strongly mediated by a price mechanism in which market competition reassures both parties that the exchange terms are equitable (Lawler, 1988). As long as the benefits that this relationship creates exceed the costs, both parties, the employer and the employees, tend to maintain the relationship (Lepak & Snell, 1999a). Thus, the exchange relationship between the leader and the employees tend to be dominated by economic exchanges and leaders who provide equitable exchange for employees are likely to benefit from these valuable human resources.

The leadership demands of employees in this employment mode are most likely to be met by leaders displaying a transactional style. Transactional leadership focuses on the rational exchange of rewards for performance with a strong emphasis on motivating employees through incentives (Bass, 1990; Burns, 1978; Pearce et al., 2000; Sims & Manz, 1996). Within the social exchange relationship between a transactional leader and employees, the leader, who fulfills expectations and achieves group goals by providing rewards to the employees, is reciprocated by heightened responsiveness from the employees (Hollander & Julian, 1969). The power of transactional leadership stems from providing appropriate rewards to followers who perform the work (Sims & Manz, 1996). Sims and Manz (1996) described the transactional leadership as follows:

Transactor leaders purchase work effort from subordinates with whatever material incentives they have to offer. If the price is right, followers will normally comply with the leader's wishes. This enables Transactor leaders to exercise definite influence, but it can also create the conditions for suboptimal subordinate employees because the process does not engage the psychological ownership of the follower. Effort or desire to achieve might stop once the conditions for the transaction have been fulfilled. (pp. 39–40).

The emphasis on relying on equitable rewards coincides with the characteristics of job-based employment and meets the firm's requirements to acquire and motivate this group of employees. Transactional leaders may satisfy the expectations of employees acquired from the labor market by providing equitable rewards for their inputs. A successful transactional leader may also motivate them to perform better by providing contingent material and personal rewards (Lawler, 1988). Thus, transactional leaders may be effective under job-based employment mode in that it both meets the employees' expectation for a fair reward and efficiently achieves the organization's objective.

In contrast, the other leadership styles are not likely to be as effective from the group perspective in leading these employees. Considering that employees under job-based employment mode are hired for their abilities to immediately contribute to a particular job (Lepak & Snell, 1999a), it seems logical that they should have at least some degree of control, albeit limited, in the process of their own work (Lawler, 1988). Consequently, directive leadership, which emphasizes the power of command and gives little autonomy to employees (Pearce et al., 2000), is not likely to be suitable for these employees. The constant use from reprimand or punishment is also detrimental in acquiring and motivating high performance of these employees, which means that the employers may not be able to effectively get the work done either. Further, such characteristics of directive leadership may even be more likely to cause these employees to leave as well. At the same time, both transformational and empowering leadership emphasizes employees' commitment and attachment to the leader or the organization that require additional resources from the organization. The additional resources and effort necessary to facilitate this commitment is likely to be beyond the requirements for job-based employment arrangement, which focuses primarily on performing a relatively specific job well. For example, Tsui et al. (1997) found that overinvestment in workers, where the employer expects less from the employees while providing more

inducements, was not associated with a significant difference in performance level of these workers than that of workers in mutual investment, where expected contribution from the employees and inducements offered by the employer are balanced. It follows that transformational and empowering leadership may be less efficient in achieving the organization's goals with the least resources necessary. Based on this logic, we would argue that a transactional leadership style is likely to be most effective in acquiring and utilizing the human resources that are valuable but not unique to the organizations.

Proposition 2: *Transactional leadership style will be more effective for job-based employee group than directive, transformational, and empowering leadership styles.*

3.3. Alliance/partnership—transformational leadership

When human capital is unique but not directly instrumental for value creation, internalizing this unique human capital would likely lower transaction costs but the limited potential of these employees to directly create customer value provides little benefit relative to the costs incurred (Lepak & Snell, 1999a). One employment option that might be utilized for this group of employees is an alliance/partnership employment mode that emphasizes extracting benefits associated with internalization and externalization while minimizing the costs of each. Alliances may be typically characterized as a firm's use of external workers on an ongoing basis to perform some task/activity in a customized capacity. Employment alliances are often performed when each party lacks the total ability to perform a task or an activity independently (cf. Chung, Singh, & Lee, 2000; Nohria & Garcia-Pont, 1991). Rather, individuals in an alliance are interdependent and their joint efforts are necessary to realize the common goal of the parties, while each party receives its own benefits. The use of alliances enables firms to capitalize on the partner's knowledge and skills while saving the entire costs of internal development (Lepak & Snell, 1999a). By maintaining the alliance over time, firms diminish the risks of opportunism related to investing in the firm-specific application of the partner's skills (Matusik & Hill, 1998) while the alliance partner diminishes the risks associated with incurring firm-specific investments or application of skills without provisions of job security.

