

KEPIMPINAN BERDENDAM : KEJELASAN VS KESAMARAN

MOHD SAHANDRI GANI HAMZAH Ph. D (PROF. MADYA)
SHAFFE MOHD DAUD Ph. D
SAIFUDDIN KUMAR ABDULLAH M. ED

Universiti Putra Malaysia

ABSTRAK

Kertas ini satu penerokaan dan penghuraian pola kepimpinan masa kini yang menjadi pengamatan dan perbualan dalam kalangan pemimpin bawahan. Fakta dan bukti yang terkumpul adalah satu proses kajian ethnographi mudah dalam beberapa kumpulan kepimpinan subordinat dalam barisan pengurusan pendidikan. Maklumat dikumpul tanpa disedari oleh responden melalui beberapa siri perbualan, sosialisasi dan asimilasi fakta dan hujah yang diketengahkan secara berulang-kali. Kebolehpercayaan dianalisis melalui "cross sectional checking" bagi mempiawaikan dapatan untuk dilaporkan. Pada keseluruhannya pemimpin ini mempunyai KPI (Key Performance Index) yang memenuhi tahap keperluan minimum. Kepimpinan berteraskan dendam sentiasa mencari kelemahan pemimpin sasaran serta menonjolkan kesilapan kecil dengan ketara seperti yang digambarkan dalam kerangka konseptual kajian. Sehubungan itu mereka sentiasa menerima kumpulan penyokong baharu yang boleh mendokong matlamat seperti ketidakserasian, menindas, menidakkan hak orang lain, bertindak kasar, memberi tekanan, membenci, mengabaikan, menolak, memandang rendah, menyusahkan dan menyisih tanpa alasan. Suasana dan persekitaran kepimpinan ini menjadi lebih dominan sehingga mewujudkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pemimpin dan pegawai bawahan. Implikasi amalan ini mewujudkan jurang interaksi dan persefahaman yang tidak sihat dengan pemimpin pelapis yang seharusnya menjadi pewaris kepada kepimpinan yang sedia ada. Situasi ini juga membuka ruang dan peluang kepada segolongan pemimpin baharu. Satu jawatankuasa khas untuk mengesan kepincangan kepimpinan secara profesional melalui mekanisme penilaian psikometri dan personaliti perlu dilaksanakan bagi menentukan kesinambungan dari segi amalan, keperibadian serta kecekapan dalam pengurusan kepimpinan.

PENGENALAN

Menurut Hollander (2005) "Kepimpinan adalah satu proses pengaruh-mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pujukan daripada paksaan. Proses ini selalunya melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah dan tujuan utama ialah untuk mencapai matlamat bersama. Jadi kepimpinan bukan hanya tanggungjawab pemimpin, tetapi memerlukan usaha dan kerjasama daripada pengikut-pengikutnya". Sebagaimana pernah diutarakan oleh Belasco & Stead, (1999) berbunyi:

"Leaders make the difference. Leaders transform a collection of people into a team. Leaders organize well-meaning, good-intentioned, talented individuals that consistently deliver great performance..."

(Belasco & Stead, 1999)

Justeru, jelas bahawa kejayaan di tempat kerja tidak dapat dipisahkan daripada fungsi-fungsi keketuaan dan kepimpinan. Individu-individu yang kurang mempunyai kemahiran dan keupayaan menjadi ketua tidak dapat meningkat tinggi dalam tangga kerjayanya. Oleh itu, kemahiran menjadi ketua dan pemimpin menentukan sejauh mana

seseorang itu berupaya mengoperasi dan memajukan visi, misi, matlamat dan hala tuju sesebuah organisasi. Kemahiran dan pengalaman setiap ahli tidak digunakan sepenuhnya menyebabkan berlakunya pembaziran kepakaran yang sepatutnya dapat memperkasa dan memartabatkan fungsi, peranan dan tanggungjawab unit khasnya dan organisasi amnya. Terdapat konflik yang tidak dapat diselesaikan sehingga melemahkan organisasi. Kumpulan ini mempunyai keanggotaan yang terlalu besar sehingga sukar untuk dikawal. Sehubungan itu, mereka sentiasa menerima kumpulan penyokong baharu yang boleh mendokong matlamat seperti dendam, menindas, menidakkan hak orang lain, bertindak kasar, memberi tekanan, membenci, mengabai, menolak, memandang rendah dan menyisih tanpa alasan.

