

رهبری هوشمند

(الگوی جدید رهبری برای سازمان‌های هوشمند)

رحمان نورعلیزاده*، علی حاجیوند**

چکیده

از میان موضوعات و ادبیات مدیریتی رهبری یک موضوع مهم و جدی و در خور توجه در هزاره سوم می‌باشد که بخش عمده‌ای از ادبیات مدیریت را به خود اختصاص داده است. با بکارگیری تئورهای جدید نظیر مهندسی مجدد، مدیریت فرایندها، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت کیفیت و مدیریت دانش سازمان‌ها هنوز از عملکرد مطلوب فاصله دارند. و فقدان یک پدیده مهم را احساس می‌کند. و آن چیزی نیست جز «رهبری صحیح و درست». اما از آنجایی که رهبری یک بحث پیچیده است بنابراین می‌توان آن را از ابعاد گوناگون بررسی کرد، بنابراین در این مقاله سعی بر آن است تا رهبری را از ابعاد گوناگون بررسی کرده و یک نگاه جامع به فرایند رهبری داشته باشیم. با توجه به تئوری‌های پیشین رهبری در الگوی جدید سعی داریم از دیدگاه جامع و با توجه به جنبه‌های مفید تئوری‌های پیشین به معرفی یک الگوی جدید برای سازمان‌های هزاره سوم بپردازیم. رهبری هوشمند به معنای حرکت از یک جفت دست به سوی یک انسان کامل و کارمند باهوش که دارای ابعاد حرفه‌ای، فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و معنوی می‌باشد. و از مشاغل خسته کننده و بی معنا به سمت وظیفه و رسالت و معنا در کار، حرکت از الگوی ماشینی به سمت سازمان‌های هوشمند و از رشد و کارایی به سمت بقاء و رفاه. ما باید مفروضاتمان را در مورد کار، کارمند، سازمان و جامعه عوض کنیم. ما نیازمند کارکنان باهوش و با انگیزه، انسان‌های کامل که کار با معنا و هدفمند انجام می‌دهند و کار برای آنان یک وظیفه و رسالت است می‌باشیم.

کلید واژه‌ها

رهبری هوشمند، سازمان هوشمند، هزاره سوم

*. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد دزفول

** کارشناس ارشد مدیریت

مقدمه

در میان موضوعات و ادبیات مدیریتی رهبری یک موضوع مهم و جدی و در خور توجه در هزاره سوم می‌باشد که بخش عمده‌ای از ادبیات مدیریت را به خود اختصاص داده است. با بکارگیری تئورهای جدید نظیر مهندسی مجدد، مدیریت فرایندها، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدیریت کیفیت و مدیریت دانش سازمان‌ها هنوز از عملکرد مطلوب فاصله داشته، و فقدان یک پدیده مهم را احساس می‌کند؛ و آن چیزی نیست جز «رهبری صحیح و درست». جامعه جهانی در قرن ۲۱ نیازمند رهبران جدیدبا توانایی‌های جدید می‌باشد. (Boyatzis, 2000)

مارگوآرت و برگر^۱ (۲۰۰۲) تحولات عمده جهان کاری در قرن ۲۱ و هشت نیروی را که دنیای تجاری قرن ۲۱ را احاطه کرده‌اند به شرح ذیل بیان می‌کند:

- ۱- جهانی سازی و اقتصاد جهانی؛
 - ۲- فن‌آوری رایانه‌ای؛
 - ۳- تحول سریع دنیای کار؛
 - ۴- قدرت و تقاضای فزاینده مشتریان؛
 - ۵- ظهور دانش به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها؛
 - ۶- نقش‌ها و انتظارات جدید کارکنان؛
 - ۷- بیوتکنولوژی؛
 - ۸- سرعت تغییرات و حرکت از دنیای نیوتنی به سوی دنیای کوانتومی؛
- بررسی پدیده‌های فوق نشان می‌دهد که رهبری در قرن حاضر یک فرایند پیچیده و چند بعدی است، اما با مطالعه الگوهای پیشین رهبری می‌توان مشاهده کرد که هر کدام بر بعد خاصی از رهبری تمرکز کرده‌اند.
- ۱- تئوری مردان و زنان خارق العاده؛
 - ۲- رهبری به عنوان قدرت؛
 - ۳- رهبری به عنوان دستیابی به اهداف؛