To form and lead alliances, leaders must be visionary enough to realize the necessity and benefits of joint efforts. That is, leaders of alliances need to understand that collaborative utilization of human capital can facilitate the realization of a synergistic value that exceeds the value generated independently (Lepak & Snell, 1999a). Once established, leaders need to build commitment toward the alliance itself and motivate the information sharing, mutual trust, reciprocity, and cooperation necessary for success (Dyer, 1996). To accomplish these tasks, leaders of alliances should have the capacity to inspire the partners to create a true partnership and engage in collaborative actions. These requirements for vision and strong influence can be met by leaders who exhibit transformational styles that can instill the vision into the followers and persuade them to accept the central value the leader advocates (e.g., Sims & Manz, 1996). Effective transformational leaders are also capable of articulating ideological goals, communicating high expectations and confidence in subordinates, as well

as transforming followers to seek higher levels of needs such as self-actualization (Burns, 1978; House & Shamir, 1993; Pearce et al., 2000). As Bass (1999) noted, transformational leaders can achieve alignment with the leader's vision through consensus, inspiration, identification, and individualization.

Due to these merits of transformational leadership style, transformational leaders might be most able to encourage alliance partners to realize that each of them has a stake in the alliance and joint efforts are not only necessary, but also worthwhile, through emphasizing the common goals and mission as well as long-term benefits. With the capacity to shape, express, and mediate conflict among groups of people (Burns, 1978), transformational leaders may also ameliorate the potential incongruent interests of different parties in alliance. In addition, by instilling vision into employees' ideological values transformational leaders may encourage alliance partners to fully utilize their own talents and cooperate with each other to achieve common goals rather than focusing on their own interests. When done effectively, transformational leadership satisfies the needs of the alliance employment mode for vision, trust, cooperation, and motivation to share and transfer information, a requisite for alliance success.

In contrast, other types of leadership styles are less likely to meet the leadership demands of alliances. A directive leadership style, with its emphasis on compliance and suppression of creativity, is less likely to satisfy the expectations of employees in alliance/partnership. Nor is it appropriate for fostering cooperation and achieving synergy between parties. While transactional leadership might be able to develop a mutually beneficial relationship by providing equitable rewards to each side, its pure emphasis on the transactional nature is incapable of building an indispensable component of alliances—mutual trust and cooperative relationship between the parties. In addition, the employees in alliance who possess unique skills or knowledge might also expect from the leaders more than just economic transaction. Although empowering leadership might improve the commitment of the employees in an alliance/partnership arrangement, it might require too much investment on the employing organization's part and provide too much autonomy to employees under alliances who may stray from the main objectives or tasks at hand. The employees are also less likely to intend to make as strong commitment or take as much initiative as required by empowering leadership. Thus, we believe these leadership styles are not likely to be as effective in leading alliances as transformational leadership style.

Proposition 3: *Transformational leadership style will be more effective for alliances employee group than directive, transactional, or empowering leadership styles.*

3.4. Knowledge-based employment—empowering leadership

As presented by Lepak and Snell (1999a), firms are likely to rely on an internally oriented, knowledge-based employment mode for human capital that is highly valuable and unique. These employees possess skills that are not easily transferable to other firms, so they provide potential source of competitive advantage to the firm (Barney, 1991; Rousseau, 1995). In addition, the benefits that they create in the long run exceed the costs of internal development and deployment (Lepak & Snell, 1999a). In this sense, firms are likely to internally develop

this kind of human resources for both financial and strategic considerations (Prahalad & Hamel, 1990; Reed & DeFillippi, 1990). While firms can potentially motivate employees by extrinsic rewards, they are more likely to obtain higher organizational commitment and improvement in performance by investing in employee development and encouraging employee participation in decision-making (Arthur, 1992; Lawler, 1988; Lawler, Mohrman, & Ledford, 1995).

