



Investigating the possibility of organizational leadership based on organizational wisdom

Asghar Asadi Amiri

1. Master of Public Administration, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 80-89

Corresponding Author's Info

Email: nickhah1354@gmail.com

Article history:

Received: 22 May 2020

Revised: 08 July 2020

Accepted: 01 August 2020

Published online: 23 September 2020

Keywords:

Wisdom, leadership, leadership development, wisdom model.

ABSTRACT

The main purpose of this article was to explicitly describe and examine the possibility of organizational leadership based on organizational wisdom. The qualitative research approach was descriptive with a phenomenological view. In this article, while examining the existing theoretical basis and literature, the development of leadership in the micro-model as an emerging phenomenon was answered in response to five key questions. In the first part, what is the concept of reason and then its status in contemporary sciences and models based on reason was briefly mentioned. Then, while examining the different consequences of leadership development in the micro model, "wisdom in the practice of leaders" was discussed, and finally, the methodological components of leadership development in the micro model were enumerated and explained. The results show that the key components of leadership development in the micro model with the transition from leadership training to leadership training, using an aesthetic approach, leadership development in a specific situation, the need for interdisciplinary and multidisciplinary thinking for leaders, the need for self-determination And the transition from organizational behaviour to organizational action can be formulated.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2020 The Authors.

How to Cite This Article: Asadi Amiri, A (2020). " Investigating the possibility of organizational leadership based on organizational wisdom". *Journal of Management, economics and Entrepreneurship* , 1(3): 80-89.



دوره اول، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۹

بررسی امکان رهبری سازمانی بر مبنای خرد سازمانی

اصغر اسدی امیری

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران. nourozian@gmail.com

چکیده

هدف اصلی این مقاله توصیف صریح و بررسی امکان رهبری سازمانی بر مبنای خرد سازمانی بود. رویکرد پژوهش کیفی، با نگاهی پدیدارشناسانه از نوع توصیفی بود. در این مقاله ضمن بررسی مبنای نظری و ادبیات موجود به تبیین توسعه رهبری در مدل خرد به عنوان یک پدیده نوظهور در پاسخ به پنج سؤال کلیدی اقدام شد. در بخش نخست به چستی مفهوم خرد و سپس به وضعیت آن در علوم معاصر و مدل های مبتنی بر خرد به اختصار اشاره شد. در ادامه ضمن بررسی پیامدهای متفاوت توسعه رهبری در مدل خرد از «خرد در عمل رهبران» بحث شد و در نهایت مولفه های روشی توسعه رهبری در مدل خرد احصاء و تبیین شد. نتایج نشان داده اند که مولفه های کلیدی توسعه رهبری در مدل خرد با گذار از آموزش رهبری به تربیت رهبر، بهره گیری از رویکرد زیبایی شناسانه، توسعه رهبری در موقعیت خاص، ضرورت تفکر میان رشته ای و چند رشته ای برای رهبران، ضرورت خویشتن بانی و گذار از رفتار سازمانی به عمل سازمانی قابل صورت بندی است.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

صفحات: ۸۰-۸۹

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل:

nickhah1354@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۲

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۹/۰۶/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۰۷/۰۱

واژگان کلیدی: خرد، رهبری، توسعه

رهبری، مدل خرد، رهبری حکیمانه،

رهبری خرد بنیان

خوانندگان این مجله، اجازه توزیع، ترکیب مجدد، تغییر جزئی و کار روی حاضر به صورت غیرتجاری را دارند.



© تمامی حقوق انتشار این مقاله، متعلق به نویسنده می باشد.

۱- مقدمه

مطالعات نشان دادند بیش از دو دهه است که «خرد» در کنار سایر عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها همچون مدیریت دانش، سرمایه انسانی، سرمایه مالی، سرمایه فناورانه و... نقش فعالی در عرصه مدیریت و رهبری داشته تا جایی که برخی عصر جدید را عصر غلبه بر چالش‌های در حال تغییر به کمک «خرد» دانسته اند (دیوید و هوای، ۲۰۱۷). خرد پژوهان استدلال نمودند که مفهوم «خرد» به عنوان مفهومی اسطوره‌ای و بدیع، با ظرفیتی عظیم از گذشته تا آینده، به مثابه "گمشده سازمان‌ها" مورد غفلت قرار گرفته و مذاقه روی این مفهوم کلیدی شاید رهبران کنونی و آینده را با الگویی جدید برای تغییر مدیریت و رهبری سازمان‌ها مواجه نماید.