- ۴- رهبری به عنوان مدیریت؛
 - ۵- رهبری به عنوان فرایند نفوذ و اثرگذاری؛
 - ۶- رهبری به عنوان یک فرایند تحولی؛
 - ۷- رهبری به عنوان خصایص و ویژگی‌های خاص؛
 - ۸- رهبری به عنوان یک خدمت؛
 - ۹- رهبری به عنوان نشان دادن مسیر و بینش و بصیرت؛
 - ۱۰- رهبری به عنوان آموزش و یاددادن.
- اما از آنجایی که رهبری یک بحث پیچیده است لذا می‌توان آن را از ابعاد گوناگون بررسی کرد. در این مقاله سعی بر آن است تا رهبری را از ابعاد گوناگون بررسی کرده و یک نگاه جامع به فرایند رهبری داشته باشیم.
- اما قبل از ورود به بحث جدید باید به این سؤال پردازیم که دلیل نیاز به الگوی جدید رهبری چیست و چرا باید الگوهای پیشین رهبری را کنار بگذاریم؟ (Bass, 1990)
- داونپورت^۱ دلایل زیر را برای جواب به این سؤال مطرح می‌کند:
- ۱- الگوهای پیشین رهبری مربوط به دهه هفتاد و هشتاد می‌باشد و شاید جدیدترین الگوی رهبری الگوی رهبری تحولی برن می‌باشد که مربوط به سال ۱۹۷۸ می‌باشد.
 - ۲- الگوی پیشین برگرفته از فرهنگ و آداب انگلیسی و امریکایی می‌باشند.
 - ۳- محیط کاری در طول ۲۰ سال اخیر به شدت تغییر پیدا کرده است. در صورتی که ماهنوز از الگوهای استفاده می‌کنیم که برای عصر صنعتی طراحی شده‌اند.
 - ۴- ما باید به سمت الگوهای فراصنعتی حرکت کرده و نقش‌های کار، کارکنان و سازمان را مجدداً تعریف کنیم.
 - ۵- تئوری‌های کنونی جامع نیستند ما باید به سمت یک تئوری جامع حرکت کنیم.
 - ۶- پارادایم‌های علم تغییر پیدا کرده و فیزیک کوانتوم، سیستم‌های خود سازمان دهنده و تئوری آشوب وارد دنیای مدیریت و رهبری شده‌اند.
 - ۷- ما باید از رویکردهای تک بعدی «حقیقت مطلق» به سمت رویکردهای چند بعدی حرکت کنیم.

۸- ما علاوه بر تفکر منطقی نیازمند هوش هیجانی و معنوی نیز می‌باشیم.

۹- باید مدیریت ورهبری را تلفیق کنیم. (Davenport, 2001)

بنابراین با توجه به تئوری‌های پیشین رهبری در الگوی جدید سعی داریم از دیدگاه جامع و با توجه به جنبه‌های مفید تئوری‌های پیشین به معرفی یک الگوی جدید برای سازمان‌های هزاره سوم پردازیم. این الگوی جدید دارای چند اصل و مبنا می‌باشد که باید آنان را در مطالعه رهبری در نظر بگیریم نخست باید از یک زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگاه کنیم هوش خلاق سعی می‌کند که ابعاد هیجانی، عقلانی، شهودی و معنوی هوش را بایکدیگر تلفیق کند. و به همین دلیل است که اصطلاح رهبری هوشمند را برای این تئوری به کار گرفته ایم (مثل سازمان‌های هوشمند). رهبری هوشمند پیروان را در سه بُعد عقلانی، هیجانی و معنوی هدایت می‌کند.

- رهبری عقلانی عبارتست از مدیریت بر مبنای هدف
- رهبری هیجانی عبارتست از مدیریت بر مبنای عواطف، احساسات و هیجانات
- رهبری معنوی عبارتست از مدیریت بر مبنای معنا و هدفمندی

الگوی جدید باید حتی المقدور ساده باشد. رهبری به خودی خود یک پدیده پیچیده است.

