




## Presenting a Leadership Empowerment Model through Sense-making by Using the Cognitive and Behavioral Scripts

**Hamid Zare** 

Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: hzarea@ut.ac.ir

**Aliasghar Pourezzat** 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: pourezzat@ut.ac.ir

**Hasan Zareei Matin** 

Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehra, Qom, Iran. E-mail: matin@ut.ac.ir

**Arezoo Salmani** 

\*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Behavioral Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran. E-mail: salmani@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Leadership has consistently been recognized as a fundamental element in any group of individuals, playing a critical role whether in defining their roles within society or within the structural confines of an organization. Effective leadership within an organization is crucial for steering its members toward the attainment of established goals and upholding the values defined by the organization. Leadership is extensively defined as the ability to significantly alter the values, beliefs, and attitudes of people, primarily exerting this influence through persuasive and strategic interactions. A crucial aspect of effective leadership involves strategically shaping the mental models of individuals to ensure alignment with the remarkably rapid pace of information transmission, distinguishing between good and bad decisions becomes particularly challenging, especially in the face of ongoing crises and environmental changes that introduce significant complexity to the process of sense-making. This research initiative was undertaken with the aim of exploring how the sense-making process can significantly enhance leadership capabilities through the systematic deployment of behavioral scripts and cognitive scripts.

## Methods

Considering the limited resources available in this specific area of study, the grounded theory approach was adopted. This research is firmly grounded in an interpretive paradigm and is classified under qualitative methodologies, employing an inductive approach that also incorporated a retrospective analysis to deepen the understanding of the underlying themes. In this extensive study, a total of 111 randomly selected groups operating at various organizational levels within companies active in the pharmaceutical industry were meticulously examined to gather a broad spectrum of insights.

## Results

The evaluation of leadership effectiveness is predominantly conducted through a detailed yyyyyff a '''''' ' oooog;;; ;;; ce, interviews were strategically conducted with groups at different organizational levels, always involving the presence of the group leader and at least two of his or her followers. Following the meticulous collection of data, the responses were carefully coded, rigorously analyzed, and the insightful findings subsequently implemented. The thorough analysis revealed eight distinct components of cognitive scripts and four components of behavioral scripts that play significant roles in the sense-making process, thereby facilitating effective leadership empowerment.

## Conclusion

The in-depth insights derived from the interviews and the subsequent coding processes demonstrated that effective sense-making, significantly augmented by the strategic use of behavioral scripts and cognitive scripts, profoundly improves the mental models within an organization, leading to enhanced leadership empowerment. This empowerment equips leaders and their followers to exhibit optimal responses in their roles when confronted with crises, changes, and decisions that are impending, thereby aligning effectively with the strategic goals of the organization. The intricate process of enhancing the mental model, which is crucial for the cultivation of effective leadership, is achieved through diligent and methodical sense-making that respects and incorporates the core values of the organization.

**Keywords:** Behavioral scripts, Cognitive scripts, Leadership empowerment, Sense-making.

**Citation:** Zare, Hamid; Pourezzat, Aliasghar; Zareei Matin, Hasan & Salmani, Arezoo (2024). Presenting a Leadership Empowerment Model through Sense-making by Using the Cognitive and Behavioral Scripts. *Journal of Public Administration*, 16(2), 249-281. (in Persian)