Suasana dan persekitaran kepimpinan menjadi lebih dominan sehingga mewujudkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pemimpin lain dan pegawai bawahan. Implikasi amalan ini mewujudkan suasana tegang dan renggang dengan pemimpin pelapis dan juga pemimpin setara yang seharusnya menjadi pewaris kepada kepimpinan sedia ada. Situasi ini juga tidak membuka ruang dan peluang kepada segolongan pemimpin baharu yang berkaliber untuk menonjolkan kehebatan mereka. Justeru, pengkaji terpenggil untuk melihat dengan lebih dekat masalah yang menyumbangkan kepada berlakunya situasi yang boleh meruntuhkan organisasi, pelenyapan kepakaran ilmu dan kehilangan pemimpin yang berbakat.

PERNYATAAN MASALAH

Kepimpinan ialah proses di mana individu itu mempengaruhi anggota-anggota lain di dalam kumpulannya ke arah mencapai tujuan dan matlamat organisasi. Dalam erti kata lain, kepimpinan ialah proses yang sangat berkaitan dengan pengaruh, di mana seseorang pemimpin itu berjaya mempengaruhi orang yang dipimpin supaya mengubah sikap dan tingkah laku mereka. Seandainya seorang pemimpin itu tidak dapat mempengaruhi orang lain kerana kelemahannya dan juga tidak mengakui kelebihan orang bawahannya, maka akan wujudlah pelbagai situasi dan helah untuk mengekalkan kedudukannya.

Sifat terlalu menjaga "kepentingan diri sendiri" dalam hati setiap insan bergelar pemimpin, seringkali menimbulkan situasi ketegangan dan pertengkaran. Apabila sikap pentingkan diri sendiri terus berlaku sehingga mengatasi kepentingan bersama atau kepentingan organisasi, maka pendapat sering kali disampaikan dalam bentuk dan kelakuan yang menuju dan melindungi kepentingan individu sahaja. Sementara kepentingan orang bawahan seluruhnya diketepikan, ini menimbulkan rasa tidak puas hati dan mewujudkan salah faham. Situasi ini boleh membawa kepada orang yang lebih berkuasa (iaitu pemimpin) berdendam terhadap sebarang penentangan yang berlaku terhadapnya.

Sikap ego dan rasa megah diri mungkin tiada siapa yang mengakuinya, tetapi ia sebenarnya merupakan musuh dalaman yang bahaya. Para pemimpin sering kali berbangga terhadap diri sendiri, oleh itu mereka mahu dihormati lebih daripada pemimpin yang lain. Pemimpin-pemimpin yang mempunyai tahap kemegahan yang kuat atau tinggi berkecenderungan untuk merasa tidak selamat dan sentiasa mengharapkan agar pendapatnya diterima lebih daripada pendapat orang lain. Mereka selalu menganggap bahawa merekalah yang sentiasa betul. Ini akan mewujudkan konflik atau pergeseran antara pemimpin dengan pemimpin dan juga dengan orang bawahan. Perasaan dendam akan wujud dalam diri pemimpin yang disakiti atau dikasari, begitu juga dengan orang

bawahan. Perasaan dendam adalah umpama dadah, semakin kita menggunakannya, semakin kita memerlukan untuk kemudian untuk menimbulkan rasa selesa atau puas hati.