ما باید سعی کنیم آن را پیچیده تر نکنیم و یک الگوی ساده و در عین حال جامع از رهبری را ارائه کنیم الگوی رهبری هوشمند بر مبنای پارادایم فرا صنعتی می‌باشد. در پارادایم فرا صنعتی باید معنا و مفهوم کار و کارکنان و سازمان و روابط شان با یکدیگر را مجدداً تعریف کنیم.

نگاه سنتی به انسان یک نگاه ماشینی بود ولی هم اکنون ما باید به همه ابعاد وجودی انسان در محیط کار توجه کنیم و او را در قلب سازمان و هسته اصلی فعالیت‌های سازمانی در نظر بگیریم. (Sydanmaanalakka, 2002)

گراتون (۲۰۰۲) می‌گوید: در آن سوی تئوری رهبری هوشمند یک انسان با ابعاد جسمانی، عقلانی، هیجانی و معنوی نهفته است.

بنابراین کارمند آینده دیگر یک جفت دست ساده نیست بلکه یک فرد کامل با ابعاد حرفه‌ای، جسمانی، ذهنی، اجتماعی و معنوی می‌باشد.

بنابراین کارهای نامفهوم و بی‌معنا باید تبدیل به کارهای با معنا و هدفمند گردد به گونه‌ای که به ما نیرو و انرژی بخشیده و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری کند. (Toumi, 1999)

سازمان‌ها باید از الگوی ماشینی به سمت سیستم‌های باز و الویت‌های جامعه از رشد و کارایی باید به سمت بقاء و سعادت و رفاه حرکت کنند. هدف دیگر این است که یک الگوی جامع برای رهبری را تدوین کنیم که در بافت‌ها و موقعیت‌های گوناگون کاربرد داشته باشد.

الگوی جدید همچنین باید بر مبنای تئوری سیستم‌ها و تفکر سیستمی باشد. رهبری یک فرایند وسیع و گسترده است که با متغیرهای گوناگون سرو کار دارد بنابراین از طریق تفکر سیستمی باید روابط بین متغیرهای گوناگون را شناسایی و کشف کنیم. رهبری هوشمند همچنین یک فرایند مشارکتی است که نه تنها مختص رهبر بلکه بوسیله پیروان باید یاد گرفته شود و نیز به کار گرفته شود.

سرانجام اینکه الگوی جدید باید به ما در شناسایی راه‌های جدید برای حل مشکلات کلان اقتصادی، سیاسی، تکنولوژی، اکولوژیویکی و معنوی که در حال حاضر با آن روبرو هستیم کمک کند بنابراین رهبری هوشمند را این گونه می‌توان تعریف کرد:

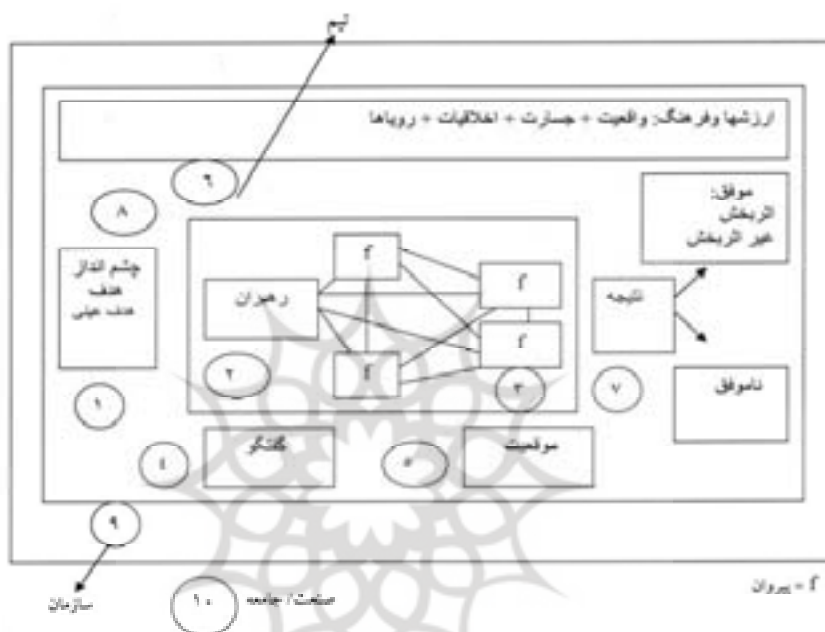
رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص می‌باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثر بخش فعالیت می‌کنند. این فرایند در یک سیستم و سازمان مشخص با ارزش‌ها و فرهنگ مشارکتی روی می‌دهد که محیط کلان صفتی و اجتماعی بر آن نیز اثر گذار است. (Sydanmaanlakka, 2003)

