



Volume 3, Issue 3, 2022

Investigating the Possibility of Organizational Leadership based on Organizational Wisdom

Asghar Asadi Amiri^{1*}

1. M.A, Department of Public Administration, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran (Corresponding Author).

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 64-73

Corresponding Author's Info

Email: nourozian@gmail.com

Article history:

Received: 03 April 2022

Accepted: 26 October 2022

Published online: 22 November 2022

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 behavior to organizational action can be formulated.



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

© 2022 The Authors.

How to Cite This Article: Asadi Amiri, A. (2022). "Investigating the Possibility of Organizational Leadership based on Organizational Wisdom" . *Journal of Management, economics and Entrepreneurship*, 3(3): 64-73.



دوره سوم، شماره سه، پاییز ۱۴۰۱

بررسی امکان رهبری سازمانی بر مبنای خرد سازمانی

اصغر اسدی امیری^{*۱}

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران (نویسنده مسئول).

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 داد 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: ۶۴-۷۳

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل: nourozian@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۴

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱

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.

مقدمه

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 زمینه‌ساز ایجاد معضلات جدید زیست محیطی و بحران‌های اجتماعی بیشتری شده است. بحران‌های نوظهور با منشا تصمیم‌های دانش‌بنیان، موید ضرورت جستجوی مدل‌های تازه تری است تا بتواند به چالش‌های متنوعی که سازمان‌های امروزی را تهدید می‌کند پاسخ گو باشد. در این میانه 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 بر شمرده‌اند (فولر، ۲۰۰۲). آنان معتقدند صرف تدوین تجویزات فنی و مقرراتی بیرونی و بوروکراتیک کاری برای گذار از این چالش‌ها ابتر و بی‌حاصل 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).

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» دانسته‌اند (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 نگر» 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؟

روش پژوهش

در این پژوهش از روش پدیدارشناسی 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.

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

نکته دیگر در بازی رهبری آن است که قوانین در «جریان بازی رهبری» شکل می گیرند. جریان بازی، رهبران را با نوعی آزادی خاص به هم پیوند داده و سیستمی از قوانین مجزا را شکل خواهد داد. مولفه دیگر «بودن یا یکدیگر» در بازی است. این اتفاق درک این مساله را به وجود می آورد که دیگران چگونه کار می کنند و چه کاری را انجام می دهند و چه کسی می تواند و چه کسی نمی تواند با آن کنار بیاید؟ این «بودن» با

¹ -Phronesis

محاسبه بودن خرد و کاربست آن به مدیریت امور را مورد تایید قراردادند (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 هم افزایی ویژگی های مختلف مورد نیاز مدیران، مانند: دانش، هوش، تجربه، خلاقیت و ... است که موجب خلق توانمندی ویژه ای می شود تا مدیران حکیم بتوانند در شرایط مختلف، حتی در شرایط غیرمنتظره و حوادث ناگهانی، قضاوت عالی انجام داده و تصمیم های صحیح و حکیمانه ای را در راستای پاسخ گویی به مشکلات 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» بپردازند. 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 "نا همسان اندیش". رهبری مبتنی بر دانش به دنبال "دانش اندوزی" در سازمان است، اما رهبری حکیمانه به "دانش

یکدیگر زمینه ای است که خرد عملی افراد را توسعه خواهد داد. به عبارتی خرد عملی را نمی توان در یک کلاس درس داد، خرد تنها در میانه هیجانانگ و خطر موجود در بازی فراگرفتنی است.

رهبران باید بدانند که قاعده بازی رهبری یک هنجار ثابت نیست که ما اتخاذ می کنیم، بازی همیشه برای خودش «فضا» ایجاد می کند که در آن می تواند 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» می دانند. 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 می شوند و اجازه می دهند که به طور متقابل با یکدیگر هماهنگ باشند، یک مرد درست در زمانی حرکت می کند که کار آن مرد دیگر به پایان برسد. بنابراین، به نظر می رسد که عامل اصلی نوعی توافق بین این دو، نگرش آگاهانه فرد و دیگری است ... شراکت به تنهایی عامل تعیین کننده اصلی نیست؛ بلکه شکل یکپارچه «حرکت» به عنوان یک کل است که فعالیت سیال هر دو را یکپارچه می کند."