## ارائه الگوی توانمندسازی رهبری از طریق معناپردازی با بهره‌گیری از اسکرپت‌های رفتاری و شناختی

حمید زارع

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hzarea@ut.ac.ir

علی اصغر پورعزت

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: pourezzat@ut.ac.ir

حسن زارعی متین

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: matin@ut.ac.ir

آرزو سلمانی

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رفتاری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: salmani@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** رهبری همواره به‌عنوان رکن اساسی در گروهی از انسان‌ها، خواه در تعریف نقش آن‌ها در اجتماع و خواه در سازمان‌ها مطرح بوده است. حرکت به‌سوی هدف و در مسیر ارزش‌های تعریف شده سازمان، بسیار از رهبری حاکم بر آن سازمان تأثیر می‌پذیرد. آن گونه که در تعاریف رهبری آمده، رهبری توانایی تغییر در ارزش‌ها، باورها و نگرش افراد و اغلب از طریق نفوذ بر افراد تحت هدایت است. نکته حائز اهمیت، شکل‌دهی مدل ذهنی افراد در مسیر حرکت به‌سوی اهداف و ارزش‌های پیش روی سازمان است. در عصر کنونی، با افزایش سرعت انتقال اطلاعات، تفکیک سره از ناسره در روند اتخاذ تصمیم صحیح و متناسب دشوار است؛ به‌ویژه در مواجهه با بحران‌های متوالی و تغییرات محیطی که به‌دنبال آن پیچیدگی معناپردازی روی می‌دهد. غوطه‌وری در حجم عظیمی از اطلاعات و عدم تناسب آن با زمان در دسترس برای تصمیم‌گیری، قدرت تجزیه و تحلیل را به‌شدت کاهش می‌دهد و به‌طور مستقیم بر نتیجه مؤثر است. چگونگی شکل‌دهی مدل ذهنی افراد، تعیین‌کننده واکنش آن‌ها به کنش‌های محیطی، تصمیم و نیز باور آن‌ها به صحت انتخاب‌های خود، طی فرایند تصمیم‌گیری و واکنش است. به عبارتی دیگر، درک افراد از واقعیت، گاه از خود آن واقعیت بااهمیت‌تر است. پژوهش حاضر با هدف بررسی کارکرد فرایند معناپردازی در توانمندسازی رهبران، از طریق دو ابزار اسکرپت‌های رفتاری و اسکرپت‌های شناختی اجرا شده است.

**روش:** با توجه به محدودیت منابع در حوزه پژوهش، از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. این پژوهش از حیث رویکرد، مبتنی بر پارادایم تفسیری و از حیث روش، در زمره تحقیقات کیفی است. در این روش استقرایی، از یک حرکت رو به عقب نیز بهره گرفته شده است. در پژوهش حاضر، در مجموع به بررسی ۱۱۱ گروه تصادفی شاغل در شرکت‌های فعال در صنعت داروسازی و در رده‌های مختلف سازمانی پرداخته شده است.

**یافته‌ها:** از آنجاکه راه ارزیابی رهبر از پیروان او می‌گذرد، مصاحبه در گروه‌هایی در رده‌های مختلف سازمان، با حضور رهبر گروه و حداقل دونفر از پیروان او صورت پذیرفت. نتایج پس از کدگذاری تحلیل و پیاده‌سازی شد. ۸ مؤلفه از اسکرپت‌های شناختی، ۴ مؤلفه از اسکرپت‌های رفتاری در فرایند معناپردازی منجر به توانمندسازی رهبری شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** بررسی‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها نشان داد که معناپردازی با کمک دو ابزار اسکرپت‌های رفتاری و اسکرپت‌های شناختی، به‌عنوان دو بازو در فرایند معناپردازی برای بهبود مدل ذهنی، به توانمندسازی رهبر منجر می‌شود. توانمندسازی رهبری، رهبر را به‌سویی می‌برد که پیرو و رهبر، هر یک در جایگاه خود، بهترین واکنش را در مواجهه با بحران، تغییر و انتخاب‌های پیش رو و در راستای کسب اهداف سازمان از خود نشان دهند و این بهبود مدل ذهنی، از طریق معناپردازی در راستای ارزش‌های سازمان صورت می‌گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** اسکرپت‌های شناختی، اسکرپت‌های رفتاری، توانمندسازی رهبری، معناپردازی.

**استناد:** زارع، حمید؛ پورعزت، علی اصغر؛ زارعی متین، حسن و سلمانی، آرزو (۱۴۰۳). ارائه الگوی توانمندسازی رهبری از طریق معناپردازی با بهره‌گیری از اسکرپت‌های رفتاری و شناختی. مدیریت دولتی، ۱۶(۲)، ۲۴۹-۲۸۱.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.372238.3471>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۲، صص. ۲۴۹-۲۸۱

