

## استراتژی رهبری با رویکردی دانش محور

سلمان سفیدچیان<sup>1</sup>

با ورود به عصر دانش، الگوهای رهبری سازمانی نیازمند نوزایی بنیادین می‌باشند. علیرغم تلاش‌های فراوان در این مسیر، همچنان تئوری‌ها در سطح خرد باقی مانده و از مفاهیم استراتژیک و سازمان‌گستر عاری هستند. این مقاله با تلفیق رویکرد ایجابی و سلبی برای رفع این شکاف تلاش می‌کند. الزامات پدیدار شده در ادبیات مدیریت مانند "ضرورت‌های رهبری در عصر دانش"، "ضرورت توجه به مفاهیم استراتژیک"، و "رهبری در سیستم پیچیده انطباقی" در کنار انتقاداتی که بنابه "اصول اخلاقی کانت" نسبت به تئوری‌های موجود و "هستی‌شناسی سه‌رکنی سنتی در تئوری‌ها" مستند شده‌اند، مبانی مدل این مقاله را تشکیل می‌دهند. مدل مقاله از طریق "حس‌گری" بر شکل‌گیری باورهای مستقلانه کارکنان و مدیران سازمان تأکید می‌کند. سپس با اقدامات و بسترسازی "رهبری توانمندساز"، "ارتباط موثر" در سازمان شکل گرفته و باورهای کارکنان و مدیران تبدیل به "باورهای جمعی" می‌شود. در مسیر رسیدن به باورهای جمعی، "رهبری انطباقی" که الگویی از رهبری پویا و فراگیر بر پایه دانش است، نقش حیاتی ایفا می‌کند. در نهایت با تکیه بر باورهای جمعی میتوان به سه پیامد "مسیر، یکپارچگی، و تعهد" در استراتژی رهبری دست یافت.

---

<sup>1</sup> دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبایی مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی

## مقدمه

ما در اقتصاد دانشی به سر می‌بریم در حالی که سیستم‌های مدیریتی و حاکمیتی ما به حوزه صنعتی تعلق دارند (مانویل و ابر، 2003) بر همین اساس از برن، هونت و جوآچ<sup>1</sup> معتقدند که تغییر بنیادینی در رویکرد نسبت به رهبری نیاز است که از دیدگاه‌های سنتی پذیرفته‌شده فراتر رود زیرا "جهان بوروکراسی سنتی تنها یکی از زمینه‌های فراوان مدیریتی است" (اول‌بین و همکاران، 2007). اگر چه رهبری حوزه‌ای با سابقه‌ای طولانی و رشته‌ای بالغ است، مدل‌های نوینی از رهبری در حال توسعه هستند که در آن‌ها، رهبری، کمتر به اقتدار مدیریتی متکی است (اشنایدر، 2002). علیرغم این حرکت‌ها، نسخه‌ها و تئوری‌های اخیری که در حوزه رهبری ارایه شده است همچنان در سطح خرد باقی مانده و مفاهیم استراتژیک را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند و تلاشی در جهت ارایه یک مسیر کلی در رهبری برای سراسر سازمان که با محیط دانشی- رقابتی امروز منطبق باشد، صورت نگرفته است.

## مبانی مدل:

هر مدل و تئوری جدیدی براساس مجموعه‌ای از فرضیات نو و یا فرضیات قدیمی تعدیل شده شکل می‌گیرد. "استراتژی رهبری با رویکرد دانش‌محور" نیز از این قاعده مستثنی نیست. به منظور آماده‌سازی مبانی تدوین مدل، از دو رویکرد ایجابی و سلبی استفاده شده است (اگرچه گاهی تفکیک کامل این دو رویکرد ممکن نشد و نخواهد بود).

در قسمت اول با توجه به مفاهیم جدیدی که در ادبیات سازمان و مدیریت مطرح شده، الزاماتی برای تئوری‌های رهبری استنتاج شده است و در قسمت دوم دو انتقاد کلی و زیربنایی که در ادبیات رهبری مستند شده است، مبنا قرار گرفته‌اند.

---

<sup>1</sup> Osborn & Hunt and Juach

## الف) ضرورت‌ها و الزام‌های پدیدار شده

1- ضرورت‌های رهبری در عصر دانش: عصر دانش اشکال جدیدی از چالش برای سازمان‌ها و رهبران‌شان بوجود آورده است (برکما و همکاران، 2002). وارن بنیس معتقد است هیچ شخصی در این عصر به تنهایی دانش لازم و کیفیت‌های رهبری مانند شایستگی، قضاوت و تصمیم‌گیری را دارا نیست و این کیفیات<sup>1</sup> باید از سراسر سازمان طلب شوند (بنیس، 1999). علیرغم نیازهای فوق، بیشتر تئوری‌های رهبری به‌طور عمده در چارچوبی بوروکراتیک ریشه دوانده‌اند. پارادایم غالب در رهبری بر این موضوع متمرکز است که چگونه رهبران می‌توانند سایرین را در جهت اهداف مطلوب در درون ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی تحریک کنند (اول‌بین و همکاران، 2007).

مدل ارائه‌شده در این مقاله به عدم تکیه بر دانش‌افزادی محدود در رأس سازمان توجه نموده و رهبری را فرایندی گسترش‌یافته در تمامی بخش‌ها و سطوح سازمان در نظر می‌گیرد تا امکان بهره‌برداری از همه توانایی‌های فکری سازمان فراهم شود.

