

# پیچیدگی رهبری؛ گذر از عصر صنعتی به دوره دانش

برگردان و تلخیص: نونا مومنی  
momeni22000@yahoo.com



## چکیده

الگوهای رهبری سده گذشته، محصول پارادایم‌های بالا به پایین و پروکرسی بوده است. این الگوها برای اقتصاد مبتنی بر تولیدات فیزیکی بسیار مناسب است، اما چندان تناسبی با اقتصاد دانش محور ندارد. علم، پیچیدگی (Complexity Science) پارادایم متفاوتی را برای رهبری پیشنهاد می‌کند. این پارادایم رهبری را به عنوان پویایی متعامل پیچیده (Complex interactive Dynamic) در نظر می‌گیرد که از آن نتایج انطباقی ظهور می‌کند (همانند یادگیری، نوآوری و انطباق پذیری).

این مقاله با بهره‌گیری از علم پیچیدگی، چارچوبی فراگیر را برای مطالعه تئوری پیچیدگی رهبری ایجاد می‌کند؛ پارادایمی که بر توانمند سازی ظرفیت انطباقی، خلاقیت و یادگیری سیستم‌های انطباقی پیچیده (Complex Adaptive System) در بافت سازمانهای تولید کننده دانش تمرکز دارد. این چارچوب مفهومی شامل سه نقش رهبری به هم تنیده شده است: (رهبری انطباقی، رهبری اداری و رهبری توانمندسازی) که منعکس کننده روابط پویای بین عملکردهای اداری، پروکرسی سازمان و پویایی‌های نوظهور و غیررسمی سیستم‌های انطباقی پیچیده است.

## رهبری در عصر دانش محور

با نگاه عمیق‌تر به اقتصاد دانشی، در می‌یابیم که متأسفانه بسیاری از مفروضات پایه‌ای که با نام مدیریت آموزش داده می‌شود و به اجرا در می‌آید از رده خارج شده است. بیشتر فرضیه‌های ما در مورد کسب و کار، فناوری و سازمان دست کم به ۵۰ سال پیش برمی‌گردد. عمر این مفروضات به پایان رسیده است.

ما در اقتصاد دانش محور قرار داریم، اما سیستم دولتی و مدیریتی ما در عصر صنعتی متوقف شد. زمان آن فرا رسیده است که مدل جامع جدیدی ارائه شود.

این امر در مورد موضوع رهبری اهمیت خاصی پیدا می‌کند. علی‌رغم این واقعیت که رهبری عامل هسته‌ای در رو در رویی سازمانها با چالشهای جهان گذرا در عصر دانش است، می‌بینیم که بحثهای اندکی از الگوهای رهبری برای عصر دانش وجود دارد. آسبورن، هانت و جاج (۲۰۰۲) عنوان می‌کنند که تغییری ناگهانی در دیدگاه رهبری ضروری است تا به دیدگاههای فراتر از دیدگاههای سنتی پذیرفته شده، برسیم. جهان بوروکراسی سنتی به وجود آمده، تنها یکی از بافتهای بسیاری است که وجود دارد.

## علم پیچیدگی در رهبری عصر دانش

ما با توسعه چارچوبی برای رهبری در بافت بی‌ثبات و با تغییرات زیاد عصر دانش، بررسی این نقص را آغاز می‌کنیم. در علم پیچیدگی واحدهای متعامل در قالب سیستم‌های انطباقی پیچیده رشد و تعالی می‌یابند و هیچ واحدی حضور منفرد و شاخص ندارد. همه در رشد و تعالی یکدیگر و کل سیستم تلاش می‌کنند. با به کارگیری مفهوم سیستم‌های انطباقی پیچیده، فرض می‌کنیم رهبری نه تنها موقعیت و اختیارات، بلکه باید پویایی متعامل و نوظهور نیز باشد. منظور از پویایی متعامل و نوظهور کنش متقابل پیچیده‌ای است که از آن انگیزه و نیروی محرک برای عمل و تغییر ظهور می‌کند.