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

بی‌شک رهبری یکی از بااهمیت‌ترین و مورد توجه‌ترین پدیده‌های بشری در سطح جهانی و یکی از همه‌گیرترین و بحث‌برانگیزترین عناوین در تمامی حوزه‌های علم سازمان است. نمی‌توان از نقش بی‌بدیل رهبری در سازمان‌ها در روند روبه‌جلو در فرایندهای سازمانی، چشم‌پوشی کرد. این نقش در مواجهه با چالش‌های امروزه در محیط همواره در حال توسعه و متغیر امروزی با وجود تکنولوژی‌های مدرن پررنگ‌تر از گذشته خودنمایی می‌کند. رهبرانی که تنها از نظریه‌های مبتنی بر تجربه‌های گذشتگان یا کنترل از طریق وضع موجود رهبری می‌کنند، در آینده‌ای بسیار نزدیک ناچارند که عرصه را به دیگران واگذار کنند؛ زیرا حجم‌های تغییرات محیطی، پیشرفت و نوآوری‌های روزافزون نه تنها بر سازمان که بر کارکنان، به‌عنوان اساسی‌ترین سلاح رهبر در پیشبرد ارزش‌های سازمان نیز ناگزیر و مستقیم اثر می‌گذارد. آنچه محتمل‌ترین ابزار در دست رهبران امروزی است، نفوذ بر پیروان از طریق ایجاد درک بهتر از ارزش‌ها و بحران‌های سازمان، به‌وسیله بهبود مدل ذهنی آن‌هاست. خلأ فرایند معن‌پردازی در پیروان، به‌زودی بیش از پیش در رهبران ملموس خواهد بود.

بقای سازمان در عصر حاضر با تغییرات و بحران‌هایی که هر روزه سازمان با آن‌ها دست و پنجه نرم می‌کند، در گرو واکنش متناسب و درخور به بحران‌های پیش روی سازمان است. بحران‌ها به خودی خود با فشارهای روانی همراه هستند و درعین حال، به سرعت عمل در پاسخ‌گویی نیز نیاز دارند. این دو عامل می‌تواند توانایی تصمیم‌گیری صحیح را در رهبر تحت تأثیر قرار دهد. هم‌زمانی عوامل مذکور در تعامل با پیروان از سویی دیگر کیفیت واکنش رهبر و پیروان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. عواملی چون تجربیات فرد و اطرافیان او در رخداد‌های مشابه، اجتماع و ارزش‌های اجتماعی تعریف شده و حتی قوانین نانوشته رایج، آموزش، فرهنگ، رهبری حاکم بر سازمان و فاکتورهای بسیاری در طول زمان بر شکل‌دهی مدل ذهنی فرد و چگونگی آن مؤثر است.

تاکنون پژوهش‌های بسیاری در زمینه توانمندسازی کارکنان صورت گرفته است و از ابتدای شکل‌گیری علم مدیریت، تعریف‌ها و مدل‌های متعددی از رهبری در حوزه سازمان مطرح شده و آنچه مغفول مانده است، نگاه به توانمندسازی رهبر، به‌عنوان عنصر تأثیرگذار بر حرکت سازمان و کارکنان سازمان است. توانمندسازی رهبری، به‌معنای مشارکت‌دادن اعضای تیم در تصمیم‌گیری و دادن نقش مشارکتی به آن‌هاست.

از سویی دیگر، معن‌پردازی در پژوهش‌های اخیر بسیار در کانون توجه پژوهشگران علم مدیریت بوده است؛ اما از تأثیر شایان این فرایند بر افراد، به‌عنوان کارکنان یک سازمان و اهرم به ثمر رساندن اهداف سازمان در مسیر ارزش‌های تعریف شده آن، نادیده گرفته شده است. نقطه مشترک تعاریف ارائه شده از رهبری، توانایی تغییر رفتار پیروان از طریق نفوذ بر آنان است. موضوع رهبری فرایندهایی را شامل می‌شود که در آن رهبر، پیرو و شرایط محیطی، هر یک نقش خود را ایفا می‌کنند. در دهه‌های اخیر، تعداد رو به افزایشی از پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه، در پی بررسی فرایند رهبری بر بستر علوم شناختی هستند. تحلیل شناختی رهبری درک ما را درباره چرایی‌های پدیده رهبری ارتقا می‌دهد. در واقع منظر روان‌شناسی شناختی می‌تواند تکمله‌ای بر بسیاری از پدیده‌های رهبری بر پایه انگیزش باشد. یکی از

تئوری‌های گسترش یافته در رویکرد شناختی از فرایند رهبری تئوری رهبری ضمنی است که فرایند رهبری را به‌عنوان فرایند بازشناختی حافظه تعریف می‌کند.