2- ضرورت توجه به مفاهیم رهبری استراتژیک: وقتی مدل‌های رهبری موجود را در محیط‌های پویای امروزی بررسی می‌کنیم، دو شکاف اساسی در آنها قابل شناسایی است:

الف) مطالعه رهبری به‌طور عمده در حوزه رفتار سازمانی دیده شده است و با تمرکز بر سطوح فرد، زوج<sup>2</sup> و گروه کوچک، از رویکردی خرد-محور برخوردارست (کروسان و همکاران، 2008؛ والدمن و همکاران، 2004). فقط در 20 سال اخیر، حرکت از مطالعه رهبری "نظارتی"<sup>3</sup> به مطالعه رهبری "استراتژیک" آغاز شده است (بول و هوپبرگ، 2000)؛ (ب) تمرکز بر ارتباطات زوجی دومین شکاف را پرورش داده است. مطالعات رهبری تا به حال خود را وقف محیط داخلی سازمان‌ها نموده و به محیط بیرونی توجهی

<sup>1</sup> Qualities

<sup>2</sup> Dyadic

<sup>3</sup> Supervisory

نموده‌اند (آزبرن و همکاران، 2002). بنابراین مطالعات رهبری باید این نقیصه را جبران کرده و دیدگاهی کل‌نگر را در تئوری‌پردازی وارد نمایند.

مدل ارائه‌شده در این فصل، در گذر از چالش اول از سطوح فردی، زوجی و گروهی فراتر رفته و رهبری را فرایندی سازمانی فرض کرده که همه سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. هم‌چنین با دیدگاهی کل‌نگر از محدوده محیط داخلی سازمان رها شده و با مهم شمردن حس‌گری توسط همه اعضای سازمان، توجه به چالش‌ها و واقعیت‌های محیطی را اعمال نموده است.

3- ضرورت‌های رهبری در سازمان به مثابه سیستم پیچیده انطباقی: الزامات دنیای رقابتی امروز، سیستم‌های پیچیده انطباق‌پذیر<sup>1</sup> را جایگزین سیستم‌های عمومی کرده است. به‌طور کلی ماهیت سازمان‌ها با این سیستم‌ها را میتوان به‌صورت زیر خلاصه نمود:

"سیستم انطباقی پیچیده (CAS) از بُعد توانایی انطباق‌پذیری سریع و خلاقانه نسبت به تغییرات محیطی، منحصر به فرد و مطلوب است زیرا در مقابله با پیچیدگی محیط، خود را پیچیده می‌سازد. پیچیدگی داخلی از طریق تعداد و سطوح روابط وابسته به هم، ناهمگونی مهارت‌ها و دیدگاه‌ها در CAS و تعداد CAS افزایش می‌یابد. اجزای این سیستم باید قادر به تعامل با یکدیگر و تعامل با محیط باشند، سپس مشکلات را به سرعت از محیط درک کرده و هر یک از اجزا به فراخور ظرفیت و حوزه کاری خود، راه-حلی ارائه دهد و در تعامل اجزا، راه‌حلی همه‌جانبه شکل گیرد که به تمام ابعاد مسأله توجه کرده است (اول‌بین و همکاران، 2007). برای مطالعه بیشتر به مفهوم سیستم پیچیده انطباقی به مقالات ارائه‌شده توسط (کلارا پامبرگ، 2009؛ میک تلی‌بین، 2006) مراجعه شود."

<sup>1</sup> Complex Adaptive System

با به کارگیری مفهوم و محتوای سازمان به مثابه سیستم پیچیده انطباقی، رهبری به مثابه نیروی درونی و محرکه‌ای ظاهرشونده و تعاملی<sup>1</sup> نگریده می‌شود (اول بین و همکاران، 2007) که با عدم اتکا به ساختارهای اقتدار رسمی، ممکن است به صورت فرایندی خودسازمان‌شونده ظاهر شود (اشنایدر و سامرز، 2006).

با توجه به محتوای سیستم‌های پیچیده انطباقی نکاتی مانند: فرایندی دیدن رهبری به جای فردنگری؛ عدم محدودیت رهبری به چند مغز در رأس سازمان؛ و ظهور رهبری بنابه اقتضانات و پویایی‌های محیطی، در مدل موردتوجه قرار گرفته‌اند.

#### (ب) نقد پایه‌های تئوری‌های رهبری موجود

1- نقد کانتی بر تئوری‌های موجود: علیرغم فشارهای رقابتی، همچنان توجه مدیران به پاسخگویی در برابر منافع مالکان و سهامداران معطوف شده و مهمترین منبع مزیت رقابتی یعنی کارکنان کمترین توجه را جذب کرده‌اند. در رفع این نقیصه بسیاری از سازمان‌ها اقداماتی مانند استقرار دوایر کیفیت، کار تیمی، مدیریت مشارکتی و غنی‌سازی را به اجرا گذاشته‌اند. «جوآن سیولا<sup>2</sup> معتقد است این تکنیک‌های مدیریتی روشنفکرانه<sup>3</sup>، غنی‌سازی دروغین<sup>4</sup> هستند چراکه نهایتاً کارکنان را از طریق این تکنیک‌ها به صورت ابزاری برای افزایش سود سهامداران مورد استفاده قرار می‌دهند» (بووی، 2000).

براساس اصول اخلاقی کانت، رهبری فره‌مند به دلیل ایجاد برانگیختگی احساسی در پیروان و تعطیلی عقل و استدلال در آنها؛ رهبری خدمتگزار به دلیل تلف کردن ظرفیت‌ها و توانایی‌های شخص رهبری در جهت خدمت‌رسانی به دیگران؛ رهبری تبادلی به دلیل نگرش ابزاری و پول‌محور به پیروان؛ و رهبری تحول‌گرا به دلیل ابهام در ارزش قائل شدن برای استقلال پیروان در مسیر تغییر اعمال شده توسط رهبر، مورد انتقاد قرار دارند.

<sup>1</sup> Emergent, interactive dynamic

<sup>2</sup> Joanne Ciulla

<sup>3</sup> Enlightened

<sup>4</sup> Bogus Empowerment

آن چه به عنوان چکیده اصول کانتی در نقد تئوری‌های فوق می‌توان استنباط نمود، یک اصل اساسی است: استقلال<sup>1</sup>.