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

خرد پژوهان بر این باورند که پیچیدگی ها و مسائل موجود در رهبری سازمان ها، زمانی به گونه ای 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 نمی توان آن را به دانش مدیریت که بر مبنای محاسبات علمی شکل گرفته ضرب نمود. ابری و گهن (۱۹۹۵) اما به این مسئله پاسخ داده اند. آن ها ضمن تبیین آن چه که تیلور در آغازین مراحل مدیریت علمی به انجام رسانید استدلال نمودند که یافته های تیلور در آن زمان با اتکا به «خرد عملی» صورت گرفته و اگر علمای مدیریت از خرد در امور بهره نبرده اند 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

«زندگی» کنند تا شیوه‌های بودن، تفکر، و بازیگری که منبع عملکرد رهبر هستند، نمایان شوند. این رویکرد پدیده‌شناسی به رهبری، ویژگی‌های رهبران را مورد مطالعه قرار نمی‌دهد بلکه ساختارهای اساسی «موجود بودن انسان» را برای امکان پذیر بودن رهبری در وهله اول ایجاد می‌کند و سپس «زبان خاصی» برای شخص رهبر پدید می‌آورد تا بتواند خود، تفکر، و عمل خود را هدایت کنند. نمایانی منابع مذکور، امکان ایجاد زمینه‌های جدید را فراهم نموده و به رهبران فضا و درجات آزادی بیشتری می‌دهد تا به طور موثر توانایی‌های خود را ابراز کند. یادگیری یک رهبر اولین و مهم‌ترین چیز در مورد کسب دانش یا ویژگی‌های خاص رهبری نیست، بلکه تنها زمانی می‌توان به ماهیت واقعی رهبری دست یافت که رهبری تبدیل به یک تجربه زنده شود.

توسعه رهبری با رویکرد زیبایی‌شناسانه : مفهوم

زیبایی‌شناسی در حوزه مدیریت و رهبری به خصوص در ساحت عمل مورد غفلت واقع شده است. در برخی موارد که رهبران سازمان‌ها به مفهوم زیبایی‌شناسی پرداخته‌اند به نظر می‌رسد بیشتر جنبه‌ای تشریفاتی یا یک کاراضافی قلمداد شده است. در این بخش تلاش شد برای درک نقش زیبایی‌شناسی در توسعه رهبری به آرای جان دیویی مراجعه شود. وی معتقد است دشمنان زیبایی‌شناسی نه امور عملی‌اند 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 می‌تواند هنر باشد، به شرطی که با ویژگی‌های بازی هنرمندانه انجام شده باشد. وی همچنین به ارزش نقش بازآفرین هنر اذعان داشت که زمینه پدیدآیی استعدادهای انسان را فراهم خواهد نمود (دیویی، ۱۹۱۶).

توسعه رهبری در موقعیت خاص: مسائل و مشکلات

سازمانی باید لنگرگاهی در واقعیت بیابد تا به نوعی بتوان آن را در امر آموزش دخالت داد. مواجهه با مسائل پیچیده از دیگر

پردازش در سازمان نظر دارد. رهبری مبتنی بر دانش در مواجهه با محیط‌های متفاوت به دنبال راهکاری برای «هنجارپذیری» است اما رهبری حکیمانه به دنبال «هنجارآفرینی» است. رهبری مبتنی بر دانش در مسیر «تجربه‌آموزی» قرار دارد، اما رهبری حکیمانه مسیر «تجربه‌سازی» را می‌پیماید. «فراورده‌ها» و نتایج در رهبری مبتنی بر دانش دارای بالاترین ارزش هاست در صورتی که در رهبری حکیمانه «فرایند» ارزشی فراتر از فراورده دارد. کنش‌ها و فرایندهای رهبری مبتنی بر دانش «تقلیدی» بوده و در رهبری حکیمانه «ابداعی» است. در رهبری مبتنی بر دانش، دانش اصالت داشته و «تقدیس» می‌شود اما در رهبری حکیمانه، دانش «نقد» شده تا به راهکار عملی و نافع برسد. در رهبری مبتنی بر دانش «قدرت‌گرایی» از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است در حالی که در رهبری حکیمانه «اقتدار» جای قدرت را می‌گیرد. رهبری مبتنی بر دانش «واقع‌گراست» و رهبری حکیمانه «حقیقت‌گراست». رهبران دانشی فی‌الواقع «تبعیت‌کننده‌اند» و رهبران حکیم «مداخله‌کننده». در رهبری مبتنی بر دانش، مدیران و کارکنان به دنبال «پاسخ» به مسایل پیش رو هستند اما در رهبری حکیمانه «مساله‌نگری» از اهمیت بیشتری برخوردار است.