در پژوهش حاضر، محقق در پی یافتن پُلی برای پُر کردن شکاف میان شناخت، رفتار و فرایند رهبری است. از یک سو، نبود پژوهش‌های گسترده در زمینه چگونگی توانمندسازی رهبران در سازمان و نیز، نبود نگاه مؤثر پژوهش‌های گذشته به آنچه معناپردازی در شکل‌دهی مدل ذهنی کارکنان در این فرایند انجام می‌دهد و از سوی دیگر، نادیده‌گرفتن دو بازوی مهمی چون اسکرپت‌های رفتاری و اسکرپت‌های شناختی و آنچه با حافظه، ادراک، شناخت و در نهایت واکنش و تصمیمات کارکنان در سازمان می‌کنند، پژوهشگر را بر آن داشت تا به بررسی این عوامل در قالب پژوهش حاضر بپردازد. اسکرپت‌های رفتاری دائر بر الگوی شکل گرفته از سوی اجتماع و جایگاه فرد در اجتماع است؛ حال آنکه اسکرپت‌های شناختی، به حافظه و تجربه‌های گذشته فرد و نقش آن‌ها در شکل‌گیری ادراک فردی مربوط است. این دو، مستقیماً بر معناپردازی افراد در رخداد مشابه و در نتیجه، واکنش آن‌ها به کنش‌های محیطی اثرگذار است.

مفهوم شناخت در رهبری، توسط کارل ویک در دهه ۷۰ میلادی به علوم سازمانی راه یافت (ویک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵) و یک حرکت به سمت جلو بود در تئوری‌های سنتی نگرش به سازمان، برای تصمیم‌گیری بر مبنای فرایندهای معناگرایانه‌ای که رفتار را شکل می‌دهند. در حقیقت، فرایند معناپردازی در سازمان پاسخی است به این سؤال که تصمیمات چگونه به سازمان شکل و جهت می‌دهند. تأثیرپذیری گروه آتش‌نشانان از رهبر خود (ویک، ۱۹۹۶) در داستان مبتنی بر واقعیت کارل ویک، از حادثه آتش‌سوزی عظیم یا آنچه ویک در توصیف حادثه نشت گاز سمی متیل‌بیزوسیانات، از مخازن ذخیره کارخانه یونیون کارباید، در بوپال هند بیان کرده است<sup>۲</sup>، قدیمی‌ترین داستان‌های روایت شده در حافظه محققان در این زمینه است که اثر شگرف معناپردازی از طریق رهبری بر پیروان را تأیید می‌کند. در این رخداد، به روایتی، بیش از سه هزار نفر در یک شب جان خود را از دست دادند و این واقعه تا سال‌ها بعد، همچنان قربانی گرفت. این واقعه که به تراژدی بوپال معروف است، گواه اهمیت موضوع معناپردازی به صحیح‌ترین شکل ممکن در کارکنان است. معناپردازی، فرایندی گذشته‌نگر و برگرفته از تجربه‌های افراد در گذشته و تأثیر آن بر مدل ذهنی آنان است.

آنچه ضرورت انجام این پژوهش را در ذهن پژوهشگر ایجاد کرد، سرعت شگرف تغییرات محیطی در عصر کنونی و نیازمندی سازمان در پاسخ‌گویی به آن تغییرات در راستای ارزش‌ها و اهداف سازمان است. گاه سرعت در پاسخ‌گویی، می‌تواند مؤید بقا یا عدم بقای یک سازمان پس از مواجهه با یک بحران باشد. پیش از آنکه فرصت برای تصمیم‌گیری صحیح از طریق مدیران و ابلاغ آن به کارکنان باشد واکنش کارکنان در زمان متناسب سرنوشت سازمان را تعیین می‌کند. آنچه این واکنش را در جهت درست می‌راند شکل‌دهی مدل ذهنی کارکنان پیش از وقوع بحران است که خود خط حرکتی و درک کارکنان را از نحوه واکنش به بحران شکل می‌دهد. رهبران توانمند از کارکنان در جهت ارتقای سازمان و با کمک واکنش‌های صحیح آنان در مواجهه با بحران‌ها بهره می‌گیرند. در مسیر شناسایی فراگرد توانمندسازی

1. Weick

2. Bhopal's tragedy has not stopped: the urban disaster still claiming lives 35 years on". The Guardian. 8 December 2019. Archived from the original on 9 April 2022. Retrieved 9 April 2022.