این اصل به عنوان زیربنای عمده مدل ارائه شده مورد توجه قرار گرفته است به گونه‌ای که مشارکت‌دادن باورهای همه اعضای سازمان نقطه آغازین فرایند رهبری شده است و همه اعضا علاوه بر امکان حس‌گری، می‌توانند باورهای خود را در شکل‌گیری پیامدهای رهبری دخالت دهند.

2- نقد هستی‌شناسی سه‌رکنی سنتی در تئوری‌های موجود: وارن بنیس معتقد است "در ساده‌ترین شکل، رهبری یک پدیده سه‌رکنی<sup>2</sup> است. یک رهبر، پیروان و هدف مشترکی که آن‌ها می‌خواهند به آن دست یابند" (بنیس، 2007). محققان دیگر نیز در تعیین ماهیت رهبری از ضرورت وجود رابطه زوجی رهبر- پیرو و نیل به هدف مشترک صحبت کرده‌اند (کان و پاری، 2004). اظهارات فوق بیانگر تعهد عمیقی است که تئوری‌های رهبری مطرح شده تا به امروز، به آن پایبند بوده‌اند. مدل این مقاله پیامدهای سه‌گانه رهبری (DAC) را جایگزین هستی‌شناسی سه‌رکنی سنتی (رهبر، پیرو و هدف مشترک) نموده است.

سه رکن اساسی که در هستی‌شناسی جدید جایگزین هستی‌شناسی سه‌رکنی سنتی می‌شود پیامدهای رهبری هستند: (1) مسیر<sup>3</sup>: توافق گسترده در مقاصد، اهداف و مأموریت جمعی؛ (2) یکپارچگی<sup>4</sup>: سازماندهی و هماهنگ نمودن دانش و کار در حالتی جمعی؛ (3) تعهد<sup>5</sup>: تمایل اعضای یک جمع (گروه) برای جمع کردن علایق و منافع

---

<sup>1</sup> Autonomy

<sup>2</sup> Tripod

<sup>3</sup> Direction

<sup>4</sup> Alignment

<sup>5</sup> Commitment

شخصی با علایق و منافع جمعی (دراس و همکاران، 2008). این هستی‌شناسی، عمل‌گرایانه (اثبات‌گرایانه) 1 و کارکردگرایانه 2 است.

این دیدگاه انتقادی نسبت به هستی‌شناسی سه‌رکنی سنتی در مدل مورد توجه قرار گرفته است. متغیرهایی مانند رابطه رهبر- پیرو و نیز هدف مشترک در مدل عنوان نشده‌اند و به جای آن پیامدهای سه‌گانه، اساس مدل قرار گرفته‌اند. خصوصیات هستی-شناسی جدید در مدل ارائه شده قابل استنتاج است از جمله اینکه: تأکید بر پیامدها باعث حذف شدن سطوح سازمانی شده است، فرایندهایی مانند یادگیری سازمانی کاملاً با فرایند رهبری آمیخته شده است

تشریح عناصر مدل:

در حالی که حجم عمده‌ای از مطالعات رهبری، آن را در نقش‌های رسمی مطالعه کرده‌اند (بدیان و هونت، 2006)، این مدل، رهبری را یک فرایند پویای سازمانی میداند که با محیط در ارتباط بوده، استقلال کارکنان را ضرورت دانسته، پیامدهای استراتژیک به همراه داشته، و به جای تمرکز بر یک فرد، بر فعالیت‌های متنوع مورد نیاز در رهبری تأکید دارد 3 که شامل عناصر زیر می‌شود:

1- حس‌گری: تئوری اقتضایی و تئوری گزینش طبیعی مدعی‌اند که رهبران، پذیرندگان منفعل تغییرات محیط نبوده و می‌توانند در اثرگذاری بر این تغییرها، از نیروهای غالب باشند (کروسان و همکاران، 2008؛ رحمان سرشت، 1384: 74؛ هال،

<sup>1</sup> Pragmatic

<sup>2</sup> Functionalist

<sup>3</sup> اینکه رهبری فعالیت‌های متنوعی است که برای اثربخش‌تر شدن باید از تمرکز بر فرد آن را رها نمود و به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌های متنوع دید که هر عضو گروه یا سازمان می‌تواند آن را انجام دهد و فعالیت‌های رهبری مهمتر از شخص رهبر هستند (شاین، 1386: 158)، در سال 1938 مورد توجه ادگار شاین قرار گرفت ولیکن هیچگاه در تئوری‌پردازی مورد مذاقه قرار نگرفت.

1376:479). در این شرایط طبیعی است که ضرورت توجه رهبران سازمان به محیط خارجی را ضرورتی غیرقابل اجتناب بدانیم.

کارل ایی وایک<sup>1</sup> سازمان‌ها را نظام‌های حس‌گر به‌شمار می‌آورد که مرتباً انگاشت خود را از خویشتن و جهان گرداگرد خویش آفریده و دوباره باز می‌آفرینند (رحمان‌سرشت، 1386:13). در برابر جهان چندچهره و متغیر امروز باید برداشت و تفسیر خود از محیط را به‌طور مستمر اصلاح و تعدیل کرده و بر همین اساس اقدامات لازم را انجام داد. این ضرورت به‌عنوان ورودی اصلی مدل مقاله مورد توجه قرار گرفته است. البته بکارگیری محتوای فرایند حس‌گری در جدیدترین تئوری رهبری، یعنی رهبری شناختی<sup>2</sup> تا حدودی مورد توجه قرار گرفته است (شییر، 2009:14).