این مقاله در پی آن است تا ضمن تبیین نظریه توسعه رهبری در مدل خرد به عنوان یک سازه چند لایه و چند ساحتی و رویکردی جامع و تعالی بخش، الگوی تازه‌ای از توسعه رهبری را معرفی نماید. مفروض کلیدی نگارندگان آن است که خرد به مثابه یه دستگاه اندیشه‌ای و یک گذرگاه معرفتی یا دالان شناختی برای عبور از رویکرد دانشی که تمام توانش را به «جزء نگری» در سازمان اختصاص داده، ضمن اتخاذ رویکردی «کل نگر و نظام مند» شکاف میان نظر و عمل رهبری را کاهش داده و رهبران را به توسعه‌ای حکیمانه رهنمون خواهد شد. با توجه به موارد یاد شده پرسش‌های اصلی این پژوهش به شرح ذیل است:

۱- خرد چیست؟

۲- توسعه رهبری در مدل خرد چه پیامدهای متفاوتی را به دنبال خواهد داشت؟

۳- خرد در عمل رهبری چگونه خود را نمایان خواهد کرد؟

۴- توسعه رهبری در مدل خرد از کدام مولفه‌های روشی بهره خواهد برد؟

مدیریت و رهبری در دنیای کنونی بر مبنای دانش شکل گرفته است. نقایص ماهیتی تصمیم‌های مبتنی بر دانش در حوزه‌های رهبری و مدیریت، به نوعی زمینه ساز ایجاد معضلات جدید زیست محیطی و بحران‌های اجتماعی بیشتری شده است. بحران‌های نوظهور با منشا تصمیم‌های دانش بنیان، موید ضرورت جستجوی مدل‌های تازه‌تری است تا بتواند به چالش‌های متنوعی که سازمان‌های امروزی را تهدید می‌کند پاسخ گو باشد. در این میان برخی معتقدند که جهت تفوق بر پیچیدگی‌های پیش رو باید سریعاً سراغ نوعی تحقیق و مدل‌های نوین رفت که اولویت‌های عقلانی و حکیمانه را سرلوحه کار خود قرار دهند (ماکسول، ۱۹۹۲).

برخی تحلیل‌گران مدیریت و رهبری چالش‌های موجود را نه یک مساله فنی بلکه یک مساله «فرهنگی» دانسته و تفوق بر موانع فرهنگی را با ارزش‌تر از اطلاعات و تکنولوژی اطلاعات برشمرده اند (فولر، ۲۰۰۲). آنان معتقدند صرف تدوین تجویزات فنی و مقرراتی بیرونی و بوروکراتیک کاری برای گذار از این چالش‌ها ابتر و بی حاصل بوده و رهبری در سازمان‌ها نیازمند ایجاد بستری فرهنگی است به نوعی که ساکنین سازمان و به طور خاص رهبران آن، حیات سازمانی خود را نه از گونه «حیات سلسله‌مراتبی و حاکمانه» بلکه از نوع «شبکه‌ای و حکیمانه» تجربه نمایند (الوانی، ۱۳۹۴).

فیلسوفان علم، چالش‌های موجود در حوزه رهبری و مدیریت، ناامنی، اضطراب، بد اخلاقی و فراموشی بعد معنوی انسان را نتیجه جدایی «دانش» از «خرد» دانسته و استدلال نمودند که علوم موجود باید به نحوی اساسی تغییر کند. آن‌ها معتقدند که الگوهای جدید باید نیازهای معنوی افراد و جوامع انسانی را برآورده نموده و منافع گسترده انسانی را بر منافع کوتاه مدت جوامع علمی ترجیح داده و در نهایت به طرق مختلف از کاربردهای خطرناک علم و فناوری جلوگیری کند (گلشنی، ۱۳۹۷).

۲- روش شناسی

در این پژوهش از روش پدیدار شناسی از نوع توصیفی استفاده شده است. هدف از پژوهش پدیدارشناسی توصیف صریح و شناسایی پدیده هاست، آن گونه که در موقعیتی خاص از سوی افراد درک شده است (وندروستوپ، ۲۰۰۹). در این مقاله ضمن بررسی مبنای نظری و ادبیات موجود به تبیین توسعه رهبری در مدل خرد به عنوان یک پدیده نوظهور اقدام شد.

۳- یافته های پژوهش

در این بخش دست یافت های پژوهش در نسبت با پرسش های اصلی مقاله گزارش شد.