رهبری و در امر معناپردازی، نخست از علم شناخت سخن به میان می‌آید. باید توجه داشت که کنش‌های فردی، همان قدر که می‌تواند موجب بحران شود، می‌تواند از خطرها هم بکاهد. جلوگیری از خطاهای انسانی، به‌طور کامل امکان‌پذیر نیست؛ اما جلوگیری از گسترش خطا با فهم صحیح و سریع ممکن خواهد شد. اگر فرایند معناپردازی در زمان بحران، به‌درستی انجام گیرد با مدیریت هوشمندانه بحران‌های کوچک، از گسترش بحران جلوگیری می‌شود. کنش‌های کوچک با اشتباه در مفهوم‌سازی، می‌تواند به مصیبتی بزرگ و خارج از کنترل منجر شود. شناخت از طریق ایجاد تعهد، انتظار و ظرفیت، می‌تواند بر رفتار افراد تأثیرگذار باشد. زمانی که بحران‌ها دچار پیچیدگی می‌شوند، افراد با کنش‌های شخصی قادرند این پیچیدگی‌ها را کاهش دهند. در واقع مفهوم‌سازی وضع شده<sup>۱</sup>، قادر خواهد بود که پایه‌های جلوگیری از بحران و مدیریت بحران را ایجاد کند و این کار را با اهرم به‌کارگیری ادراک انسان در سیستم‌ها انجام می‌دهد که در باورهای جمعی از خودکنترلی و همکاری داوطلبانه ریشه دارد. این امر به افراد اجازه می‌دهد که در مورد بحران‌ها، از جنبه کنش‌ها و تصمیم‌های شخصی بیندیشند و شرایطی را که می‌خواهند از آن جلوگیری کنند، تعیین نمایند. دانش مرسوم اذعان دارد که اهداف مقدم بر فعالیت و گرایش‌ها مقدم بر اهداف‌اند. به اعتقاد ویک، ابتدا رفتار به وقوع می‌پیوندد، سپس تفسیر می‌شود و معنا می‌یابد. اسکریپت‌های رفتاری و شناختی دو فاکتور تعیین‌کننده در فرایند معناپردازی بر پیروان هستند. در پژوهش حاضر، سعی پژوهشگر روی شناسایی اهمیت و روابط حاکم بر این مهم است. توانمندسازی رهبری، خود دال بر مشارکت‌دادن اعضای تیم تحت هدایت است. آنچه در پی یافتن آن هستیم، مبنی بر این است که چگونه با اصلاح مدل ذهنی، می‌توان اعضای تیم را در تصمیم‌گیری‌ها سهیم کرد؛ آن گونه که این امر به تخصص و قضاوت آن‌ها قوت بخشد. پاسخ به این پرسش که احساس ارزش فردی و تعهد به سازمان را چگونه می‌توان در همین راستا تحت تأثیر قرارداد و چگونه می‌توان از اعضای تیم یا کارکنان سازمان، به تعبیر سازمانی آن، در تحقق بیشتر و کیفی اهداف سازمان بهره برد، سرمنشأ پژوهش حاضر است. سازمان را انسان‌ها به‌عنوان بخش مهم و تأثیرگذار آن می‌سازند و همواره تعامل با انسان به جهت تفاوت‌های معنادار در فرهنگ، رفتار، ادراک، نگرش و به‌طبع واکنش‌های آن‌ها دشوار و گاه پیش‌بینی‌ناپذیر خواهد بود. هم‌زمان و با توجه به تفاوت‌های انسانی، بازخورد کارکنان در مقابل رفتاری مشابه، از سوی رهبر نیز تابع ویژگی‌های شناختی آن‌ها و ادراک آن‌ها از محیط و متفاوت با یکدیگر است. توانمندسازی، از سازمان یک واحد سالم و مثبت و با انگیزه به‌سوی هدف می‌سازد. پژوهشگر در پی آن است که دریابد چگونه می‌تواند از اسکریپت‌های شناختی و رفتاری بهره گیرد تا معناپردازی آن گونه صورت پذیرد که اهداف سازمان می‌طلبد و چگونه معناپردازی در مسیری درست به توانمندسازی رهبری منجر می‌شود؟ آیا می‌توان الگویی با استفاده از ابزارهای اسکریپت‌های شناختی و رفتاری و در مرحله دوم معناپردازی به‌سوی توانمندسازی رهبری یافت؟ بر آن هستیم تا از ابزارهای مرتبط با حافظه، ادراک، تجربیات و شناخت درونی افراد از رویدادهای مشابه کمک بگیریم و تخصیص معنا بر مفاهیم را نشانه بگیریم. آن گونه که می‌دانیم معناپردازی هم‌زمان فرایندی گذشته‌نگر و آینده‌نگر است. متغیرهای محیطی و هیجان‌ها، هم‌زمان که بر واکنش‌ها و تصمیم‌های افراد تأثیر می‌گذارد، از رخدادها نیز تأثیر می‌پذیرد. به نظر می‌رسد که بهبود مدل ذهنی و