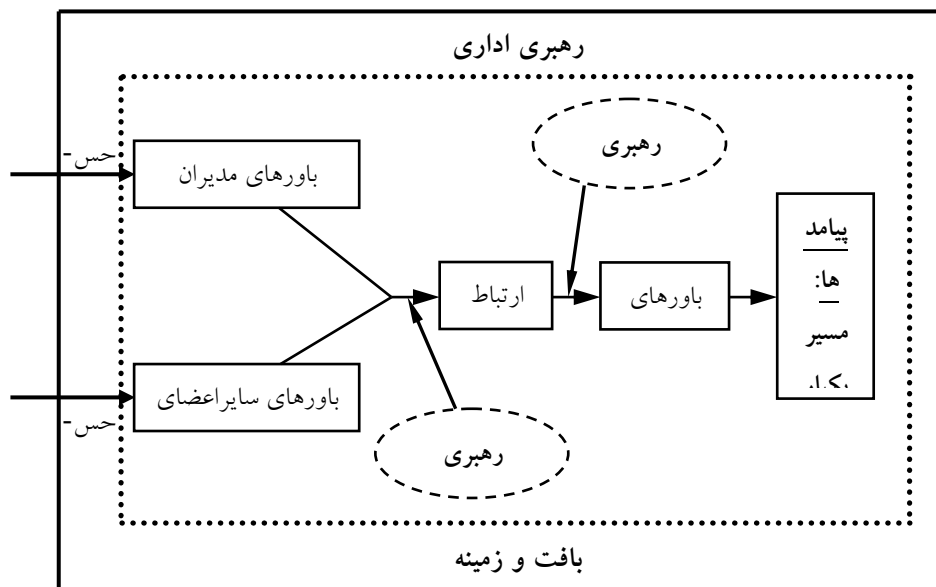
نکته دیگر در رابطه با حس‌گری در مدل، گستردن فرایند حس‌گری به کل سازمان می‌باشد. واضح است که در محیط پیچیده امروز با تکیه بر چند نفر در سازمان (از جمله مدیران عالی یا مشاوران عالی سازمان) درک ناقص‌تر و گمراه‌کننده‌تری از محیط حاصل می‌شود نسبت به زمانی که محیط ظاهر شده<sup>3</sup> برآیند تفاسیر و بیرونی‌سازی اندیشه‌های همه اعضای سازمان باشد که با پنجره‌هایی متفاوت به پیرامون سازمان می‌نگرند. و به همین دلیل حس‌گری هم برای رهبران اداری و هم برای سایر اعضای سازمان در نظر گرفته شده است.

<sup>1</sup> Karl E. Weick

<sup>2</sup> Cognitive Leadership

<sup>3</sup> Enacted





2- باورها (ی مدیران و اعضا) و باورهای جمعی: در اغلب تئوری‌هایی که از رهبری ارایه شده، ویژگی‌های رهبر و پیروان مورد توجه قرار گرفته است. یکی از تفاوت‌های چارچوب مدل مقاله با مدل سهرکنی سنتی که مورد نقد قرار گرفت استفاده از باورها به عنوان جزیی حیاتی از فرایند رهبری به جای ویژگی‌های شخصیتی است. استفاده از باورها مزایایی دارد: برخلاف کیفیات یا ویژگی‌ها (هوش، کانون کنترل، کاریزما و ...)، باورهای افراد می‌تواند در قالب جملات ابراز شود (بارلدس و لیوتین، 2002؛ ادواردز و وثر، 2007)؛ اگرچه باور، اغلب به عنوان وضعیت و حالت ذهنی تعریف می‌شود، به نظر مفیدتر است که باور را حالتی برای رفتار کردن به حساب آوریم. باورها چنان در ذهنیات درهم پیچیده می‌شوند و چنان با درونیات افراد ادغام شده‌اند که افراد در ارایه رفتار و یا انجام عمل به صورت ناخودآگاه، گریزی از آن‌ها ندارند. این مدل فرض می‌کند اعضای سازمان (کارکنان عادی و مدیران اداری هر یک به زعم خود) با توجه به شناختی که از محیط درون سازمان دارند و نیز برداشت‌هایی که در فرایند حس‌گری از محیط رقابتی، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی و ... کسب نموده‌اند، در چارچوب چشم‌انداز کلی

سازمان، باورهایی را در مورد چگونگی ایجاد DAC در ذهن خود دارند که منشأ نظرات و رفتار آنها خواهد بود. برای مثال ممکن است فردی این باور را داشته باشد که تعهد (C) به بهترین شکل با اهداف مشترک مورد توافق همه ایجاد می‌شود و یا فرد دیگری باور داشته باشد که هیچ‌کسی در وضعیت صنعت آنها، بهتر از مدیران عالی سازمان نمی‌تواند مسیر حرکت را برای سازمان مشخص نماید.

3- ارتباط ۱: پلی که باورهای فردی را به باورهای جمعی مربوط می‌سازد ارتباط است. دارلینگ<sup>۲</sup> معتقد است که بسیاری از مجریان، مدیران و رهبران اهداف بسیار مهم و بامفهومی دارند اما بدون ارتباط موثر، اندکی از این مقاصد محقق نمی‌شود. مدیریت معنا<sup>۳</sup> و تمرکز بر ارتباط جزئی لاینفک از رهبری اثربخش است (دارلینگ، 1999). ارتباط با حرکت دادن اطلاعات در مورد همه اعضا در سراسر سازمان، پیش‌نیاز گفتمان را فراهم می‌سازد و مستلزم سازوکارهایی است که این مدل در اتصال باورهای اعضا و مدیران رسمی به ارتباط، این مکانیزم‌ها را با رهبری توانمندساز مطرح ساخته که عنوان آن و قسمت عمده‌ای از مفاهیم آن از ادبیات تئوری رهبری پیچیدگی<sup>۴</sup> وام گرفته شده است و در ادامه تشریح می‌گردد.