Pemimpin yang egoistik melemahkan semangat orang lain daripada memberi sumbangan. Ini mendatangkan kerugian yang besar kepada sesebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki keegoan yang tinggi hanya menghormati diri sendiri sahaja. Mereka selalu enggan melihat mahu pun menerima pendapat atau pandangan orang lain. Ciri kebanggaan dan kemegahan telah merenggang dan memisahkan perhubungan antara pemimpin dengan pemimpin dan pemimpin dengan kumpulan subordinat (bawahan). Komunikasi dengan orang bawahan menjadi satu hala dan arahan tidak disambut dengan sepenuh hati. Maka, daripada sepatutnya mereka berkumpul dan berbincang dengan penuh bersemangat tentang masalah bersama, mereka menjauhkan diri antara satu dengan lain dan lebih selesa mengkritik dari jauh.

Justeru untuk mengekalkan kedudukan dan pengaruhnya, pemimpin tersebut cuba mewujudkan kumpulan penyokong dalam kalangan orang bawahan atau subordinat. Tindakan ini akan membawa kepada perpecahan dan mewujudkan puak dalam organisasi. Kumpulan yang tidak sehaluan dengan pemimpin akan menerima padah dan akibatnya daripada segi kenaikan pangkat, peluang melanjutkan pengajian, prestasi, perkongsian ilmu dan sebagainya.

Pemimpin dalam kategori berdendam lebih cenderung menyalahkan orang lain terhadap sebarang kegagalan dalam urusan pentadbiran. Mereka tidak menggunakan kekuatan, kebijaksanaan dan tenaga sepenuhnya bersama dengan kumpulan yang sepatutnya melakukan sesuatu tindakan positif bagi masa depan organisasi. Pandangan dan idea orang bawahan tidak dihiraukan. Sikap inilah yang menghalang pemimpin tersebut daripada menggunakan cara dan corak pemikiran serta tingkah laku seperti yang diharapkan. Pemimpin ini tidak membuka ruang kepada perkongsian sebarang maklumat dan tanggung jawab kerana mereka takut orang bawahan dapat mengatasi kehebatan mereka sebagai pemimpin. Masalah ini cuba diatasi oleh pemimpin dengan menyekat peluang dan potensi orang bawahan dan akhirnya membawa kepada pelenyapan.

OBJEKTIF

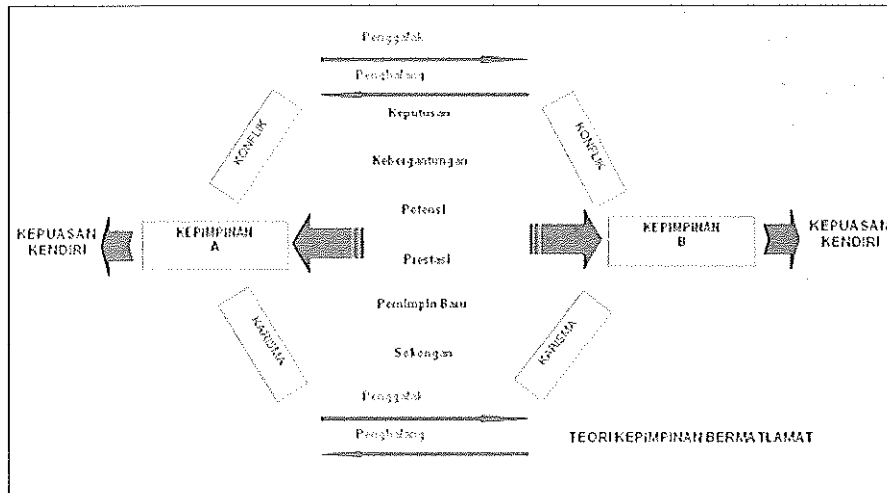
Kertas konsep ini menggariskan tiga objektif utama iaitu:

- a) Mengenal pasti kewujudan corak kepimpinan berdasarkan dendam dalam organisasi pendidikan
- b) Menentukan kesan kepimpinan ke atas pemimpin bawahan dan subordinat
- c) Menjelaskan implikasi corak kepimpinan berdendam dalam sistem pentadbiran

KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual perbincangan melalui penerokaan kajian ini menggambarkan dilema antara dua pola kepimpinan yang mempunyai matlamat bagi mencapai kepuasan sendiri melalui sama ada secara langsung atau tidak langsung proses menindas atau ditindas dengan menggunakan segala pengalaman dan kemahiran yang terdiri daripada elemen berdendam. Sebagaimana yang diketengahkan dan dikritikkan oleh Lipman *et al.* (1985) berbunyi:

..... jika seseorang pemimpin itu membuat keputusan memilih untuk meniadakan kepemimpinan lain dan terus berusaha untuk bertindak sedemikian, maka corak penolakan akan terbentuk mengikut matlamat seperti yang ditunjukkan dalam kerangka konseptual Kepimpinan Bermatlamat



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kepimpinan Bermatlamat

Berdasarkan kerangka konseptual dalam Rajah 1, kepimpinan dalam sesebuah organisasi bergantung kepada dua faktor universal iaitu penggalak dan penghalang. Kepimpinan bermatlamat merangkumi kebijaksanaan seseorang pemimpin menguruskan sesebuah organisasi tanpa dipengaruhi oleh sifat dendam dan kurang profesional. Sebaliknya jika sifat dendam menjadi penentu, maka wujudlah jurang pemisah yang besar bagi mencapai matlamat dan kepuasan sendiri individu. Dalam masa yang sama ia juga boleh mewujudkan kepuasan sendiri dalam dua arah yang bertentangan. Prestasi pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dipengaruhi oleh konflik dan kurang karisma seseorang pemimpin dalam mencapai kepuasan sendiri kepada orang yang dipimpin. Faktor peribadi mempengaruhi kelancaran budaya kerja dalam sesebuah organisasi. Keseluruhan perkaitan antara konstruk dalam kerangka konseptual diuraikan oleh beberapa pembolehubah ke arah menghasilkan prestasi kerja. Dua pola kepimpinan berasaskan dendam ini juga berupaya menzahirkan pemimpin baharu yang terus menyokong kepemimpinan yang dominan. Namun begitu bagi pemimpin yang ditindas atau dilenyapkan akan terus membuka jurang yang semakin membesar dalam konteks kepimpinan berasaskan dendam. Bersandarkan pembolehubah yang ditunjukkan dalam kerangka konseptual, maka pengkaji menjana kajian melalui pendekatan etnografi mudah yang melibatkan pemerhatian, semakan bukti dan temubual bersemuka dengan pemimpin-pemimpin tertentu dan individu yang mempunyai informasi yang cukup signifikan untuk diinterpretasi dalam parameter pelaporan.



ANALISIS DAPATAN

Persembahan dapatan kualitatif dikelompokkan berdasarkan senario pengamatan ethnografi mudah iaitu mengikut pendekatan teori kepimpinan seperti demokratik, autokratik, birokratik atau *laissez faire*. Perlakuan pengamatan ethnografi melalui beberapa siri analisis yang melibatkan prosedur kerja dan seterusnya aplikasi proses aktiviti atau pelaksanaan.

Pergeseran kepimpinan dalam institusi pendidikan berlaku dalam semua peringkat iaitu bermula daripada peringkat sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Bahagian dan Kementerian secara keseluruhan. Di samping itu berdasarkan meta-analisis dalam kumpulan, krisis ini amat ketara berlaku sama ada antara guru dengan guru, guru dengan penolong kanan dan juga antara pengetua dengan penolong kanan serta guru. Manakala pada peringkat PPD pula ianya sering juga berlaku antara penolong pengarah dengan penolong pengarah dan juga pegawai pelajaran daerah dengan penolong pengarah serta dengan pengetua atau pun guru atau penolong kanan.

Bagi peringkat bahagian, perkara yang sama sering berlaku antara pemimpin barisan hadapan sesama mereka dan juga barisan berikutnya. Hasil meta-analisis antara bahagian juga tidak ketandusan konflik secara profesional antara pemimpin tertinggi dengan pemimpin di bawah pentadbirannya. Walau bagaimanapun pergolakan kepimpinan yang berlaku tidak banyak disedari oleh kumpulan subordinat. Akan tetapi kesan dan bahang kepincangan ini secara tidak langsung dapat dirasakan oleh mereka yang sentiasa berurusan antara dua pihak yang bertelagah. Konflik berasaskan dendam juga kerap berlaku dalam organisasi badan bukan kerajaan (NGO) yang lebih kritikal sehingga membawa kesan keruntuhan organisasi tersebut. Tidak kurang juga peranan subordinat yang bersifat mengampu iaitu dengan merangsang seseorang pemimpin tertentu dan dalam masa yang sama memperlekehkan pemimpin sasar yang lain.