معناپردازی متناسب نشست‌گرفته از بسیاری از متغیرهای محیطی و فردی، فرهنگ، اجتماع، قدرت ذهن، تجربه و شناخت و بسیاری عوامل دیگر، رهبر را در مسیر توانمندسازی قرار می‌دهد و موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ پرسش‌های زیر است:

- سازوکار توانمندسازی رهبران در مسیر رهبری بر گروه تحت هدایت خود چگونه عمل می‌کند؟
- رهبران چگونه می‌توانند از فرایند معناسازی در هدایت گروه تحت هدایت خود بهره‌گیرند؟
- سازوکار معناسازی به‌منظور توانمندسازی رهبران با بهره‌گیری از اسکریپت‌های رفتاری چگونه است؟
- اسکریپت‌های شناختی چگونه می‌توانند توانمندسازی رهبران از طریق فرایند معناسازی را تسهیل بخشند؟

### پیشینه نظری پژوهش

#### تعریف نظری واژگان پژوهش

**اسکریپت‌های رفتاری:** به‌مثابه شمایی از الگوی رفتاری، فردی و اجتماعی برای شرایط مشخص است که با هدف مرتبط ساختن تمایلات رفتار فردی و بازشناخت رهبری تعبیر می‌شود. به‌عبارتی اسکریپت‌های رفتاری، شکلی از دانش اجتماعی در خصوص توالی‌های رفتاری افراد در بستر اجتماعی مشخص است. اسکریپت‌های رفتاری دو عملکرد اصلی اجتماعی به شرح زیر دارد:

- رهنمودهای اجتماعی برای به نمایش گذاشتن رفتار؛
- ابزاری برای معناپردازی رفتارهای دیگران.

**اسکریپت‌های شناختی:** با فرایندهای حافظه مرتبط هستند و فرض بر آن است که حافظه از طریق رویدادهای مرتبط با یکدیگر سامان‌دهی و سازمان‌دهی می‌شوند (کروگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳: ۱۲۹-۱۲۸). هر اندازه این قبیل رویدادهای به هم مرتبط، تکرار شوند، اسکریپت‌های قوی‌تری خواهند ساخت و هرچقدر اسکریپت‌های قوی‌تری برای یک رویداد شکل گیرد، انجام وظایف مرتبط با آن با صرف توجه کمتری انجام خواهند گرفت.

**فرایند معناپردازی:** در سازمان پاسخی است به این سؤال که تصمیم‌ها چگونه به سازمان شکل و جهت می‌دهند. این فرایند مجموعه‌ای از رفتارها جهت به‌اشتراک‌گذاری اختیار و قدرت است که یک رهبر در راستای ارتقا کارایی و خودگردانی تیم، به‌عنوان رهنمودهایی کلیدی از خود به نمایش می‌گذارد. معناپردازی در فرایند تغییر مرتبط است با درک و به ذات، فرایندی شناختی محسوب می‌شود (جويا و چیتپیدی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱).