The management of these workers finds theoretical basis in Arthur's (1992) commitment maximizing system, Lawler's (1988) high involvement approach, Ouchi and Johnson's (1978) type Z organization, Rousseau's (1995) long-term insiders, and Walton's (1986) commitment strategy. In what Ouchi and Johnson (1978) called *type Z organization*, the employer emphasizes long term employment, collective decision-making, individual responsibility, implicit and informal evaluation, and holistic concern for people. The underlying nature of a high involvement approach is that it requires that managers believe in the capabilities, sense of responsibility, and commitment of people throughout the organization (Lawler, 1988). Moreover, employees are encouraged to be more involved in decision-making in their own work activities as well as participate in organizational decisions concerning competitive strategies, investment choices, and other important decision-making areas.

Walton (1986) argued that under a commitment strategy, managers emphasize continuous improvement, give employees assurance of security, offer them training and retraining opportunities, and guarantee their participation in issues such as production methods, problems solving, and human resource practices. Similarly, Arthur (1992) posits that in a commitment maximizing systems of industrial relations, employees are involved in broadly defined jobs and have higher level of participation. Rousseau (1995) also maintains that core employees who constitute a distinctive competitive advantage for the organizations should be entitled to participate in management, rewarded for both what they produce and how they work, ensured of stability and continuity, and offered the opportunity of learning. In return, employees are expected to have higher involvement and interest in their work, to be more loyal to the organization, adopt a more relational or organization-focused relationship, and undertake firm-specific human capital investments.

These expectations for workers in knowledge-based employment are consistent with the logic of empowering leadership, which emphasizes the development of subordinates' self-management skills (Pearce et al., 2000). The mission of empowering leaders is to lead followers to discover the potentials within them and for them to develop the necessary capabilities to fully contribute to the organization (Sims & Manz, 1996). Typical behaviors of empowering leadership style include (1) encouraging opportunity thinking, (2) emphasizing self-leadership, (3) employing participative goal setting, (4) fostering teamwork, and (5) facilitating the transition of followers to self-leaders (Pearce et al., 2000; Sims & Manz, 1996). Employees, in turn, have more discretion at their work, participate more in decision-making, and become a source of competence in the organization. Thus, they develop a spirit of continuous improvement, have a strong sense of ownership and responsibility in their work, and are highly committed to the organization (Sims & Manz, 1996).

These functions of empowering leadership facilitate management of internally developed workforce in several ways. First, through empowering leadership, the employees are provided

Table 2
Summary descriptions of employment modes and leadership demands

Employment mode	Contract	Acquisition/job-based	Alliance/partnership	Internal development/ knowledge-based
Sample jobs (from Lepak & Snell, 1999b)	Administrative positions, technical jobs, assemblers, low level clerical, programmers, consultants, drafting support, janitorial, maintenance, general labor, support staff, temporary workers	Accountants, administrative positions, engineers, salespersons, graphic designers, customer service agents, drivers/delivery representatives, account managers, human resource professionals, lawyers, trainers	Actuarial consulting, architectural services, consultants, executive development trainers, human resource consultants, benefits administration, management consultants, organizational development, software engineers, psychologists	Analysts, artists, strategic planning, middle management, design engineers, mechanical engineers, functional managers, exempt engineers, salespersons, professional employees, research and development employees, research scientists
Underlying objectives	Temporary jobs/specific tasks, generic skills, cost benefits, flexibility, short-term focus	Exchange between valuable skills/knowledge and market-based rewards, immediately perform tasks requiring expertise, low commitment	Accomplish common goals through cooperation, mutual benefits, capitalize the other party's specialized knowledge or skill	Internally develop valuable and firm-specific human resources, obtain high commitment and long-term relationship, unique competitive advantage
Leadership demands	Provide specific instructions, ensure compliance, provide hourly or job-based rewards, no emotional attachment or long-term commitment	Ensure performance quality to attain company goals, save investment in training and development, provide appropriate rewards and maintain balanced exchange relationship	Vision in the necessity of alliance, utilize valuable human resource, build mutual trust, ensure relatively high commitment to the alliance	Investment in internal development, entitle employees with more autonomy, participative decision-making, encourage creativity and initiative, ensure high organizational commitment
Leadership styles (from Sims & Manz, 1996)	Directive	Transactional	Transformational	Empowering