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

توسعه رهبری در مدل خرد در حوزه روش نیازمند الزامات و بایسته‌هایی 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 گونه‌ای مستقیم معنای رهبری را درک نمایند. این دست یافت مستقیم، مستلزم «تمرین رهبری» در موقعیت‌های واقعی و مواجهه با نتایج واقعی روی خواهد داد. عبارتی رهبران باید رهبری را

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 پدیدآیی 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

شیوه هایی است که نه به صورت انتزاعی و در کلاس درس بلکه در موقعیت شبیه سازی شده یا واقعی به آن پرداخته می 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 مشابهتی 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.

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 فرونیسیس 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 هیجانانگیز و خطر موجود در بازی

¹ - Small, M.W.

تشکر و قدردانی: از تمام کسانی که ما را در تهیه این مقاله یاری رسانده‌اند، سپاسگزاریم.
تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون تأمین اعتبار مالی سامان یافته است.

منابع و مأخذ

- Alwani, Mehdi (2014). *General Management*, 52nd edition, Tehran: Ney Publishing.
- Bagheri, Khosrow. (1387). *The Identity of Religious Science*, Tehran: Tabba and Publishing.
- 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.
- Daani Fard, Hassan; Rajabzadeh, Ali; Salari, Ali Mohammad. (1389). Beyond managerial knowledge and experience: an analysis of the elements that shape managerial wisdom from the point of view of Naja managers, *Administrative Management Studies*, 5(3), 397-417.
- David Yun Dai & Huai Cheng (2017) *How to Overcome the OneTrack Mind: Teaching for Creativity and Wisdom*, Roeper

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. خویشتن بانی 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 خویشتن بانی موجب نوعی ارزش گذاری نامتقارن می شود که در قضاوت و خودانتخاب گری رهبران حکیم مفید فایده است. دست یافت این بخش با پژوهش بیلسلاو 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 استعداد های رهبری حکیمانه است و هم بستر پدید آیی آن. این نتیجه گیری با نتایج پژوهش کای^۱، مسکین^۲ و شیف^۳ (۲۰۱۱) که به 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.

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

³ - Scheef

¹ - Kaye

² - Meskin

- Norouzian Amiri, Seyyed Mohammad, Khalkhali, Ali, Shakibaei, Zohra. (2017). Compilation of knowledge map for intellectual research. Scientific research paper, in print, published online on December 11, 2017.
- 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 not just what students know, but how they use it. *London Review of Education*, 5, 143-158.
- Tabatabai, Seyyed Mohammad Hossein. (2006). *Tafsir al-Mizan*, translator: Seyyed Mohammad Baqer Mousavi Hamdani, Tehran: Amir Kabir Review, 39:3, 174-177, DOI: 10.1080/02783193.2017.1318659
- 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
- Fayazi, Gholamreza. (2010). *Philosophical Psychology*, Qom: Imam Khomeini Educational and Research Institute.
- 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>
- Mulla Sadra, Sadr al-Din Mohammad. (1386). *Mofatih al-Ghaib*, vol. 2. Editing, research and introduction by Najafaqli Habibi. Tehran: Sadra Islamic Wisdom Foundation.

Publishing House, Allameh Tabatabai
Scientific and Intellectual Foundation,
Raja Cultural Publishing Center.

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

Zakari, Mehdi. (2014). An introduction to
the philosophy of action. Tehran: Side.