معناپردازی توانایی یا تلاش برای درک موقعیتی مبهم است (مامفورد، فردریش، کافرون و برن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). به‌طور دقیق‌تر، معناپردازی فرایند ایجاد آگاهی و درک موقعیتی از موقعیت‌های بسیار پیچیده با عدم قطعیت زیاد به‌منظور تصمیم‌گیری تعریف شده است. تلاشی مستمر و با انگیزه برای درک ارتباطات است (می‌تواند در بین افراد، مکان‌ها و

1. Krueger

2. Gioia & Chittipeddi

3. Mumford, Friedrich, Caughron & Byrne



رویدادها باشد) تا مسیر آن‌ها را پیش‌بینی کند و به‌طور مؤثر عمل کند. آنچه در تئوری شناختی به بحث گذاشته می‌شود، موقعیت اجتماعی فرد و تأثیر آن را در رفتارهای فردی و انتظارات فرد از دیگران است. در روند اجتماعی شدن، قراردادهایی در خصوص نحوه رفتار فرد در موقعیت اجتماعی که به آن داده شده، تعریف شده است. برخی اسکریپت‌های رفتاری، وظایف و انتظارات رفتاری را برای هر نقش، به‌عنوان دانش شماتیک، مشخص و ذخیره می‌کند. اسکریپت‌های رفتاری به‌عنوان راهنمای رفتار درست، حسب نیازمندی سازمان، در بده‌بستان‌های تعامل اجتماعی معرفی می‌شوند. برای مثال روابط والدین - فرزند با اهمیت‌ترین و ابتدایی‌ترین روابط شکل گرفته در جوامع انسانی است. بر اساس منظر یادگیری اجتماعی، ارتباط والدین - فرزند، نخستین تجربه‌های اجتماعی را آموزش می‌دهد و در شکل‌گیری الگوی رفتار اجتماعی فرد در آینده، تأثیر بسزایی دارد. از سویی دیگر، ارتباط والدین - فرزند، بر مدل کاری درونی فرد تأثیر بسیاری دارد و روابط ابتدایی فرد با دیگران را تعیین می‌کند و به‌طور معناداری بر الگوهای رفتاری اجتماعی اثرگذار است.

معناپردازی در تعاملات مداوم بین افراد در اشتراک با محیط رخ می‌دهد؛ برای مثال رفتاری که فرد از خود بروز می‌دهد، مشروط به رفتاری است که از دیگران می‌بیند، خواه آن دیگران تصور شده باشند یا از نظر فیزیکی حضور داشته باشند. در این فرایند، معناپردازی روی نشانه‌ها متمرکز شده و استخراج می‌شود و در اینجاست که رهبری نقش ایفا می‌کند. رهبر می‌تواند به استخراج نشانه‌ها و شکل دادن به نقاط مرجع معنادار کلیدی، به‌طرز معناداری مؤثر باشد.

معناپردازی حول محور مسائلی همچون معقول‌بودن و عمل‌گرایی، موجب انسجام مفهوم در نظر فرد می‌شود و این مفاهیم با همراهی تجسمی از تجربه و انتظارهایی که مفاهیم گذشته در ذهن فرد ساخته‌اند، واکنش فرد را در مواجهه با رخداد شکل می‌دهند. معناپردازی در نگاه به گذشته ساخته می‌شود و هم‌زمان، خود سازنده آینده است. معناپردازی تجسمی از گذشته و آینده در زمان واحد است. آنچه در معناپردازی بسیار پُراهمیت می‌نماید، ساختن سناریو درخور است. آجرهای سازه این بنا را اسکریپت‌های شناختی و رفتاری تشکیل می‌دهد.

باید توجه کرد در فرایندی که می‌توان نفوذ اجتماعی در معناپردازی از آن نام برد، گاهی با دو پاسخ متفاوت به یک موقعیت مواجه می‌شوید که می‌تواند کاملاً متفاوت باشد یا با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشند. در چنین وضعیتی، اولویت‌گذاری است که پاسخ فرد به رویداد را شکل می‌دهد. رهبری در سازمان‌دهی و اولویت‌گذاری، نقش سرنوشت‌سازی دارد. رهبری با توازن صحیح قدرت به نفع ارزش‌های سازمان بر بستر فرهنگ یا حتی در مواردی، خلاف آن، می‌تواند جهت تصمیم را تغییر دهد و پیامدهای ناشی از آن را نیز مدیریت کند. در اصل، آنچه انتظار رخ دادنش را داریم، به شکل‌دهی به تعریف غالب از واقعیت وابسته است. رفتاری که از ما به‌عنوان انسان سر می‌زند، نشئت‌گرفته از افکار ماست و آنچه افکار ما را شکل می‌دهد، در رفتاری که از ما در مواجهه با رویدادها سر می‌زند، اهمیت زیادی دارد. اگر از کودکی از پشت یک شیشه‌آبی به جهان بنگریم، تصویری از جهانی که همه چیز در آن آبی نیست، نخواهیم داشت یا اگر از پشت پنجره با شیشه‌کثیف به دنیا بنگریم تا زمانی که ندانیم شیشه کثیف است، می‌پنداریم جهان آن گونه است که همواره دیده‌ایم. دانش ما از رویدادها با رفتار ما در برابر آن رویداد ارتباط مستقیم دارد. زمانی که فرضیه‌ها و قوانین در ذهن ما شکل می‌گیرد، فرد را به یافتن راهی برای تأیید فرضیه‌های خود وامی‌دارد تا با جهانی پیش‌بینی‌نشده‌ی مواجه