4- رهبری توانمندساز: پیشتر بیان شد که برای رسیدن به باورهای جمعی در فرایند رهبری، باید فضا و شرایط مناسبی برای ارتباط کامل فراهم شود و این امر وظیفه‌ی رهبری توانمندساز است. بنابراین در چارچوب این مدل، رهبری توانمندساز مستقیماً به پرورش و تأمین شرایطی می‌پردازد که رهبری انطباقی را تسریع و تسهیل<sup>۵</sup> می‌کند. رهبری توانمندساز در تأمین شرایط برای ارتباط و رهبری انطباقی دو دسته اقدام اساسی را انجام می‌دهد:

<sup>1</sup> Communication

<sup>2</sup> Darling

<sup>3</sup> Management of meaning

<sup>4</sup> Complex Leadership Theory

<sup>5</sup> Catalyze

1-4) تسهیل ظهور رهبری انطباقی: در دسته اول، یکی از شرایط برای خلق شبکه‌های موثر (شرایط رهبری انطباقی)، تعامل ۱ است. رهبران توانمندساز نمی‌توانند به صورت دقیق شرایط مورد نیاز برای نزدیک شدن افراد را از پیش تنظیم کنند چرا که ماهیت اجزای موجود در سازمان به مثابه سیستم انطباقی پیچیده با چارچوب‌های از پیش تعریف شده در تناقض است. این رهبران می‌توانند ساختارهایی عمومی از شبکه‌های پیچیده بوجود آورند برای مثال در سطح سازمانی، رهبری توانمندساز می‌تواند تعامل را از طریق استراتژی‌هایی مانند فضاهای کاری باز، گروه‌کاری خودانتخاب‌شده و گروه‌های کاری الکترونیکی پرورش دهد (اول‌بین و همکاران، 2007). تعامل به تنهایی برای سیستم‌های پیچیده کافی نیست و اجزای سیستم باید وابستگی متقابل ۲ نیز داشته باشند (اول‌بین و همکاران، 2007). وابستگی متقابل به مفهوم نیاز مشترک مربوط می‌شود که با "هدف مشترک" مورد استفاده در رهیافت‌های سنتی رهبری متفاوت است (اول‌بین و ماریسون؛ 2009). سومین قسمت از دسته اول اقدامات رهبری توانمندساز به ایجاد تنش درونی ۳ برمی‌گردد. مناسب‌ترین راهکار برای افزایش تنش درونی اجزا، ایجاد تنوع و ناهمگونی ۴ است (اول‌بین و همکاران، 2007). محتوای تئوری پیچیدگی پیشنهاد می‌دهد که میزان مناسبی از تنوع بر حسب تنوع فکری و تفاوت‌های ایدئولوژیک منتج به رفتار انطباقی می‌شود (لی‌یونگ و همکاران، 2008). رهبری توانمندساز، تنوع و ناهمگونی را از طریق ایجاد فضایی که در آن تنوع محترم شمرده می‌شود، ارتقا می‌دهد و این کار را از طریق اقدامات استخدامی و سازماندهی گروه‌های کاری انجام می‌دهد که تعامل ایده‌ها و باورهای متنوع را ممکن می‌سازد (اول‌بین و همکاران، 2007). رهبری توانمندساز با فراهم نمودن شرایط تعامل، وابستگی متقابل و تنش درونی دسته اول از وظایفش را در تأمین شرایط برای تسهیل رهبری انطباقی محقق می‌سازد.

---

<sup>1</sup> Interaction

<sup>2</sup> Interdependence

<sup>3</sup> Internal tension

<sup>4</sup> Heterogeneity

2-4) مدیریت تلاقی نوآوری و انطباق‌پذیری با بوروکراسی و رفتار اداری: هر سازمانی در دنیای طبیعی و واقع‌گرایانه برای پیشبرد اهداف سودآورانه نیازمند مبانی اداری و رسمی است که در مدل ارائه‌شده نیز با قرار دادن رهبری اداری به این موضوع توجه شده است. تعارض ذاتی بین رهبری اداری (اقدامات اداری) و خلاقیت و پویایی نهفته در سیستم‌های پیچیده نوین، مستلزم وجود قدرتی است که ایده‌ها و پی‌آمدهای نوآورانه را تسهیل، پشتیبانی و هماهنگ کند. رهبری توانمندساز با رهبری انطباقی و اداری کار می‌کند تا تصمیم‌گیری کند کدام پی‌آمدهای خلاقانه‌ی خرده‌سیستم انطباقی از بقیه مهم‌تر و مناسب‌تر است تا آن را بر ساختار و الزامات اداری و بوروکراتیک اولویت دهند.

رهبر توانمندساز در دسته دوم از وظایفش به مدیریت کردن ریتم و آهنگ‌های هماهنگی می‌پردازد بین اهمیت نسبی پویایی‌های بالا به پایین (سلسله‌مراتبی) و سیستم‌های پیچیده انطباقی ظاهرشونده (دوگرتی و هاردی، 1996).

5- رهبری انطباقی: یک فرایند رهبری غیررسمی است که در اعمال آگاهانه و عمدانه‌ی کنشگران انسانی متعامل و وابسته‌به‌هم تحقق می‌یابد به گونه‌ای که راه‌حل‌های جذابی را در پاسخ به نیازهای انطباقی سیستم تولید می‌کنند (اول‌بین و ماریسون، 2009) - در قسمت ارتباط تشریح شد که تأمین شرایط ارتباط توسط رهبری توانمندساز، امکان ارتباط موثر را فراهم می‌کند (که از تعامل دلخواهانه‌ی بدون بازخور فراتر می‌رود) و از بطن این ارتباط موثر است که پویایی‌های مستمری بین اجزای سیستم به‌وجود می‌آید. محتوای رهبری انطباقی که در این مدل موردنظر است با محتوای آن در تئوری رهبری پیچیدگی هم‌پوشانی دارد که در زیر تشریح شده است:

رهبری انطباقی یک پویایی ظاهرشونده و تعاملی است که نتایج انطباقی (انطباق با محیط) را در سیستم اجتماعی تولید می‌کند. این پویایی یک جریان تغییر مشارکتی<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Collaborative Change Movement

است که به صورت غیرخطی از مبادلات تعاملی و یا بیشتر از "فضاهای میان" ۱ اجزای سیستم پدیدار می شود (اول بین و همکاران، 2007) البته اینکه رهبری را به جای خلاصه کردن در فرد یا نقش، در فرایند تعریف کنیم نکته‌ای نادر در ادبیات رهبری است (هانتز و همکاران، 2007).