Secara umumnya, pola kepimpinan berasaskan iri hati atau dendam bukan hanya berlaku daripada kepimpinan atasan ke bawah, malahan juga berlaku daripada kepimpinan bawahan ke atas. Pergolakan kepimpinan berdendam unilateral iaitu kepimpinan setara atau dalam kategori yang sama merentas organisasi juga tidak terkecuali. Namun apa jua pola perlakuan konflik kepimpinan ini, hasil akhirnya melibatkan proses pelenyapan salah satu bakat sama ada kepimpinan atasan atau kepimpinan bawahan atau kepimpinan setara.

Kesan dan implikasi kepimpinan berdendam mencorakkan sama ada kepimpinan yang bersaing, pelenyapan program, aktiviti dan juga perancangan yang sepatutnya diimplementasikan secara berterusan daripada satu era kepimpinan ke era kepimpinan seterusnya. Sebagai contoh, perancangan dan pelaksanaan akademik yang ketara diabaikan dalam projek mega seperti KBSM, KBSR, Sekolah Bestari, Sekolah Wawasan, Sekolah Berwatak, Sekolah Projek Khas dan sebagainya. Proses kepimpinan fasa kedua tidak disambut secara profesional secara langsung mencetus rasa dendam dalam arena kepimpinan yang akan melenyapkan idea bernas yang telah diterokai oleh kepimpinan terdahulu. Ini boleh menimbulkan rasa tidak selesa, marah dan dendam. Hasilnya termasuklah rasa takut, tiada harapan, tiada siapa yang membantu dan seterusnya berserah kepada keadaan. Dengan demikian mereka ingin membalas dendam apa yang berlaku kepada diri mereka terhadap sesiapa yang telah menyakiti hati mereka. Mereka ingin membalasnya melalui tindakan dendam secara halus yang mempunyai kesamaan



dalam penulisan *The Slow Leadership Newsletter* (2009) kerana balasan tersebut akan dapat memuaskan hati mereka yang telah disakiti.

Selain daripada kepimpinan akademik, kepimpinan ko-akademik juga mengalami proses dendam yang sama. Sebagai contoh banyak perancangan, program dan aktiviti dipandang sinis oleh kepimpinan baharu seperti Sekolah Penyayang, Program 3K, Rancangan Integrasi Murid Untuk Perpaduan (RIMUP), KIA 2M dan lain-lain lagi. Konflik identiti kepimpinan ini mengundang banyak pembaziran bakat, potensi dan usaha kepimpinan di mana segala pengetahuan, kemahiran dan potensi individu guru terbuang begitu sahaja. Dan bagi mereka yang sudah mencecah saat-saat akhir perkhidmatan perkara ini menimbulkan rasa tidak senang hati dan kurang dihargai seterusnya mencorakkan jurang sosial yang agak besar. Mereka akan mengasingkan diri daripada kepimpinan baharu.

Analisis punca berlakunya pola kepimpinan berdasarkan dendam atau tiada kesefahaman ini bermula dengan satu senario kepimpinan yang melabelkan pemimpin lain menjadi pesaing yang hebat dengan mengenal pasti kelebihan-kelebihan yang boleh mengatasi atau menjejaskan kehebatan karisma pemimpin berkenaan. Justeru kepimpinan ini dengan sedaya upaya cuba mereputkan prestasi tinggi pihak kepimpinan satu lagi seperti yang pernah dibincangkan oleh Sayles (1994) dalam "New Demands for Leadership Responding to Turbulence." Dalam usaha mendominasi matlamat sendiri, kepimpinan berteraskan dendam ini sentiasa mencari jalan untuk mengubah perhatian dalam rangkaian tindakan (distraction chain reaction). Pemimpin ini melakukan apa sahaja perancangan, tindakan dan pemantauan yang boleh menstabilkan kepimpinan sendiri bagi memastikan kuasa memimpin dapat dipertingkatkan dan diperteguhkan. Proses projektiif atau promosi sendiri melalui apa cara sekali pun sering dipraktikkan hingga sering kali menjadi tersohor atau popular.