## سیستم‌های انطباقی پیچیده

سیستم‌های انطباقی پیچیده واحد اصلی تحلیل در علم پیچیدگی است. سیستم‌های

**منظور از رهبری انطباقی،  
فعالیت‌های یادگیرانه، خلاقانه  
و انطباقی است که از تعامل  
نظام‌های انطباقی پیچیده  
نشأت می‌گیرد، زیرا این  
اعمال سعی در سازگاری با  
تنش‌ها (همانند محدودیتها و  
نگرانها) دارند.**

شناسایی می‌کنیم و آنها را: انطباقی، اداری و توانمند ساز می‌نامیم. منظور از رهبری انطباقی فعالیت‌های یادگیرانه، خلاقانه و انطباقی است که از تعاملات سیستم‌های انطباقی پیچیده نشأت می‌گیرد، زیرا این اعمال سعی در سازگاری با تنش‌ها (همانند محدودیتها و نگرانها) دارند. فعالیت انطباقی می‌تواند در اتاق هیئت مدیره یا در کارگاه کارگران خط تولید رخ دهد؛ رهبری انطباقی پویایی غیررسمی است که بین عاملهای متعامل (سیستم‌های انطباقی پیچیده) رخ می‌دهد و یک عمل مدیریتی نیست. منظور از رهبری اداری عملکردهای افراد و گروهها در نقشهای مدیریتی است که به منظور کسب نتایج مشخص سازمانی در حالتی اثربخش و کارآ، فعالیتها را برنامه‌ریزی و هماهنگ می‌کنند. رهبری اداری (در بین دیگر موارد) فعالیتها را ساختار بندی کرده، در برنامه‌ریزی شرکت می‌کند، به تهیه رسالت می‌پردازد، منابع را به منظور دستیابی به هدفها اختصاص می‌دهد، موقعیتهای بحرانی و تضادها و استراتژی سازمانی را مدیریت می‌کند.

رهبری اداری، بر تنظیم و کنترل تمرکز دارد و توسط عملکردهای سلسله مراتبی و بوروکراتیک سازمان نشان داده می‌شود. رهبری توانمند ساز به موقعیتهایی شتاب می‌دهد که در آن رهبری انطباقی می‌تواند رشد و نمو یابد و درهم پیچیدگی‌های (توضیح داده شده) بین عملکردهای بوروکراتیک (رهبری اداری) و ظهور یابنده (رهبری انطباقی) سازمان را مدیریت کند.

## رهبری در تئوری پیچیدگی رهبری

دیدگاه پیچیدگی رهبری چهار پیش‌فرض دارد: نخست، پویایی غیررسمی، در زمینه وجود دارد. منظور از زمینه تعاملات و وابستگی‌های میان افراد، ایده‌ها، ساختارهای سلسله مراتبی، سازمانها و... است. دوم اینکه، دیدگاه پیچیدگی رهبری نیازمند آن است که ما بین، رهبری و رهبر تمایز قائل شویم. تئوری پیچیدگی رهبری، دیدگاه رهبری را به صورت پویایی متعامل و نوظهور به مباحث رهبری اضافه می‌کند که به وجود آورنده نتایج انطباقی است که ما

انطباقی پیچیده، شبکه‌های عصبی شکل، عاملهای وابسته و تعامل‌گری هستند که براساس نیاز، چشم‌انداز، هدفها و ... مشترک به صورت پویایی مشارکتی در هم تنیده شده‌اند. این سیستم‌ها، ساختارهایی با سلسله مراتب چندگانه و با همپوشانی و قابل تغییر هستند و همانند افراد، این سیستم‌ها نیز به صورت شبکه‌های متعامل و پویا با یکدیگر پیوند دارند. هدلاند (۱۹۹۴) ساختار کلی مشابهی را توضیح می‌دهد که متناسب با مدیریت جریان دانش در سازمانها است و او آن را مجموعه‌گذرای افراد و واحدها می‌نامد. این سیستم‌ها قادر به حل خلاقانه مسائل هستند و می‌توانند با سرعت یاد بگیرند و انطباق پیدا کنند.