آنچه ماهیت خودکامروای رهبری انطباقی را واضح تر می سازد توجه به عواملی است که در مدل فرایند رهبری ارایه شده پیش از رهبری انطباقی معرفی و تشریح شده‌اند. در ابتدای مدل ضرورت حس‌گری را تشریح کردیم و اینکه تفسیر و تصویرسازی هر یک از اعضای سازمان بنا به اصول رهبری کانتی حائز اهمیت و مورد توجه است. بنابراین وجود فضای حس‌گری مستقل و احترام به باورها، با اطمینان، فضایی متنوع از ایده‌ها، ترجیحات و باورها را خلق می‌کند. در کنار این فضا، رهبری توانمندساز با مکانیزم‌هایی که پیشتر تشریح شدند، امکان تعامل را فراهم کرده و از طریق ایجاد وابستگی متقابل اجزای سیستم، اعضا و داور (اجزای سیستم) را ملزم به برقراری ارتباط موثر می‌کند. نتیجه ارتباط موثری که در بطن خود وابستگی متقابل اعضا و تنش درونی ناشی از تنوع را دارد، پویایی‌های ناشی از کشمکش‌های سازنده اعضا بر سر نیازها، ترجیحات و باورها خواهد بود که این فرایند پویای مستمر همان رهبری انطباقی است. این کشمکش‌ها و پویایی‌های مستمر منجر به جنبش‌ها، ائتلاف‌های اعضا، ائتلاف‌های ایده‌ها یا باورها و تلاش‌های همکارانه خواهد شد و باورهای جمعی را ایجاد می‌کند که مبنای ایجاد DAC خواهند شد.

یکی از ویژگی‌های رهبری انطباقی، اشتراک با تئوری‌های نوینی مانند رهبری اشتراکی، توزیعی و جمعی است. در زیر، نقطه مشترک این سه تئوری نقل شده که دقیقاً نشان می‌دهد محتوایی که از رهبری انطباقی در مدل ارایه شده است حاوی نکته اساسی و مشترک این سه تئوری نیز می‌باشد: "اغلب تعاریف از رهبری اشتراکی، توزیعی و

---

<sup>1</sup> Spaces between

جمعی دارای نقطه نظر لجستیکی<sup>۱</sup> نسبت به توزیع نقش رهبری هستند. این رهیافت تصریح می‌کند که رفتارها، نقش‌ها یا وظایف به شکلی رسمی یا غیررسمی میان اعضای سازمان که در خدمت ظرفیت رهبری قرار می‌گیرند، تقسیم می‌شود" (کارسن و همکاران، 2007؛ گرون، 2002).

6- رهبری اداری: اگرچه این عنوان از ادبیات رهبری پیچیدگی مورد استفاده قرار گرفته است ولیکن محتوای آن در چارچوب این مدل به میزان زیادی متفاوت است.

رهبری اداری مشابه مناصب مدیریتی رسمی است که در هر سازمانی با هر میزان انعطاف‌پذیری وجود دارد. اما نکته متمایز کننده رهبری اداری از مدیران رسمی سنتی این است که رهبران اداری موظف‌اند که در کمک به پویایی‌های پیچیده رهبری انطباقی، قواعد و اصول خود را در خدمت بهبود خلاقیت، انعطاف‌پذیری و یادگیری قرار دهند. برای مثال یکی از اختیارات رهبر اداری که به صورت رسمی، اقتدار آن را نیز داراست، مدیریت و رفع نمودن تعارضات فردی است. اما در چارچوب مدل ما، مدیریت تعارض به معنای از بین بردن درگیری و کشمکش ایده‌ها و باورها نیست زیرا ماهیت رهبری انطباقی در همین پویایی‌ها نهفته است بلکه رهبر اداری از رسیدن کشمکش به حالت بحران که آثار مخربی را در جو و منابع (فیزیکی و دانشی) سازمان بوجود می‌آورد، ممانعت می‌کند.

یکی دیگر از وظایف بسیار مهم رهبری اداری، ترسیم چشم‌انداز سازمان است که این وظیفه در اکثر متون رهبری توصیه شده است (کوزس و پوسنر، 2007: 17). آخرین وظیفه مهم، تأمین شرایط به منظور تحقق فرایند حس‌گری در سازمان است. حس‌گری بر پایه اطلاعات از محیط بیرونی اتفاق می‌افتد. مدیران سازمان بنا به موقعیت رسمی که دارند در تعامل مستمر با مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان و رقبا قرار

<sup>1</sup> Logistical standpoint

دارند اما کارکنان سازمان از چنین شرایطی بی‌نصیب‌اند. اگرچه کارکنان به عنوان اعضای جامعه، اطلاعاتی را به صورت غیررسمی دریافت می‌کنند اما زمانی درک کامل‌تری از محیط خواهند داشت که در فرایندی نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده به صورت مستمر از عناصر محیط بیرونی اطلاع یابند. مدیران رسمی یا رهبران اداری با فراهم کردن امکان حضور کارکنان در کنفرانس‌ها و سمینارهای علمی مرتبط با فعالیت سازمان، برقراری ارتباط مستقیم با مشتریان- ارباب رجوع و ... می‌توانند زمینه‌ساز حس‌گیری مناسب‌تر کارکنان شوند.

7- بافت و زمینه رهبری: در هستی‌شناسی سه‌رکنی، رهبری براساس ارتباط اثرگذار میان رهبر و پیروان شناخته و تعریف می‌شود. در این هستی‌شناسی، زمینه و محتوا به عنوان یک متغیر مستقل درک می‌شود که بر روابط اثرگذاری و نفوذ، موثر است.