Analisis dapatan juga menunjukkan amalan kepimpinan berdendam mendorong kepada amalan diskriminasi dan penafian perkara positif terhadap individu atau kumpulan seperti pengurusan bakat. Amalan kepimpinan cara ini juga boleh menafikan kecemerlangan kejayaan (revenge of excellence) pemimpin-pemimpin terdahulu. Dalam erti kata lain pemimpin terdahulu tidak menampakkan apa-apa penghasilan kerja atau pemimpin sebelum ini tidak melakukan sebarang perancangan dan juga tidak menunjukkan sebarang hasil kerja.

Pemimpin-pemimpin yang begini mempunyai keinginan yang tinggi terhadap penyingkiran pesaingnya berbanding untuk meningkatkan kualiti. Salah satu sebabnya adalah pemimpin ini terlalu memikirkan persaingan berbanding koperatif atau kolaboratif dalam profesion masing-masing. Oleh itu tidaklah memeranjatkan jika mereka sanggup memusnahkan 'pesaing' mereka demi menjaga kedudukan sedia ada dengan pelbagai cara. Hasil daripada penyingkiran ini, maka timbullah pula dendam di pihak yang bertentangan. Pusingan ini mungkin akan berterusan kepada peringkat selepasnya dan boleh menjadi satu ikutan dan tradisi sekiranya tidak dibendung dengan tegas. Yang pastinya, organisasi yang diwakili akan kerugian pemimpin pelapis yang berwibawa lantaran daripada gaya kepimpinan yang mempunyai sifat berdendam.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Berdasarkan pengamatan pengumpulan bahan bukti melalui temu bual, penampilan secara sukarela pemimpin terdahulu dan analisis rekod dan trait kepimpinan, dapatan menunjukkan setiap kohort kepimpinan mempunyai stail dan gaya tersendiri. Gaya kepimpinan dalam semua peringkat mempunyai kekuatan dan kelemahan masing-masing. Dalam apa jua keadaan teori kepimpinan tetap segar dan didokong. Gaya kepimpinan juga mempamerkan kombinasi elemen kepimpinan dan faktor situasional dan tumpuan tugas menjadi penentu melabelkan karakter kepimpinan seperti yang diketengahkan oleh Boe (2001) dan Ishak (2007). Unsur dendam dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin pendidikan banyak melenyapkan atribut baik sedia ada, akan tetapi dalam masa yang sama, kadang-kala berjaya menzahirkan perkara baharu dan menampilkan kepimpinan pelapis baharu. Dalam kebanyakan sesi perbualan dan temu bual, hampir semua respon mengakui dan menerima hakikat ini. Walau bagaimanapun mereka masih lagi mempertikaikan kumpulan pemimpin, aktiviti atau program yang menjadi mangsa dendam yang sudah tentunya tersingkir daripada sistem serta kelompok kepimpinan. Dapatan kajian ini menyokong hasil temu bual yang pernah dilakukan Margaret J.W dengan Mort Meyerson (1996).

Proses diskriminasi, regresi atau penyingkiran kelompok pemimpin tertentu ada baiknya bagi menggantikan pemimpin sedia ada, namun begitu dalam apa jua keadaan pembaziran modal insan tetap berlaku kerana penyingkiran atau proses pelenyapan melalui amalan dendam banyak berpaksikan faktor dominan serta kelebihan pada diri individu yang disingkir. Bukan setakat itu saja, proses sosialisasi menjadi renggang dan sumbangan atau kerjasama menjadi amat terhad. Semangat berpasukan (*team spirit*) menjadi luntur dan tidak bermaya. Implikasi secara keseluruhannya menyebabkan organisasi yang dipimpin mengalami hakisan daripada segi produktiviti. Senario ini amatlah bertentangan dengan ciri-ciri kepimpinan berkesan yang sentiasa diwar-warkan dalam dapatan penyelidikan, syarahan umum atau penulisan ilmiah yang berkaitan dengan kepimpinan, sama ada yang ditulis oleh penulis tersohor dalam dan luar negara. Namun begitu amalan dan tindak-tanduk kepimpinan bersifat dendam masih lagi dalam kesamaran dan ketidakjelasan tetapi impak dan implikasinya dapat dirasakan menyelubungi sebahagian besar pergerakan dan hasil kerja dalam sesebuah organisasi.