## تئوری پیچیدگی رهبری

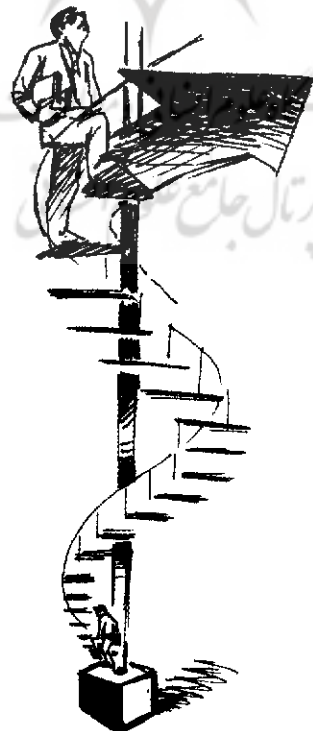
چارچوب رهبری را که پیشنهاد می‌کنیم و آن را تئوری پیچیدگی رهبری می‌نامیم، به دنبال بهره‌گیری از مزایای قابلیت‌های پویای سیستم‌های انطباقی پیچیده است. تئوری پیچیدگی رهبری بر شناسایی و کشف رفتارها و استراتژی‌هایی تمرکز دارد که انطباق‌پذیری، یادگیری و خلاقیت سازمانی را توسعه می‌دهند. این امر نیز خود زمانی رخ می‌دهد که سیستم‌های انطباقی پیچیده مناسب درون بافت، سلسله مراتبی (همانند بوروکراسی) قوت گرفته‌اند. در تئوری پیچیدگی رهبری سه نوع رهبری را

آن را رهبری انطباقی می‌نامیم. این تئوری، رهبر را فردی می‌داند که به شیوه‌هایی عمل می‌کند که این پویایی‌ها و نتایج را زیر تأثیر قرار می‌دهد. تئوریهای رهبری به طور گسترده بر رهبر- به عبارتی بر عملکرد رهبر- تمرکز دارد. تئوری‌های رهبری تاکنون فرایندها و سیستم‌های پیچیده و پویایی را که رهبری را دربر می‌گیرد، بررسی نکرده است. به همین دلیل، الگوهای اولیه به دلیل نقص داشتن و ناکارآمدی مورد انتقاد است. سوم اینکه دیدگاه پیچیدگی رهبری به ما کمک می‌کند تا بین رهبری و موقعیتهای مدیریتی یا ساختارهای بوروکراتیک تمایز قائل شویم. مطالعات بسیاری در مورد رهبری، رهبری را به صورت نقشهای رسمی و اغلب مدیریتی بررسی کرده‌اند و به اندازه کافی به رهبری که در سراسر سازمان اتفاق می‌افتد، پرداخته است. برای پرداختن به این موضوع، ما از اصطلاح رهبری اداری برای ارجاع به فعالیتهای رسمی استفاده می‌کنیم که فعالیتهای سازمانی را هماهنگ و ساختاربندی می‌کند. (به معنای فعالیت بوروکراتیک) و مفهوم رهبری انطباقی را برای ارجاع به رهبری معرفی می‌کنیم که در پویایی‌های انطباقی، غیررسمی و نوظهور در سراسر سازمان رخ می‌دهد.

سرانجام، رهبری پیچیدگی در حالت چالشهای انطباقی (همانند عصر دانش محور) رخ می‌دهد تا مسائل فنی (ویژگی‌های بیشتر عصر صنعتی). چالشهای انطباقی مسائلی هستند که نیازمند نوآوری و یادگیری جدید و الگوهای جدید رفتاری هستند. این مسائل متفاوت از مسائل فنی هستند که با رویه‌ها و دانش موجود قابل حل اند. چالشهای انطباقی تابع احکام رسمی یا استانداردهایی نیستند بلکه بیشتر نیازمند بررسی، اکتشافات جدید و تغییر و تعدیل‌ها هستند. دی (۲۰۰۰) این مورد را به عنوان تفاوتی بین توسعه رهبری و توسعه مدیریت عنوان می‌کند. توسعه مدیریت شامل کاربرد راه‌حلهای اثبات شده برای مسائل شناخته شده است، در حالیکه توسعه رهبری به موقعیتهایی ارجاع داده می‌شود که در آن گروهها نیازمند یادگیری شیوه‌هایی پیش‌بینی نشده هستند (همانند، عدم یکپارچگی

ساختارهای سنتی سازمانی).