هستی‌شناسی مدل ارائه‌شده با رویکرد DAC معتقد است که زمینه- محتوا و رهبری به عنوان عناصر وابسته به هم و دارای تعامل متقابل نگریسته می‌شوند نه عناصر نسبتاً مستقل. جنبه‌هایی از زمینه- محتوا مانند طرح سازمانی، تکنولوژی و ارزش‌ها، منابع زیرساختی باورها و در نتیجه اقداماتی هستند که افراد براساس آن‌ها به ایجاد DAC می‌پردازند (دِراس و همکاران، 2008). همان‌گونه که در متغیر باورها تشریح شد آنچه باورهای اعضای سازمان را نسبت به مسیر، یکپارچگی و تعهد شکل می‌دهد متأثر از شناخت محیط درونی سازمان و حس‌گیری محیط بیرونی است. بدین ترتیب برداشت و شناخت اعضای سازمان از طرح سازمان، ویژگی‌های تکنولوژیک و ... همان شناخت محیط درونی است که یکی از منابع شکل‌گیری باورها را تشکیل می‌دهد.

8- پیامدهای فرایند رهبری: دراکر در نظراتش نسبت به رهبری معتقد است که رهبری، مقبولیت، سبک یا شخصیت نیست بلکه نتایج است (مانینگ و کورتیس، 2009: 170).

سه پی‌آمد برای فرایند رهبری در مدل ارائه شده تصور کرده‌ایم: مسیر، یکپارچگی و تعهد. این سه پی‌آمد می‌توانند کاملاً مجزا از هم تحقق یابند (دراس و همکاران، 2008).

مسیر (D) به سطحی معقول از توافق جمعی درباره مأموریت و اهداف بلندمدت کار مشترک جمعی براساس چشم‌انداز ارائه شده برمی‌گردد. مفهوم مسیر در اینجا به مسیری متحد و منفرد محدود نمی‌شود، این احتمال وجود دارد که مسیر به‌طور متنوع در جمع، درک و پذیرش شود که این درک متنوع، ترکیبی از یک خوشه توافقات به‌هم پیوسته از اهداف است و این درک به‌طور مستمر تغییر و تحول می‌یابد. بیشترین اثربخشی زمانی تحقق می‌یابد که هر سه پی‌آمد به‌صورت هم‌افزا ایجاد شده و عمل کنند (دراس و همکاران، 2008).

یکپارچگی (A) به سازماندهی و هماهنگی دانش و کار برمی‌گردد. در یک سازمان بزرگ رسمی، یکپارچگی اغلب از طریق ساختار و بسیاری از فعالیت‌های مشترک که معمولاً تحت عنوان مدیریت شناخته می‌شوند مانند برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، کنترل‌های نظارتی و مدیریت عملکرد، حاصل می‌شود. در جمع‌های غیررسمی کوچکتر، یکپارچگی ممکن است از طریق تعدیلات متقابل<sup>۱</sup> در شرایط چهره به چهره ایجاد شود. البته مفهوم یکپارچگی به یکپارچگی بسته و قفل شده محدود نمی‌شود و احتمال انعطاف‌پذیری و تغییر مستمر در آن وجود دارد (دراس و همکاران، 2008). باورهای جمعی کل اعضای سازمان در مورد چگونگی برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و مدیریت عملکرد، چگونگی یک‌پارچه شدن سازمان را نیز تعیین می‌کند.

منظور از تعهد، همان تعهد متقابل<sup>۲</sup> (C) است. تعهد متقابل به میزان تمایل اعضا برای قراردادن تلاش‌ها و منافع خود تحت لوای تلاش‌ها و منافع جمعی، برمی‌گردد. در جمعی که تعهد متقابل شکل گرفته، اعضا به دیگران اجازه می‌دهند که زمان و توان

<sup>1</sup> Mutual adjustment

<sup>2</sup> Mutual commitment



آن‌ها را مطالبه کنند. این مفهوم شامل تلاش مضاعف می‌شود ولی به آن محدود نمی‌شود و واقعیتی به نام تعهد رقابتی را نیز دربرمی‌گیرد (دراس و همکاران، 2008).

نکته حائز اهمیت اینکه ایجاد DAC نمی‌تواند تلاشی یکباره در نظر آید بلکه به صورت مقصدی غلتان در هربار پاسخی که به ضرورت‌های در حال تغییر محیط کاری داده می‌شود، تغییر می‌کند. بنابراین رهبری فقط ایجاد DAC نیست بلکه بازتولید و توسعه مستمر DAC است که رهبری انطباقی آن را ممکن می‌سازد.

### بحث و نتیجه‌گیری:

عصر دانش مستلزم تحولات در تئوری‌ها و سیستم‌های پیشین است. رهبری به عنوان یکی از اثرگذارترین و وسیع‌ترین حوزه‌ها در مدیریت سازمان‌ها، تأثیر اندکی از این الزامات پذیرفته و تئوری‌های آن دقیقاً برخلاف نیاز، هم‌چنان با تفکر صنعتی باقی مانده‌اند. مدل ارایه شده در این فصل با توجه به این الزامات، استراتژی کلی را برای فعالیت رهبری تدوین کرده است که جایگاه تئوری رهبری را از سطح خرد به سطح کلان سازمانی کشانده و نیز هستی‌شناسی رهبری را دچار تغییر می‌کند.

عدم اتکا به چند مغز در رأس سازمان، بکارگیری داشته‌های همه‌ی اعضای سازمان و بالطبع سراسری ساختن رهبری در سازمان، خارج کردن رهبری از شخص و موقعیت به فرایند، معرفی رهبری به صورت پویایی ظاهرشونده به تناسب سیستم‌های پیچیده انطباقی سازمان‌ها، فراتر رفتن از تئوری‌پردازی مبتنی بر زوج و گروه، وارد ساختن توجه به محیط توسط کل سازمان به عنوان یکی از اجزای رهبری، و توجه فراوان به توسعه سرمایه اجتماعی، ضرورت‌های عصر دانش‌اند که در مدل گنجانده شده‌اند.