خرد چیست؟

خرد، مفهومی بسیار گسترده و چند بعدی است (گلدویچ، ۱۹۸۱ و کرامر، ۱۹۹۰ و موبرگ، ۲۰۰۱) که به دشواری قابل مفهوم سازی و عملیاتی شدن است و ماهیت پیچیده آن برای مطالعه، پرهزینه و زمان بر است (استرنبرگ، ۲۰۰۴). برخی محققان خرد را به عنوان سطح نهایی فهم و کارکرد انسان معرفی نموده اند (بالتس و استادینگر، ۲۰۰۰ و سیورت، ۱۹۹۸). جیگاکس و فیتزجرالد (۲۰۱۱) معتقدند، در واقع خرد، به تعادل و آن چیزی که درست می دانیم اشاره دارد و ترکیبی از تفکر و عمل برای حفظ منافع مشترک است. به نظر ویستر (۲۰۰۳) خرد پدیده ای ذوابعاد است که معرفان، سطوح مختلفی برای آن در نظر گرفته اند و حوزه پژوهش هنوز برای یافتن ابعاد دیگر آن باز است. آن گونه که پوکانگ (۲۰۱۱) می گوید برای هدایت و جهت دادن به امور انسانی، چیزی مهم تر از خرد وجود ندارد. خرد کیفیت انسانی نادری است (بالتس و کانزمن، ۲۰۰۳) که فزون تر از دانش، تفکری است که ظرفیت لازم، تشویق و ویژگی های مورد نیاز برای اطمینان از آینده بلندمدت سازمان ها ارایه می دهد. استرنبرگ (۱۹۹۸) این موضوع را به این صورت بیان می کند که، خرد نه تنها برای حداکثر سازی منافع فرد یا شخص دیگر استفاده می شود، بلکه بیشتر تعادلی از منافع شخصی مختلف (درون فردی) با

منافع دیگران (بین فردی) و جنبه های دیگری از زمینه هایی که فرد در آن زندگی می کند (بین فرد و محیط) مانند شهر یا محله یا محیط یا حتی خدای فرد است. در نهایت می توان گفت، خرد عموماً به عنوان سطح عالی یا نهایی فهم و کارکرد انسان مورد توجه است (بالتس و استودینگر، ۲۰۰۰).

خرد در عمل رهبری چگونه خود را نمایان خواهد کرد؟

فرونسیس^۱ یا خرد عملی مفهومی ارسطویی است که برخی تحلیل گران رهبری و مدیریت در مطالعات خود در گزینش بخردانه کردارهای مدیریتی بر آن تاکید ورزیده اند. اشمیت و نورتون (۲۰۱۱) با استعاره سازی رهبری به مثابه «بازی» به نقش خرد در عمل رهبری پرداختند. آن ها استدلال نمودند، این خرد عملی است که رهبران را نسبت به احتمالات «بازی رهبری» هوشیار می کند. به زعم اشمیت و نورتون، رهبران حکیم اولین کسانی هستند که برنامه را کنار گذاشته و در مواجهه با موقعیت های مختلف، خودشان برنامه سازی می کنند. مسئله اساسی آن جاست که مینا در رهبری مبتنی بر فرونسیس «دانستن» همه قواعد رهبری نیست بلکه رهبران حکیم به جای «دانستن همه چیز» در یک «فرآیند» مشارکت می کنند. در واقع آن ها از یادگیری حین عمل یا «یادگیری ضمنی» سخن می گویند.

رهبران همیشه در حال بازی در یک نمایش هستند. نمایشی که سناریوی از پیش تعیین شده دیگر به کار آن ها نمی آید و قرار است در این بازی اتفاقاتی غیر قابل پیش بینی روی دهد. هایدگر برای این گونه بازی ویژگی هایی برشمرده که قابل تعمیم به رهبری است (اینوود، ۲۰۰۰). بازی رهبری یک توالی مکانیکی از رویدادها نیست، بلکه یک اتفاق آزاد، به رغم قاعده کنترل شده است. بنابراین می توان بازی رهبری را هم آزاد و هم قاعده مند دانست. در این بازی خرد عملی تصمیمات مناسب را برای لحظه به ارمغان می آورد. آن چه

¹ -Phronesis

تعیین‌کننده اصلی نیست؛ بلکه شکل یکپارچه «حرکت» به عنوان یک کل است که فعالیت سیال هر دو را یکپارچه می‌کند.

توسعه رهبری در مدل خرد چه پیامدهای متفاوتی را به دنبال خواهد داشت؟

خرد پژوهان بر این باورند که پیچیدگی‌ها و مسائل موجود در رهبری سازمان‌ها، زمانی به گونه‌ای واقعی نمایان خواهند شد که از لنز خرد به آن نظر شود (کسلر و بایلی، ۲۰۰۷). در گذشته مساله اساسی در مطالعات خرد و سازمان آن بود که خرد مفهومی سیال و غیر قابل محاسبه است و نمی‌توان آن را به دانش مدیریت که بر مبنای محاسبات علمی شکل گرفته ضرب نمود. ابری و کهن (۱۹۹۵) اما به این مسئله پاسخ داده‌اند. آن‌ها ضمن تبیین آن چه که تیلور در آغازین مراحل مدیریت علمی به انجام رسانید استدلال نمودند که یافته‌های تیلور در آن زمان با اتکا به «خرد عملی» صورت گرفته و اگر علمای مدیریت از خرد در امور بهره‌برده‌اند بدین علت است که تصور روشنی از خرد در جوامع صنعتی ندارند. بعدها برخی دیگر از خرد پژوهان و مراکز تحقیقاتی (پارادایم خرد برلین) قابل محاسبه بودن خرد و کاربست آن به مدیریت امور را مورد تایید قرار دادند (بالتس و همکاران، ۱۹۹۵).