with more control and autonomy (Keller & Dansereau, 1995), which may help them become more interested and more intrinsically motivated in their work. A spirit of continuous improvement permeates the workforce such that employees tend to voluntarily improve their skills and knowledge and seek higher efficiency and performance (Sims & Manz, 1996), and accordingly, potentially more value is created for the organization. Second, empowering leadership can cultivate an organizational culture of self-leadership (Sims & Manz, 1996). The culture facilitates a set of generally agreed upon values, beliefs, and norms that encourage initiative, responsibility-taking, and self-improvement, which tend to be so unique that it is relatively resistant to imitation or transfer. Third, an empowering leadership style emphasizes employee participation in decision-making, ensures high commitment and involvement at work (Keller & Dansereau, 1995), and facilitates the growth of followers' ability to manage themselves (Sims & Manz, 1996), which are consistent with the underlying requirements of internally developed employee group.

Building on these arguments, we propose that empowering leadership is the most effective leadership style for this employment mode. In contrast, both directive and transactional leaderships, with their primary focus on compliance seeking and calculative transactions (Sims & Manz, 1996), are incapable of fostering high employee commitment required for internally developed human resource. Employees may also request more autonomy and participation than those provided by directive or transactional leaders. While transformational leaders provide the vision that is needed, power still resides in the leader and the employees are not allowed to participate in creating the vision itself (Sims & Manz, 1996). Therefore, transformational leaders may discourage the followers from developing a sense of ownership in their tasks and strong motivation for continuous self-enhancement. Without the strong sense of ownership from or empowerment of the employees, the organization may also lose the highest degree of commitment, creativity, and initiative that is required for efficiently utilizing the internally developed employees. Thus, we anticipate that directive, transactional, and transformational leadership styles are less likely to be able to accomplish the goals of internally developing the human resources as effectively as empowering leadership style.

Proposition 4: *Empowering leadership will be more effective for managing knowledge-based employee group than directive, transactional, or transformational leadership styles.*

In summary, the typology of employment modes and leadership styles advanced in the current research highlights the different and often divergent objectives sought for a particular employment arrangement and associated demands placed on the leaders. Table 2 provides a summary description of the typical jobs, underlying objectives, leadership demands, and leadership styles considered most effective for each employment arrangement.

4. Discussion

In this article, we propose a framework that matches leadership styles with the underlying requirements and demands of employees in different employment arrangements. The argu-

ments and propositions are based on two general underlying assumptions: (a) different employment modes are associated with different underlying objectives and psychological obligations between employees and organizations (Lepak & Snell, 1999a, 1999b; Rousseau, 1995; Tsui et al., 1995) and (b) leadership styles that are more consistent with these characteristics of each employment mode are likely to be most effective. Accordingly, we outlined the leadership requirements under various employment arrangements and how certain leadership style would likely fit the requirements for each employment mode from the firm perspective. This article has the potential to contribute to both strategic human resource management and leadership literature.

First, although there has been considerable research on the important contingency variables related to the strategic management of human capital (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996), this stream of research has not typically focused on the role of leadership. Yet, existing research focusing on the role of leadership style and employee behavior, productivity, and attitudes (e.g., Avolio & Bass, 1988; Dorfman & Howell, 1997; Howell & Frost, 1988) has provided considerable evidence of its importance. A higher degree of consistency in the manner by which employees are led and the human resource practices used to manage employees would logically be related to attaining the behaviors and attitudes expected for employees in different employment modes. As the theory of organizational alignment holds, the alignment between human resource management and effective leadership can help increase the performance of individuals, processes, and the organization (Semler, 1997). We would encourage research to empirically examine the implications related to the fit (or misfit) between employed leadership styles and human resource practices for different groups of workers.