علاوه بر موارد فوق، با مبنا قرار دادن اصول اخلاقی کانت استقلال افراد و مورد احترام واقع شدن باورهای همه اعضای سازمان، سلب اختیار از مدیران برای تحمیل عقاید خود،

---

هدف قرار دادن انسان در همه شرایط و مبارزه با ابزار شدن آن، جایگزین کردن هدف مشترک رهبر و پیرو با پیامدهای رهبری، و قرار دادن پیامدهایی که در تدوین سایر استراتژی‌های سازمانی نقشی پررنگ ایفا خواهند کرد، نیز عناصری هستند که براساس انتقادات موجود در ادبیات مدیریت، در مدل تبیین شدند. طبیعی است که براساس عنوان مدل، عناصر مذکور و توجهات فوق بیشتر ناظر بر سازمان‌های دانش‌محورند.

## کتابنامه

- رحمان سرشت، حسین. (1384)، "راهبردهای مدیریت"، چاپ اول، انتشارات ایده-پردازان فن و هنر، تهران، ایران
- رحمان سرشت، حسین. (1386)، "تئوری سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی (جلد دوم)"، چاپ اول، نشر دوران، تهران، ایران.
- شاین، ادگار. (1386)، "روانشناسی سازمانی"، (مترجم: بابک حسین خلیج)، چاپ اول، نشر اتحاد، تهران، ایران.
- هال، ریچارد. (1376)، سازمان: ساختار، فرآیند و ره آوردها، (مترجمان: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی)، چاپ سوم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ایران.

Barelds, D. P. and Luteijn, F. (2002), " Measuring personality: a comparison of three personality questionnaires in the Netherlands", *Personality and Individual Differences*, Vol. 33, pp. 499–510.

Bedeian, A. G. and Hunt, J. G. (2006), "Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers", *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 2, pp. 190- 205. Barkema, H. G., Baum, A. C. and Mannix, E. A. (2002), "Management challenges in new time", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, pp. 916- 930.

- Bennis, W. G. (1999), "The end of leadership; exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives and co- operation of followers", *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 1, pp. 71- 80.

- Bennis, W. G. (2007), "The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue", *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, pp. 2-5.

- Barkema, H. G., Baum, A. C. and Mannix, E. A. (2002), "Management challenges in new time", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 5, pp. 916- 930.

- Boal, K. B. and Hooijberg, R. (2000), "Strategic leadership research: Moving on", *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, pp. 515- 540.

- 
- Bowie, N. (2000), "A Kantian theory of leadership", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 185- 193.
  - Carson, J., Tesluk, P. and Marrone, J. (2007), "Shared leadership in teams: An Investigation of antecedent conditions and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 1217- 1234.
  - Crossan, M., Vera, D. and Nanjad, L. (2008), "Transcendent Leadership: Strategic Leadership in dynamic environments", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 569- 581.
  - Darling, J. R. (1999), "Organizational excellence and leadership strategies: principles followed by top multinational executives", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 309- 321.
  - Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., VanVeslor, E., O'Conner, P. M., and McGuire, J. B. (2008), "Direction, Alignment, Commitment: Toward a more integrative ontology of leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 635- 653.
  - Dougherty, D. and Hardy, C. (1996), "Sustained product innovation in large, mature, organizations: overcoming innovation- to- organization problem", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1120- 1153.
  - Edwards, B. D. and Woehr. D. J. (2007), "An examination and evaluation of frequency-based personality measurement ", *Personality and Individual Differences*, Vol. 43, pp. 803–814.
  - Frey, L. W. (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 693- 727.
  - Gronn, P. (2002), "Distributed leadership as a unit of analysis", *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 219- 247.
  - Hunter, S. T., Bedell- Avers, K. E. and Mumford, M. D. (2007), "The typical leadership study: assumptions, implications, and potential remedies", *The Leadership Quarterly*", Vol. 18, pp. 435- 446.
  - Kan, M. M. and Parry, K. W. (2004), "Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 467- 491.
  - Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2007), "The Leadership Challenge", 4<sup>th</sup> Ed, Jhon Wily & Sons Ltd, USA.

- Manning, G. and Curtis, K. (2009), "The Art of Leadership", 3<sup>rd</sup> Ed, McGraw Hill Ltd, New York, USA.
- Manville, B. and Ober, J. (2003), "Beyond empowerment: Building a company of citizens", Harvard Business Review, January, pp. 48- 53.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. and Juanch, R. (2002), "Toward a contextual theory of leadership", The Leadership Quarterly, Vol. 13, pp. 797-837.
- Palmberg, K. (2009), "Complex adaptive systems as metaphors for organizational management", The Learning Organization, Vol. 16, No. 6, pp. 483-498.
- Scheer, S. (2009), "The Entrepreneur as Business Leader", 1<sup>st</sup> Ed, Edward Elgar Pub, USA.
- Schneider, M. (2002), "A stakeholder model of organizational leadership", Organization Science, Vol. 13, No. 2, pp. 209- 220.
- Schneider, M. and Somers, M. (2006), "Organizations as complex adaptive systems: Implication of complexity theory for leadership research", The Leadership Quarterly, Vol. 17, pp. 351- 365.
- Tilebein, M. (2006), "A complex adaptive systems approach to efficiency and innovation", Kybernetes, Vol. 35, No. 7/8, pp. 1087-1099.
- Uhl- Bien, M., Marison, R. (2009), "Complexity Leadership in bureaucratic of organizing: A meso model", The Leadership Quarterly, Vol. 20, pp. 631- 650.
- Uhl- Bien, M., Marison, R. and Mckelvey, B. (2007), "Complexity Leadership Theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era", The Leadership Quarterly, Vol. 18, pp. 298- 318.
- Waldman, D. A., Javidan, M. and Varella, P. (2004), " Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory", The Leadership Quarterly, Vol. 15, pp. 355–380.