شوق تغییر و تحول مفاهیم مدیریتی با ابتدای به خرد موجب شد تا آرام آرام مفهوم جدیدی با عنوان «خرد مدیریتی» به حوزه مدیریت و رهبری معرفی شود. خرد مدیریتی ترکیبی منحصر به فرد برآمده از هم‌افزایی ویژگی‌های مختلف مورد نیاز مدیران، مانند: دانش، هوش، تجربه، خلاقیت و ... است که موجب خلق توانمندی ویژه‌ای می‌شود تا مدیران حکیم بتوانند در شرایط مختلف، حتی در شرایط غیرمنتظره و حوادث ناگهانی، قضاوت عالی انجام داده و تصمیم‌های صحیح و حکیمانه‌ای را در راستای پاسخ‌گویی به مشکلات

که در بازی رهبری اهمیت دارد این نیست که انسان در واقع چه کار می‌کند، بلکه یک وضعیت خاص است. یک رهبر حکیم، آرام و باهوش توان مدیریت ترس و وحشت را دارد. فرونیسیس در مواجهات شور انگیز و هیجانات موسمی، حس مراسم دعا را بوجود می‌آورد که برای رسیدن به حالتی از یگانگی عمل می‌کند.

نکته دیگر در بازی رهبری آن است که قوانین در «جریان بازی رهبری» شکل می‌گیرند. جریان بازی، رهبران را با نوعی آزادی خاص به هم پیوند داده و سیستمی از قوانین مجزا را شکل خواهد داد. مولفه دیگر «بودن با یکدیگر» در بازی است. این اتفاق درک این مساله را به وجود می‌آورد که دیگران چگونه کار می‌کنند و چه کاری را انجام می‌دهند و چه کسی می‌تواند و چه کسی نمی‌تواند با آن کنار بیاید؟ این «بودن» با یکدیگر زمینه‌ای است که خرد عملی افراد را توسعه خواهد داد. به عبارتی خرد عملی را نمی‌توان در یک کلاس درس داد، خرد تنها در میانه هیجانات و خطر موجود در بازی فراگرفتنی است.

رهبران باید بدانند که قاعده بازی رهبری یک هنجار ثابت نیست که ما اتخاذ می‌کنیم، بازی همیشه برای خودش «فضا» ایجاد می‌کند که در آن می‌تواند شکل بگیرد و معنادار شود. بازی رهبری غالباً بدیهی تلقی شده و در میانه عمل پنهان است. رهبران با تجربه و حکیم رهبری را همیشه یک «سازگاری» می‌دانند. این سازگاری نه فقط از جانب زیر دستان بلکه یک سازگاری متقابل و دوطرفه است. به این سخن گادامر (۱۹۷۶) درباره اژه کردن درخت توسط دو مرد توجه کنید:

«دو مرد با هم دیده می‌شوند و اجازه می‌دهند که به طور متقابل با یکدیگر هماهنگ باشند، یک مرد درست در زمانی حرکت می‌کند که کار آن مرد دیگر به پایان برسد. بنابراین، به نظر می‌رسد که عامل اصلی نوعی توافق بین این دو، نگرش آگاهانه فرد و دیگری است ... شراکت به تنهایی عامل

سازمانی و سایر امور انسانی اتخاذ نمایند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

این پویا نسبتاً جوان، محققان را بر آن داشت تا به بازخوانی مفاهیم مستقر در جغرافیای اسطوره ای خرد همچون «تقوی و فرونسیس» پردازند. آن ها خرد را به مثابه یک میانجی میان فضایل انسانی و دانش تئوریک در حوزه عمل (سالوم، ۲۰۱۶) و از دیگر سو به عنوان یک استراتژی مهم برای بهبود عملکرد و رقابت سازمانی معرفی کرده اند. خرد پژوهان خرد را راهی برای مکاشفه حقیقت به جهت بهترین قضاوتها در خدمت به نفع عمومی، صلح و رفاه بشریت دانسته (دیوید و هوای، ۲۰۱۷) و معتقدند که، خرد در مواجهه با امر رهبری زمانی رشد می کند که افراد از ارزش آن آگاه و در برابر چالش های محیطی و در مسیر توسعه عمودی آن را به آغوش کشند (پزو و تامپسون، ۲۰۱۸).