الگوی رهبری هوشمند

شکل شماره (۱) الگوی رهبری هوشمند را نشان می‌دهد. مبنای این الگو تفکر سیستمی «درون‌داد-فرایند-برون‌داد» می‌باشد. درون‌داد این فرایند بینش و بصیرت مشترک رهبر و پیروان می‌باشد.

در فرایند رهبری، رهبر و پیروان در موقعیت‌های گوناگون با یکدیگر در تعامل هستند که مناسب‌ترین شکل این تعامل یک تبادل نظر و گفتگوی صحیح بین رهبر و پیروان می‌باشد.

برونداد این فرایند نیز نتایج از پیش تعیین شده می‌باشد. این فرایند در درون تیم‌ها سازمان‌ها صنعتی و اجتماع اتفاق می‌افتد فرایند فوق در شکل شماره (۱) ترسیم گردیده است. (Sydanmaanalakka, 2003)



شکل شماره (۱): الگوی رهبری هوشمند

رهبری در سازمان‌های هوشمند^۱ گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

در این قسمت به این مبحث می‌پردازیم که چه چیز جدیدی در این الگوی رهبری وجود دارد.

نخست این که تمرکز آن بر روی سازمان‌های هوشمند است. یک سازمان هوشمند دارای توان نوآفرینی و قادر به پیش بینی تغییرات و یادگیری سریع است. سازمان هوشمند یک ماشین مکانیکی نیست بلکه شبیه یک موجود زنده است که می‌تواند رشد و کارکرد خود را هدایت و رهبری کند رهبری هوشمند دارای ده سنگ بنا به شرح صفحه بعد می‌باشد:

1. Intelligent Organizations

- ۱- یک فرایند جامع و ساده از رهبری می‌باشد.
 - ۲- بر مبنای الگوی فرا صنعتی می‌باشد.
 - ۳- بر مبنای پرورش انسان کامل شامل ابعاد حرفه ای، فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و معنوی می‌باشد.
 - ۴- افراد، هسته‌ی اصلی سازمان هستند.
 - ۵- ماهیتاً یک الگوی رهبری جامع و جهانی است اما برای سازمان‌های هوشمند تدوین شده است.
 - ۶- بر مبنای تئوری سیستم‌ها می‌باشد.
 - ۷- رهبری یک فرایند مشارکتی است.
 - ۸- آموزش رهبری هم مختص رهبران و هم مختص پیروان است.
 - ۹- دارای یک بعد اخلاقی و ارزش قوی می‌باشد.
 - ۱۰- باید به ما در حل مسائل و مشکلات کلان فردی، سازمانی و اجتماعی کمک کند.
- هوش به معنای توانایی استفاده از قابلیت‌های گوناگون در ابعاد مختلف جسمی، فکری، عاطفی و معنوی به منظور حل مسائل و مشکلات یا خلق محصولات در یک موقعیت فرهنگی خاص است (Gardner, 1999). بنابراین رهبری هوشمند یک تبادل نظر رهبر و پیروان که در موقعیت‌های خاص به منظور دستیابی به اهداف مشترک به طور اثر بخش گرد هم آمده‌اند؛ و این رهبری در بهترین حالت ممکن است.
- این الگو نیازمند رهبران و پیروان بالغ نوع مخصوصی از سازمان و فرهنگ خاص سازمانی می‌باشد در زیر بعضی از ابعاد جدید رهبری هوشمند آمده است.