Kadang-kala corak kepimpinan begini boleh dicegah, tetapi pada kebiasannya mencapai jalan buntu untuk diselesaikan walau pun disedari lebih awal kewujudan pola kepimpinan berdendam. Apa yang pasti ialah corak kepimpinan ini lebih banyak membuang masa, tenaga dan menghalang ke arah sumber yang lebih produktif. Dalam masa yang sama, ia secara langsung memusnah dan melenyapkan proses kolaborasi antara beberapa pihak yang terlibat. Pihak yang terlibat dalam senario ini akan mengalami situasi yang tertekan sehingga membawa kepada *low self-esteem*. Hasil daripada kepimpinan corak ini akan mendorong kepada tercetusnya beberapa perkara yang tidak sihat dalam amalan kerja seperti mengelakkan diri daripada pemimpin, bercakap atau mengkritik di belakang dan kurang menumpukan semangat dan perhatian terhadap tugas atau projek yang diamanahkan. Hakikatnya tindakan melenyapkan dalam pengurusan dan pentadbiran akan wujud dalam kalangan orang bawahan. Gaya kepimpinan ini menjadi semakin melebar sepertimana yang digambarkan dalam kerangka konseptual kepimpinan berasaskan dendam. Justeru itu, sebarang aduan yang berkaitan dengan kepincangan kepimpinan perlu diteliti secara profesional oleh satu jawatankuasa khas. Mekanisme ini bertujuan untuk menentukan tidak wujud kepimpinan yang berteraskan dendam serta mendorong

mencapai matlamat sendiri yang memberi kesan kepada pengasingan sistem interaksi dalam sesebuah organisasi dan seterusnya merugikan dari segi kecekapan proses dan penghasilannya.

RUJUKAN

- Belasco & Stead, (1999), *Nice Guy Finish Last : Management Myths and Reality*. Boulder, Colorado: Horizon Publications Inc.
- Boe Lahui-Ako (2001). The instructional leadership behavior of Papua New Guinea High school principals. A provincial case study. *Journal of Educational Administration*. Vol. 3, No.3. pp 233-265. MCB University Press.
- Hollander (2005). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum. ISBN 0-30-642022-8.
- Ishak Sin (2007). Gaya Kepimpinan Yang Digemari. Satu Kajian Kes Hipotetikal. *Journal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia, Genting Highland.
- Lipman, J.M et al. (1985). *The Principalship Concepts. Competencies and Cases*. New York, NY: Longman.
- Margaret, J.W. (1996). *"Everything I Knew About Leadership Is Wrong: An Interview with Mort Meyerson*. New York : Fast Company.
- Randall, P.W, Hodgson, P & Crainer, S. (1996). *The Future of Leadership: Riding the Corporate Rapids into the 21st Century*. London : Pitman Publishing.
- Sayles, L (1994). *New Demands for Leadership: Responding to Turbulence*. Center for Creative Leadership Conference, Greensboro, NC.
- The Slow Leadership Newsletter (2009). *Sweet Revenge... or is it?*. (online) Retrieved 22 June 2009. <http://www.slowleadership.org/blog/2008/12/sweet-revenge-or-is-it>
- Women in Business Community Blog (2009). *Women Grow Business: As a Leader, It's in Your Best Interest to Recognize Revenge*. (online). Retrieved 22 June 2009. <http://www.womengrowbusiness.com/tag/leadership-and-revenge/>