یافته های پژوهش نشان داده است که «رهبری مبتنی بر دانش» و «رهبری مبتنی بر خرد» در مواجهات خود با سازمان متفاوت عمل خواهند نمود. مواجهه رهبری مبتنی بر دانش با محیط پیرامونی سازمان در بسیاری از موارد «انفعالی» ولی در رهبری حکیمانه «فعال» است. سازمان ها در رهبری مبتنی بر دانش با بهره گیری از قالبی مشخص برای نیل به اهدافی مشخص قدم برمی دارند اما رهبری مبتنی بر خرد، «قالب زدا» بوده و به دنبال کلیشه های رایج نمی رود. به عبارتی رهبری مبتنی بر دانش «همسان اندیش» بوده و رهبری حکیمانه «ناهمسان اندیش». رهبری مبتنی بر دانش به دنبال «دانش اندوزی» در سازمان است، اما رهبری حکیمانه به «دانش پردازی» در سازمان نظر دارد. رهبری مبتنی بر دانش در مواجهه با محیط های متفاوت به دنبال راهکاری برای «هنجارپذیری» است اما رهبری حکیمانه به دنبال «هنجارآفرینی» است. رهبری مبتنی بر دانش در مسیر «تجربه آموزی» قرار دارد، اما رهبری حکیمانه مسیر «تجربه سازی» را می پیماید. «فرآورده ها» و نتایج در رهبری مبتنی بر دانش دارای

بالاترین ارزش هاست در صورتی که در رهبری حکیمانه «فرایند» ارزشی فراتر از فرآورده دارد. کنش ها و فرایندهای رهبری مبتنی بر دانش «تقلیدی» بوده و در رهبری حکیمانه «ابداعی». در رهبری مبتنی بر دانش، دانش اصالت داشته و «تقدیس» می شود اما در رهبری حکیمانه، دانش «نقد» شده تا به راهکار عملی و نافع برسد. در رهبری مبتنی بر دانش «قدرت گرایی» از جایگاه ویژه ای برخوردار است در حالی که در رهبری حکیمانه «اقتدار» جای قدرت را می گیرد. رهبری مبتنی بر دانش «واقع گراست» و رهبری حکیمانه «حقیقت گراست». رهبران دانشی فی الواقع «تبعیت کننده اند» و رهبران حکیم «مداخله کننده». در رهبری مبتنی بر دانش، مدیران و کارکنان به دنبال «پاسخ» به مسایل پیش رو هستند اما در رهبری حکیمانه «مساله نگری» از اهمیت بیشتری برخوردار است.

توسعه رهبری در مدل خرد از کدام مولفه های روشی بهره خواهد برد؟

توسعه رهبری در مدل خرد در حوزه روش نیازمند الزامات و بایسته هایی است که بدون توجه به آن محقق نخواهد شد. در ادامه به این الزامات پرداخته شد.

از آموزش رهبری تا تربیت رهبر: آموزش افراد درباره رهبری متفاوت از «تربیت رهبران» است. در واقع انتقال دانش رهبری از فردی به فرد دیگر منجر به تربیت رهبران کارآمد نخواهد شد. بنا بر نظر اشمیت و برون (۲۰۰۷) تربیت رهبران، دارای روشی پدیدارشناسانه است تا افراد بتوانند به گونه ای مستقیم معنای رهبری را درک نمایند. این دست یافت مستقیم، مستلزم «تمرین رهبری» در موقعیت های واقعی و مواجهه با نتایج واقعی روی خواهد داد. عبارتی رهبران باید رهبری را «زندگی» کنند تا شیوه های بودن، تفکر، و بازیگری که منبع عملکرد رهبر هستند، نمایان شوند. این رویکرد پدیدارشناسی به رهبری، ویژگی های رهبران را مورد مطالعه قرار نمی دهد بلکه ساختارهای اساسی «موجود بودن انسان» را برای امکان پذیر بودن رهبری در وهله اول ایجاد می کند و

شود. فراگیران در این شیوه در زمینه تخصصی خود از چالش های محلی یا محیط پیرامونی مطلع شده و به آن ها فرصت داده می شود تا درگیر حل مساله شده و داشته های ذهنی و تجربی خود را به کار بندند. این شیوه زمینه ساز یادگیری عمیق و دست یابی به نتایج سریع و بداهه خواهد شد. در این شیوه می توان فعالیت ها یا خدمات اجتماعی معنادار را مبنای تدریس و تفکر قرار داد تا تجربیات ذهنی یادگیرندگان به سمت مسئولیت مدنی و تقویت جوامع محلی جهت یابد.

الگوی یاد شده در مشابهنی روشی با یادگیری خدمت محور قرار دارد که امروزه در ایالت متحده مورد توجه است. در ایران نیز تعداد محدودی مدارس مانند دبیرستان مفید و دبیرستان روزبه با معرفی و پیاده سازی پروژه های جهادی قدمهای اولیه ای در این حوزه بر داشته اند.