Second, in the leadership literature, although researchers have developed multiple contingent theories of leadership, such as the contingency model of leadership effectiveness (Fiedler, 1964, 1967, 1971), situational leadership theory (Hersey & Blanchard, 1969, 1977), and path–goal theory (House, 1971), none of the extant research has considered the role of employment relationship as a contingent factor affecting leadership behaviors and effectiveness. As shown in the strategic human resource literature, employees under different employment modes have different expectations and characteristics, such that employment group may constitute an important “middle range” (e.g., Card, 1997; Mossholder & Bedeian, 1983) contingency factor between individual- and organizational-level factors for leadership effectiveness. This article, by integrating the contingent theories of leadership with strategic human resource research, is the first attempt to apply contingent leadership theory to management of different employment groups.

While we proposed a model linking specific leadership styles with the underlying objectives and psychological obligations of four distinct employment modes, it is also possible that a combination of multiple leadership styles is effective for certain employment group. For example, based on its capacity in visioning common goals, developing high levels of mutual trust, and bridging potentially conflicting interests, transformational leadership is likely to be the most effective leadership for alliances, in which unique human capital is utilized to obtain shared outcomes. At the same time, however, transactional leadership might also be utilized to emphasize the reciprocal benefits each party may gain, especially when the

firm is pursuing a cost–leadership strategy (cf. Szilagyi & Schweiger, 1984). Research is clearly needed to further explore this issue to provide further insights into these potential differences in effectiveness, as well as other contingent factors that may affect the differential effectiveness.

One future research direction is to examine leader effectiveness from a multilevel theoretical perspective (Klein & Kozlowski, 2000; Kozlowski & Klein, 2000). While each leadership style may be more effective for a particular group of employees, at the dyadic level of analysis (e.g., LMX theory: Graen & Uhl-Bien, 1995), there may be different implications for leaders based on their LMX. For instance, leaders having a higher quality LMX may be more effective than leaders having a lower quality LMX. Extending the logic further, individual difference variables, such as personality may interact with quality of LMX within an employment mode to affect leadership effectiveness at the employment group level (cf. Hogan, Curphy, & Hogan, 1994; House, Spangler, & Woycke, 1991; Smith, Carson, & Alexander, 1984). For example, Hogan and Hogan (2002) suggested that sociopolitical intelligence (SPIQ), which involves the possession of social skills and how critical they are for leadership effectiveness, may be critical for mobilizing group effort to achieve superior performance. Perhaps, for knowledge-based workers, empowering leaders with higher amount of SPIQ may be more effective than the ones with lower amount of it.

As it is quite common for firms to adopt a variety of employment arrangements simultaneously to utilize human capital (Davis-Blake & Uzzi, 1993), this reality constitutes an important context for leadership effectiveness. Although Hersey and Blanchard's (1969, 1977) situational leadership theory highlights the influence that differences in subordinates may have on leadership effectiveness, the variables are essentially limited to individual level of analysis (leader behavior [task and relationship] and subordinate maturity [psychological and job]). This article offers the first framework to look at the contingencies of leadership effectiveness from the perspective of employment systems. Leaders must realize the underlying differences of various employment modes, and adjust their behaviors to the expectations and demands of different employment groups.

An additional area for future research focuses on the need to better understand the implications that may stem from using different styles of leadership to lead different groups of employees. Specifically, research is needed that examines the degree to which managers can effectively adjust their leadership styles to reflect the concerns of employee groups who may have different demands and expectations. It may be the case that effective leaders are able to essentially turn on or off different leadership styles depending on the circumstances, but the extent of this flexibility needs to be addressed by future research. Related, when managers do adjust their leadership styles for different groups of employees, there may be implications for employee concerns of equity and fairness. For example, if a leader uses an empowering approach for one group but a directive style for another group, employees may view the leadership as inequitable and unfair. Moreover, switching styles may impact the amount of credibility that leaders maintain among their followers. We would encourage research that examines the reactions of followers when leaders adopt multiple styles for different employee groups within the same organization.

Only by acknowledging the situational aspects of leadership can leaders effectively motivate employees who expect different psychological obligations, utilize their skills of different uniqueness and value, and appropriately distribute training and development costs. Although the situational theory of leadership has evolved for over 30 years, little advice has been offered to students or practicing managers on the utility of this theory (Vecchio, 1987). The framework presented in this article opens the door to such utilization by illustrating how leaders should vary their behaviors according to the nature of the employment mode.