**تئوری پیچیدگی رهبری در عصر دانش**  
عصر دانش با چشم‌انداز رقابتی جدیدی طبقه‌بندی می‌شود که توسط (نیروهای) جهانی سازی، فناوری، قانون‌زدایی و توجه به دموکراسی هدایت می‌شود. سازمانها به جای هدایت به سمت کارآیی، کنترل، تناسب برای تولید به دنبال یادگیری، دانش و انطباق هستند. علم پیچیدگی پیشنهاد می‌کند سازمانها برای دستیابی به چنین بافتی به جای تلاش برای ساده سازی و عقلانی کردن ساختارها، باید پیچیدگی خود را به سطح پیچیدگی محیط برسانند. اشبی (۱۹۶۰) این امر را قانون تنوع ضروری می‌نامند. سیلیرز (۲۰۰۱) عنوان می‌کند که رویکردهای سنتی به سازمان، عکس این مطلب را انجام داده‌اند. این رویکردها به دنبال ساده سازی و عقلانیت‌گرایی بوده‌اند. سیلیرز بر این باور است که ساده سازی و عقلانیت‌گرایی در ساختارها منجر به ساختارهایی می‌شود که مرزها را محدود و پاسخ‌های سازمانی را تفکیک و هماهنگی و ارتباطات را ساده می‌کند.



سیستم‌های انطباقی پیچیده، به دلیل توانایی در انطباق سریع و خلاقانه نسبت به تغییرات محیطی، منحصر به فرد و مورد توجه هستند. سیستم‌های پیچیده قابلیت‌های خود را برای پاسخگویی انطباقی به مسائل محیطی یا تقاضای داخلی با تنوع بخشی به استراتژی‌ها یا رفتارهایشان، بهبود می‌بخشند.

### نتیجه‌گیری

تئوری رهبری پیچیدگی، چارچوبی برای مطالعه پویایی‌های ظهور یا بنده رهبری است که در ارتباط با فراساختارهای بوروکراسی است. تئوری رهبری پیچیدگی سه نوع رهبری را معرفی می‌کند: رهبری انطباقی، توانمند ساز و اداری، و بیان می‌کند که این سه نوع رهبری متناسب با موقعیت سازمانی متفاوت از یکدیگر هستند. واحد اصلی تحلیل تئوری رهبری پیچیدگی سیستم‌های انطباقی پیچیده است که در سراسر سازمان وجود دارند و در فعالیتهای بوروکراسی تنیده شده‌اند و نمی‌توانند از آنها جدا شوند. تئوری رهبری پیچیدگی مطرح می‌کند که زمانی که سیستم‌های انطباقی پیچیده به درستی کار کنند، ظرفیت انطباقی را برای سازمان ایجاد می‌کنند و نیز بوروکراسی ساختار هماهنگ کننده و محوری را به وجود می‌آورد. نقش اصلی رهبری توانمند ساز مدیریت اثربخش درهم‌تندگی بین ساختارها و رفتارهای انطباقی و اداری است به گونه‌ای که اثربخشی انعطاف‌پذیری کلی سازمان را افزایش می‌دهد. با تمرکز بر پویایی‌های ظهور یا بنده رهبری، تئوری رهبری پیچیدگی تلویحاً مطرح می‌کند که رهبری تنها در تعامل وجود دارد و در عین حال نقشهایی در تعامل با (یعنی توانمند سازی) این پویایی برای فرد رهبر وجود دارد. □

### منبع

Uhl-Bien, Mary and Marion, Ross and Mckelvey, Bill, (2007), Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership From The Industrial Age To The Knowledge Era, The Leadership Quarterly Magazine, Available at www.sciencedirect.com