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش تبیین نظریه توسعه رهبری در مدل خرد بود که به روشی پدیدارشناسانه به توصیف ابعاد آن پرداخت. در این مقاله ضمن بررسی ابعاد مفهومی خرد به عنوان سطح عالی یا نهایی فهم و کارکرد انسان، به بررسی وضعیت خرد در علوم معاصر اقدام و مشخص گردید که خرد در زوجیت با مفهوم رهبری می تواند مبنای مناسبی برای پژوهش های آکادمیک در خصوص «نسبت میان خرد و رهبری» و بسط مفهوم «توسعه رهبری حکیمانه» باشد. در ادامه ضمن بررسی مدل های موجود مبتنی بر خرد در حوزه های مختلف به این پرسش پرداخته شد که خرد در عمل رهبری چگونه خود را نمایان خواهد نمود؟ نتایج نشان دادند که کاربست فرونسیس یا خرد عملی به عمل رهبری، رهبران را نسبت به احتمالات «بازی رهبری» هوشیار خواهد نمود. ره آورد دیگر خرد در عمل رهبری گذار از دانستن همه چیز به مشارکت در فرایندهای مشارکتی است تا تربیت رهبران بر مبنای یادگیری ضمنی محقق شود. در واقع خرد رهبری را نمی توان در یک کلاس درس داد. خرد تنها در میانه

سپس «زبان خاصی» برای شخص رهبر پدید می آورد تا بتواند خود، تفکر، و عمل خود را هدایت کنند. نمایانی منابع مذکور، امکان ایجاد زمینه های جدید را فراهم نموده و به رهبران فضا و درجات آزادی بیشتری می دهد تا به طور موثر توانایی های خود را ابراز کند. یادگیری یک رهبر اولین و مهم ترین چیز در مورد کسب دانش یا ویژگی های خاص رهبری نیست، بلکه تنها زمانی می توان به ماهیت واقعی رهبری دست یافت که رهبری تبدیل به یک تجربه زنده شود.

توسعه رهبری با رویکرد زیبایی شناسانه: مفهوم زیبایی شناسی در حوزه مدیریت و رهبری به خصوص در ساحت عمل مورد غفلت واقع شده است. در برخی موارد که رهبران سازمان ها به مفهوم زیبایی شناسی پرداخته اند به نظر می رسد بیشتر جنبه ای تشریفاتی یا یک کار اضافی قلمداد شده است. در این بخش تلاش شد برای درک نقش زیبایی شناسی در توسعه رهبری به آرای جان دیویی مراجعه شود. وی معتقد است دشمنان زیبایی شناسی نه امور عملی اند و نه امور عقلانی، بلکه عبارتند از: یکنواختی، غفلت کردن از نقاط ابهام، تبعیت نمودن از قرار داد در عمل، پرهیز شدید، تبعیت اجباری و وابستگی از یک سو و پراکندگی، عدم انسجام و افراط کاری بیهوده از سوی دیگر، انحرافات هستند که در نقطه مقابل یکپارچگی تجربه قرار دارند. بر مبنای نظر دیویی حتی رهبری هم می تواند هنر باشد، به شرطی که با ویژگی های بازی هنرمندانه انجام شده باشد. وی همچنین به ارزش نقش بازآفرین هنر اذعان داشت که زمینه پدیدآیی استعداد های انسان را فراهم خواهد نمود (دیویی، ۱۹۱۶).

توسعه رهبری در موقعیت خاص: مسائل و مشکلات سازمانی باید لنگرگاهی در واقعیت بیابند تا به نوعی بتوان آن را در امر آموزش دخالت داد. مواجهه با مسائل پیچیده از دیگر شیوه هایی است که نه به صورت انتزاعی و در کلاس درس بلکه در موقعیت شبیه سازی شده یا واقعی به آن پرداخته می

هیجانان و خطر موجود در بازی فراگرفتنی است. در بخش دیگر مقاله به پیامدهای متفاوت توسعه رهبری در مدل خرد اشاره شد. دست یافت های این بخش انتقال از رهبری انفعالی به رهبری فعال، رهبری همسان اندیش به رهبری ناهمسان اندیش، رهبری دانش اندوز به رهبری دانش پرداز، رهبری هنجار پذیر به رهبری هنجار آفرین، رهبر تجربه آموز به رهبری تجربه ساز، رهبری تبعیت کننده به رهبری مداخله گر را گزارش نموده اند. در ادامه دست یافت های پژوهش، مولفه های روشی توسعه رهبری در مدل خرد نمایان و تبیین شد. گذار از آموزش رهبری به تربیت رهبری اولین اصل مورد توجه در حوزه روش است. نتایج نشان داده اند که انتقال دانش رهبری از فردی به فرد دیگر منجر به تربیت رهبران حکیم نخواهد شد. نگارندگان با استناد به نظریه های دیگر نتیجه گرفتند که در مدل خرد ویژگی های رهبری مورد مطالعه قرار نمی گیرد بلکه ساختارهای اساسی «موجود بودن انسان» را برای امکان پذیر بودن رهبری مورد توجه است. این توجه در ادامه به خلق زبان خاص رهبری منجر خواهد شد که زمینه ساز سازواری نظر و عمل خواهد شد. دست یافت دیگر پژوهش بهره گیری از مولفه های زیبایی شناسانه در توسعه رهبری است. در مدل خرد، رهبری به مثابه هنری کاربردی مورد توجه است که در آن مفاهیم زیبایی شناسانه نه به عنوان یک تشریفات اضافی بلکه به مثابه زمینه ساز پدید آیی استعداد رهبران به کار گرفته خواهد شد. توسعه رهبری در موقعیت خاص دست یافت دیگر این مقاله در حوزه روش بود. مفهوم یاد شده در مشابهت با الگوی یادگیری خدمت محور رهبران را با نوعی یادگیری مبتنی بر موقعیت واقعی عمل مواجه نموده و ضمن رهایی رهبران از شیوه های سنتی یادگیری انتزاعی تجربیات ذهنی آنان را به سمت مسئولیت مدنی و تقویت جوامع محلی سوق خواهد داد. این دست یافت در همسویی با پژوهش اسمال^۱ (۲۰۰۴) بوده که استدلال می کند، خرد پیامد برهم کنش پیچیده عواملی