One implication of this point is that while our framework is an attempt to integrate leadership and strategic human resource management, there are other factors that might influence the proposed relationships that are beyond the scope of this article. From the leadership literature, employee personal characteristics (Jung & Avolio, 2000), leader personality (Lord & Hall, 1992), quality of LMX (Graen & Scandura, 1987; Wayne, Shore, & Liden, 1997), nature of the job (Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1966), and the like might affect the leadership effectiveness for managing different employment groups. For example, the path–goal theory of leadership called for attention to such situational moderators as the characteristics of the task and the environment, as well as of the employees (Yukl, 1989). Similarly, from the strategic human resource management literature, the human resource system in place (Huselid, 1995), the strategic orientation of the firm (Miles & Snow, 1984), environmental characteristics (Devereaux-Jennings, 1994), labor market conditions (Jackson & Schuler, 1995), and technology (Snell & Dean, 1992) are likely to influence the appropriateness and effectiveness of certain leadership styles for different groups of employees. More broadly, Szilagyi and Schweiger (1984) proposed an integrative model that matched leaders with strategies, suggesting certain leadership characteristics, such as personality traits, skills, and behaviors, might be best suited for certain strategies.

While these factors are not exhaustive, they highlight the clear need for research to better understand the relationships between leadership and employment as well as the role that contextual factors play in these relationships. Further, these factors are likely to interact in a multiplicative fashion such that different combinations of factors are likely to influence the choices and effectiveness of different leadership types for different employee groups. We believe that the model highlights the potential value that results from integrating these seemingly disparate streams of research while the proposed model of these relationships warrant empirical investigation. Although it is beyond the scope of this article to explore all possible iterations of potentially important factors, we hope the proposed typology provides a useful starting point for research integrating the leadership of employee groups with the manner by which they are managed.

References

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, 3, 916.
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488–506.
- Arvey, R. D., & Ivancevitch, J. M. (1980). Punishment in organizations: a review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123–132.

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29–59). Boston: Lexington Books.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–129.
- Bass, B. M. (1981). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychology*, 52(3), 130–139.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541–553.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29–40). Lexington, MA: D.C. Heath.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13, 7–19.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader–member-exchange: a longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.
- Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. Z., & Otte, F. L. (1999). Implications of leader–member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225–248.
- Card, M. A. (1997). Toward a middle-range theory of individual-level strategic leadership transition. *The Leadership Quarterly*, 8, 27–48.
- Chung, S., Singh, A. H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity, and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21, 1–22.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member-exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487–511.
- Cox, J. F. (1994). The effects of super leadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship. *Dissertation Abstracts International*, 55 (IOB, Publication No. 9507927).
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, 195–223.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289–310.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (in press). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Devereaux-Jennings, P. (1994). Viewing macro HRM from without: political and institutional perspectives. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 12 (pp. 1–40). Greenwich, CT: JAI Press.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1997). Leadership in Western and Asian countries: commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274.

- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. (1986). Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology, 71*, 56–60.
- Dyer, J. H. (1996). Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organization Science, 7*, 649–666.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 150–190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. *Psychological Bulletin, 76*, 128–148.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology, 37*, 1–6.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman, & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership* (pp. 1–37). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *The handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201–1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior, vol. 9* (pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader–member-exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6*, 219–247.
- Graen, G. B., & Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership-making: bridging American and Japanese diversity for team advantage. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 4* (pp. 415–446). New York: Consulting Psychologist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(5), 26–34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hogan, J., & Hogan, R. (2002). Leadership and sociopolitical intelligence. In R. E. Riggio, & S. E. Murphy (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 75–88). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist, 49*, 493–504.
- Hollander, E. P. (1964). *Leadership, groups, and influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership process. *Psychological Bulletin, 71*, 387–397.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- House, R. J. (1971). A path–goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321–338.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path–goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly, 7*, 323–352.
- House, R. J. (1999). Weber and neo-charismatic leadership paradigm: a response to Beyer. *Leadership Quarterly, 10*, 563–574.
- House, R. J., & Dressler, G. (1974). The path–goal theory of leadership: some post-hoc and a-priori tests. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29–55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974, Fall). Path–goal theory of leadership. *Contemporary Business, 3*, 81–98.

- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership. In M. M. Chemmers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 81–107). New York: Academic Press.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: a psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *36*, 364–396.
- Howard, A. (1998). The empowering leader: unrealized opportunities. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: perspectives for a new era* (pp. 202–213). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidate–business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 891–902.
- Howell, J. M., & Frost, P. (1988). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *43*, 243–269.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: enhancing the lessons of experience* (3rd ed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*, 635–672.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, *46*, 237–264.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, *42*, 208–218.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, *21*, 949–964.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. (1950). *Productivity, supervision and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute of Social Research.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: a social exchange perspective. *Human Relations*, *48*, 127–146.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*, 375–403.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, *3*, 211–236.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E. (1988). Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Executive*, *2*, 197–203.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999a). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, *24*, 31–48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999b). *Examining the human resources architecture: the moderating effects of strategic orientation*. Paper presented at the 59th Annual Conference of the Academy of Management, Chicago, IL.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, *28*, 517–543.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member-exchanges. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 662–674.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Garland Publishing.

- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *Leadership Quarterly*, 3, 137–157.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Glenview, IL: Scott-Foresman.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361–367.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1990). *Super leadership*. New York: Berkeley Books.
- Manz, C. C., & Sims Jr., H. P. (1991). Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18–35.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680–697.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive-behavior modification: an integrative approach*. New York: Plenum.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource management systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36–52.
- Mossholder, K. W., & Bedeian, A. G. (1983). Cross-level inference and organizational research: perspectives on interpretation and application. *Academy of Management Review*, 8, 547–558.
- Nohria, N., & Garcia-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, 12, 105–124.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 25, 46–67.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 23, 293–315.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794–829.
- Pearce, C. L., Sims Jr., H. P., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2000). *Transactors, transformers, and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership*. Working paper, University of Maryland.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082–1096.
- Pfeffer, J., & Baron, J. (1988). Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10 (pp. 257–303). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pinfield, L. T., & Berner, M. F. (1994). Employment systems: toward a coherent conceptualization of internal labor markets. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12 (pp. 41–78). Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skow, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviours on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810–821.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May–June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, 21, 8–17.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88–102.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Rousseau, D. M., & McLean-Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 15 (pp. 1–43).
- Schriesheim, C. A., House, R. J., & Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: a reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 197–221.
- Schuler, R. S. (1975). Role perceptions, satisfaction, and performance: a partial reconciliation. *Journal of Applied Psychology*, 60, 683–687.
- Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: a theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23–40.
- Sims Jr., H. P. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: an empirical example and a model. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: the cutting edge* (pp. 121–137). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Sims Jr., H. P., & Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: unleashing the power of self-leadership*. New York: Wiley.
- Sims Jr., H. P., & Szilagyi, A. D. (1975). Leader structure and subordinate satisfaction for two hospital administrative levels: a path analysis approach. *Journal of Applied Psychology*, 60, 194–197.
- Smith, J. E., Carson, K. P., & Alexander, R. A. (1984). Leadership: it can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27, 765–776.
- Snell, S. A., & Dean Jr., J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35, 467–504.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Szilagyi, A. D., & Schweiger, D. M. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9, 626–637.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multi-product firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 43–57.
- Thorenson, E. E., & Mahoney, M. J. (1974). *Behavioral self-control*. Austin, TX: Holt, Rinehart and Winston.
- Thorndike, E. L. (1911). Mental fatigue. *Journal of Educational Psychology*, 2, 61–80.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P. (1995). Choice of employee–organization relationship: influence of external and internal organizational factors. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 13 (pp. 117–151). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee–organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089–1121.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692–703.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: an examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444–451.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Walton, R. E. (1986). A vision-led approach to management restructuring. *Organizational Dynamics*, 14(4), 5–16.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Weber, M. (1924). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons Trans.). New York: Free Press.
- Weber, M. (1946). The sociology of charismatic authority. In H. H. Mills, & C. W. Mills (Eds.), *From Max Weber: essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & MacWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301–326.

- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756–772.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr., J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836–866.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Dan Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 3, 2nd ed., pp. 147–197). Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.