نوع سازمان	ماشینی	مکانیکی	ارکانیکی	پویا	سازمان هوشمند
ارزش و فرهنگ	زندگی در گذشته	زندگی در واقعیت	شهامت و شجاعت	اخلاقیات	رؤیاهای و تفیلات
نیازهای اصلی	فیزیولوژیکی	امنیت	اجتماعی	امتزاز	فود شکوفایی
نوع هوش	عقلانی	عقلانی	هیجانی	هیجانی	معنوی
نوع ارتباط	دستوردهی	دستوردهی	مذاکره	مناقشه	تبادل نظر
نقش پیروان	پیروان منفعل	پیرو	پیروان فعال	پیروان مستقل	فود مدیریتی
شیوه‌ی کار تیمی	افراد کاری	گروه‌های کاری	تیم تمت هدایت رهبر	تیم‌های تقریباً فود کردن	تیم‌های فودکردان
سبک رهبری	دستوردهی و کنترل	مربیگری	مشارکتی	تصویض اختیار	توانمندی سازی
رغاه کلی	شرایط مرفه ای	شرایط فیزیکی	شرایط ذهنی	شرایط اجتماعی	شرایط معنوی

در یک سازمان مکانیکی هدف، کنترل کامل فعالیت می‌باشد. در یک سازمان ارگانیک هدف، مدیریت خوب و کنترل تغییرات از طریق تعادل بین سازمان و محیط می‌باشد. (Sydanmaanlakka, 2003)

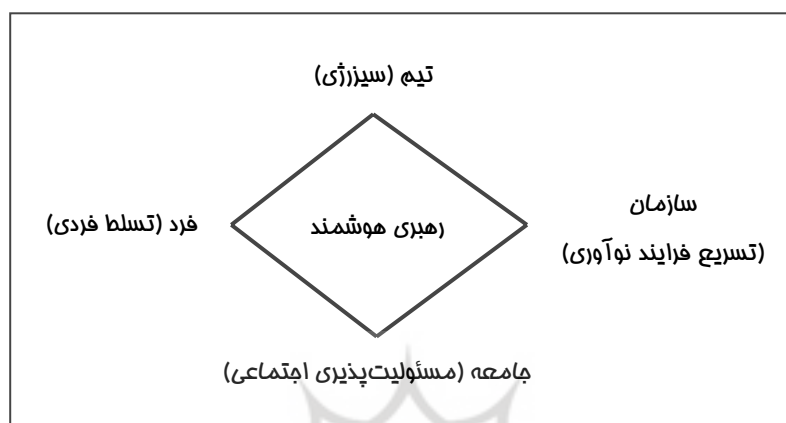
یک سازمان پویا قادر به نوآوری مداوم و فعالیت در محیط پر آشوب و پرتلاطم می‌باشد. این سه نوع از سازمان‌ها بر مبنای الگوهای مختلف می‌باشند. مبنای الگوی مکانیکی ثبات نیوتنی و جهان مکانیکی می‌باشد. الگوی ارگانیکی بر مبنای تئوری سیستمی بر تالنفی می‌باشد و الگوی پویا بر مبنای تئوری آشوب ادوارد لورنز می‌باشد. یک سازمان هوشمند باید همه این جنبه‌ها را به منظور کارایی و اثر بخشی مداوم در نظر بگیرد.

فرهنگ در این الگو بر مبنای شکوه و عظمت و دارای چهار بعد واقعیت، شهامت، اخلاقیات و رویاها می‌باشد. این الگو باید به پیروان در تحقق خودشکوفایی کمک کند و از هوش خلاقان که شامل ابعاد عقلانی، هیجانی و معنوی است استفاده کنیم. تبادل نظر یک شیوه ارتباط جمعی است که یادگیری جمعی را تسهیل می‌کند. پیروان نقش فعال دارند و دارای قابلیت خود مدیریتی هستند. آنان پیرو نیستند بلکه مستقیماً درگیر فرایند رهبری هستند. و دارای انگیزه، تعهد، مسئولیت پذیری و استقلال هستند. کار تیمی عمده ترین شیوه انجام کار می‌باشد.

افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها به دنبال معنا و هدفمندی در کار هستند. اگر همگی مؤلفه‌های فوق در کنار همدیگر قرار گیرند بستر دوام را برای توانمندسازی فراهم می‌آورند. در رهبری هوشمند شما می‌توانید در صورت نیاز از سبک‌های گوناگون رهبری استفاده کنید و در انتخاب سبک رهبری آزاد و منعطف هستید.

همچنین هوش شامل ابعاد عاطفی، هیجانی، ذهنی و معنوی به منظور حل مسائل و مشکلات در موقعیت‌های گوناگون می‌باشد. الگوی جدید یک الگوی جامع و کل نگر می‌باشد نقطه تمرکز این رویکرد صرفاً افراد نیستند. بلکه بر روی تیم‌ها، سازمان‌ها و جوامع تمرکز دارد و سعی می‌کند دامنه نفوذ خود را وسیع کند. در سطح فردی به دنبال تسلط فردی، در سطح تیمی به دنبال سینرژی، در سطح سازمانی تسریع فرایند نوآوری و در سطح اجتماعی افزایش مسئولیت‌پذیری اجتماعی می‌شود.

در شکل شماره (۲) این تغییر الگو و تغییر نقش رهبری را ترسیم کرده‌ایم.



شکل شماره (۲): رهبری هوشمند و حوزه تأثیر آن

خلاصه و نتیجه گیری

هدف مقاله ارائه یک الگوی جدید برای رهبری است که بتواند پدیده‌ی رهبری را در عصر حاضر و سازمان‌های هوشمند آینده به نحو احسن ترسیم کند.

رهبری هوشمند به معنای حرکت از یک جفت دست به سوی یک انسان کامل و کارمند باهوش که دارای ابعاد حرفه‌ای، فیزیکی، ذهنی، اجتماعی و معنوی می‌باشد. و از مشاغل خسته کننده و بی معنا به سمت وظیفه و رسالت و معنا در کار، حرکت از الگوی ماشینی به سمت سازمان‌های هوشمند و از رشد و کارایی به سمت بقاء و رفاه می‌باشد.

ما باید مفروضاتمان را در مورد کار، کارمند، سازمان و جامعه عوض کنیم. ما نیازمند کارکنان باهوش و با انگیزه، انسان‌های کامل که کار با معنا و هدفمند انجام می‌دهند و کار برای آنان یک وظیفه و رسالت است.

سازمان‌های ایده‌آل آینده «سازمان‌های هوشمند» می‌باشند. یک سازمان هوشمند قادر به نوآوری مداوم، پیش بینی تغییرات و یادگیری مداوم می‌باشند. سازمان هوشمند یک ماشین مکانیکی نیست بلکه یک مجموعه زنده است که می‌تواند فعالیت‌ها و رشد و توسعه خود را رهبری و هدایت کند.

منابع:

- Bass, B.M (1990). "**Theory, Research and Managerial Application**". Third Edition. The Free press. New York.
- Boyatzis, R.E (2000). "**The Component Manager. A model For Effective Performance**". John Wiley & Sons. New York.
- Davenport, T. H. (2001). "**Knowledge work and the Future of Management**". In Bennis, W.& Spretizer, G. M. and Cummings. T.G. *The Future of Leadership. Today's top leadership thinkers speak to tomorrows leaders.* Jossey Bass. San Fransico.
- Gardner, H. (1999). "**intelligence Reframed. Multiple intelligence for the 21 century**". Basic books, New York.
- Lessmen, R. With Palsule, S. (1999). "**Form Management Education to Civic Reconstruction**". *The emerging ecology of organizations.* Routledge London.
- Marguardt, M, J. & Berger, N.O. (2000). "**Global Leader for the Twenty-First Century**". State university of New York Press. Albany.
- Sydanmaanlakka pentti, (2003): "**intelligent leadership and leadership competencies ;developing a leadership framework for intelligent organizations; university of technology**"; department of industrial management; laboratory of work psychology and leadership.
- Sydanmaanlakka pentti, (2003): "**Intelligent leadership: a leadership framework for the 21 Century**".