نظیر تفکر، اعتماد، واقعیت و فهم با عامل اصلی توانایی ایجاد قضاوت های خوب بوده و خرد به توانایی افراد بومی در استفاده از دانش انباشته شده و ظرفیت قضاوت های درست در موقعیت های واقعی مرتبط با زندگی و رفتار مرتبط است. ضرورت دیگر توسعه رهبری در مدل خرد آشنا نمودن رهبران با تفکر چند رشته ای و میان رشته ای بود. نتایج نشان دادند که رهبران برای کم نمودن شکاف میان نظر و عمل و به جهت درک صحیح از ماهیت پدیده ها و موقعیت های پیچیده کاری از فهم میان رشته ای (خرد نظری) و به جهت حل مسائل مدیریتی پیچیده از روش های چند رشته ای (خرد عملی) بهره خواهند برد. خویش بنانی به عنوان مفهومی کلیدی در توسعه رهبران در مدل خرد گزارش شد که مبنای آن چرخش از کنترل بیرونی به کنترل درونی است، تا رهبران به بسط سعه وجودی خود دست یابند. نتایج نشان داده اند که یادگیری خویش بنانی موجب نوعی ارزش گذاری نامتقارن می شود که در قضاوت و خودانتخاب گری رهبران حکیم مفید فایده است. دست یافت این بخش با پژوهش بیلوسلاو و مک کنا (۲۰۱۱) همسویی دارد که کنترل اخلاق، کردار و احساس را از ارکان اصلی خرد و رهبری تحول برشمرده اند. دست یافت اساسی دیگر این مقاله در مرحله روشی این نظریه گذار از رفتار سازمانی به عمل سازمانی بود. عمل سازمانی حاصل جمع میان اراده (نیت) و رفتار انسانی است که ماهیتی کنش گرانه داشته و بر سه مبنای ضروری معرفتی، گرایشی و ارادی تکیه دارد. استقلال ناشی از عمل فعالانه رهبران سازمان بر مبنای یاد شده هم از لحاظ انگیزشی و هم به لحاظ فرایندی اتفاقی شگرف را برای سازمان رقم خواهد زد. در واقع مبنای مذکور هم معیار شناسایی استعدادهای رهبری حکیمانه است و هم بستر پدید آیی آن. این نتیجه گیری با نتایج پژوهش کای^۲، مسکین^۳ و شیف^۴ (۲۰۱۱) که به

^۲ - Kaye

^۳ - Meskin

^۴ - Scheef

^۱ - Small, M.W.

- فیاضی، غلامرضا. (۱۳۸۹). علم النفس فلسفی، قم: موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی.

- ملاصدرا، صدرالدین محمد. (۱۳۸۶). مفاتیح الغیب ج ۲. تصحیح، تحقیق و مقدمه نجفقلی حبیبی. تهران: بنیاد خرد اسلامی صدرا.

- نوروزیان امیری، سید محمد، خلخالی، علی، شکیبایی، زهره. (۱۳۹۷). تدوین نقشه دانش برای پژوهش های خرد. پژوهش نامه علم سنجی، در دست چاپ، انتشار آنلاین ۱۱ آذر ۱۳۹۷.

- الوانی، مهدی (۱۳۹۴). مدیریت عمومی، چاپ ۵۲، تهران: نشر نی.

ب- منابع انگلیسی

- Baltes, P.B., Staudinger, U. M., Maercker, A., Smith, J. (1995). People nominated as wise: a comparative study of wisdom-related knowledge. *Psychological Aging*, 10, 155-66.

- Biloslavo R and McKenna B (2011) Wisdom and transformational leadership: A conceptual model', In: *Proceedings CMS7 2011: 7th International Critical Management Studies Conference*. Naples, Italy. (1-16). July 11-13, 2011.

- Brown, S. C. (2004). Learning across the campus: How college facilitates the development of wisdom. *Journal of College Student Development*, 45(2), 134-148.

- David Yun Dai & Huai Cheng (2017) How to Overcome the OneTrack Mind: Teaching for Creativity and Wisdom. *Roeper Review*, 39:3, 174-177, DOI: 10.1080/02783193.2017.1318659

نقش کلیدی خرد در مدیریت استعداد در محیط های سازمانی قائل بودند هماهنگی دارد.

ملاحظات اخلاقی: موارد مربوط به اخلاق در پژوهش و نیز امانت داری در استناد به متون و ارجاعات مقاله تماماً رعایت گردید.

تعارض منافع: تدوین این مقاله، فاقد هرگونه تعارض منافی بوده است.

سپهه نویسندگان: نگارش مقاله تماماً توسط نویسندگان بصورت مشترک و برابر انجام گرفته است.

تشکر و قدردانی: از تمام کسانی که ما را در تهیه این مقاله یاری رسانده اند، سپاسگزاریم.

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون تأمین اعتبار مالی سامان یافته است.

منابع و مأخذ

الف. منابع فارسی

- باقری، خسرو. (۱۳۸۷). هویت علم دینی، تهران: طبع و نشر.

- دانایی فرد، حسن؛ رجب زاده، علی؛ سالاری، علی محمد. (۱۳۸۹). آن سوی دانش و تجربه مدیریتی: تحلیلی بر ارکان شکل دهنده خرد مدیریتی از نگاه مدیران ناجا، مدیریت، مطالعات مدیریت انتظامی، ۵(۳)، ۳۹۷ - ۴۱۷.

- ذاکری، مهدی. (۱۳۹۴). درآمدی به فلسفه عمل. تهران: سمت.

- طباطبائی، سیدمحمدحسین. (۱۳۸۶). تفسیر المیزان، مترجم: سیدمحمدباقر موسوی همدانی، تهران: موسسه انتشارات امیرکبیر، بنیاد علمی فکری علامه طباطبائی، مرکز نشر فرهنگی رجاء.

- Pesut. Daniel J. Thompson. Sarah A. (2018). Nursing leadership in academic nursing: The wisdom of development and the development of wisdom. *Journal of Professional Nursing*, vol 34.2. Published - Mar 1 2018. pp122-127
- Reiner. A. (2013). Schools add self-control skills to the curriculum. Special to the Washington Post. Posted April 15, 2013. at 9:38 a.m.
- Salloum. Sara (2016). The place of practical wisdom in science education: what can be learned from Aristotelian ethics and a virtue-based theory of knowledge. *Cult Stud of Sci Educ*. DOI 10.1007/s11422-015-9710-8
- Small. M. W. (2004). Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of Management Development*, 23 (8), 761- 774.
- Smythe. E., & Norton. A. (2007). Thinking as Leadership/Leadership as Thinking. *Leadership*, 3, 65-90.
- Sternberg. R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2(4), 347-365.
- Sternberg. R. J. (2008). Schools should nurture wisdom. In B. Z. Presseisen (Ed.), *Teaching for intelligence* (pp. 61-88). Thousand Oaks, CA: Corwin. 2nd ed.
- Sternberg. R. J., Reznitskaya, A. and Jarvin, L. (2007). *Teaching for wisdom: What matters are*
- Duckworth. A. L., Gendler, T.S., & Gross, J. (2016). Situational strategies for selfcontrol. *Perspectives on Psychological Science*, 11(1), 35-55.
- Elizabeth Smythe & Andrew Norton (2011) *Leadership: Wisdom in Action*. Indo-Pacific Journal of Phenomenology, 11:1, 1-11, DOI: 10.2989/IPJP.2011.11.1.6.1105
- Fuller. S. (2002). *Knowledge Management Foundations*. Butterworth-Heinemann. Boston. (2001). PP. 49 – 61
- Gadamer. H. G. (1976). *Philosophical hermeneutics*. Berkeley: University of California Press.
- Inwood. M. (2000). *A Heidegger Dictionary*. Oxford: Blackwell.
- Kaye B., Meskin I., & Scheef D., 2011. Knowledge transfer as wisdom sharing. Online at: http://talentmgt.com/articles/view/knowledge_transfer_as_wisdom_sharing_/print. Accessed 29.02.12.
- Kaye B., Meskin I., & Scheef D., 2011. Knowledge transfer as wisdom sharing. Online at: http://talentmgt.com/articles/view/knowledge_transfer_as_wisdom_sharing_/print. Accessed 29.02.12.
- Kessler. E. H. & Bailey. J. R. (2007). *Handbook of Organizational and Management*. SAGE Publications, Inc. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412982726>.

not just what students know, but how they use it.
London Review of Education, 5, 143-158.

- Vanderstoep, w.Scott. (2009). Research metod
for every day life. Blending qualitative and
quantitative approach, by john wiley & sons.
Inc.