نشود. آنچه پژوهشگر به دنبال یافتن آن است، مسالحي است که با آن بتوان فرضیه‌هایی در ذهن افراد ساخت تا در جهت مصلحت سازمان و هدف سازمان حرکت کنند. آنچه در توانمندسازی رهبری بر یک سازمان یا گروه مؤثر است، بی‌شک نشئت‌گرفته از معنایی است که در ذهن خود رهبر و پیروان پردازش می‌شود و آنچه در پردازش صحیح معنا در ذهن‌ها مؤثر است، جهت‌دهی صحیح به اسکرپت‌های شناختی و رفتاری در افراد است.

مفاهیم از طریق قدرت ذهن، شناخت، حواس، تجربه و حافظه شکل می‌گیرند. فرضیه‌های درست، معناپردازی درست و رفتار درست را در پی دارد که راه رسیدن به اهداف سازمان است. سوگیری شناختی یا خطای شناختی، آن گونه که چند مثال از بسیار آن در بالا آمد، فرضیه‌های نادرست در ذهن فرد ایجاد می‌کند و این پاسخ نادرست به محیط را به دنبال دارد. آنچه روی می‌دهد، دال بر این است که ادراک در ذهن ما چگونه روی می‌دهد؟ ما چگونه اطلاعات را از محیط دریافت و پردازش می‌کنیم و انتخاب و تصمیم‌گیری ما از چه چیز نشئت می‌گیرد؟ چه مؤلفه‌هایی در این مسیر و بر تصمیم‌گیری ما مستقیم یا غیرمستقیم تأثیر گذارند؟ هیجان‌ها بر معناپردازی تأثیر مستقیم دارند. هیجان‌هایی همچون خشم، ترس، اضطراب و امید، محتوا و قدرت انگیزاننده منبع معناپردازی را شکل می‌دهد و بر چگونگی فعالیت‌های منجر به دریافت معنا و پذیرش معنای بین فردی و نتایج حاصل از آن اثرگذار است.

توانمندسازی رهبری، مرتبط با رفتارهای فعالانهٔ پیروان است (چن، کانفر و روزن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به ماهیت خودپندارانهٔ رفتارهای پیشگیرانه، رهبران توانمند زمینه‌ای را به کفایت، مطلوب و مهیا می‌کنند که در آن پیروان نقش مشارکتی ایفا کنند و نگران مداخله مستقیم نیستند. این عوامل تخصص و سطح قضاوت آن‌ها را افزایش داده و بر ارزش فردی و تعهد سازمانی آن‌ها مؤثر است. بر طبق تعریف، توانمندسازی رهبری، به معنای مشارکت‌دادن اعضای تیم (در سازمان شامل کارکنان می‌شود) در تصمیم‌گیری و دادن نقش مشارکتی به آن‌هاست. این امر به تخصص و قضاوت آن‌ها قوت می‌بخشد و احساس ارزش فردی و تعهد به سازمان را نیز افزایش می‌دهد. توانمندسازی همواره به معنای مهارت‌های شنیداری خوب و اهمیت‌دادن به نظرهای همهٔ اعضای تیم است. وقتی تیم خود را توانمند می‌کنید، به اصطلاح رایج آن‌ها را تشویق می‌کنید تا با هم پارو بزنند. هم‌افزایی حاصل، موفقیت بیشتر در اهداف سازمان را به دنبال خواهد داشت. تفاوت‌ها در رفتار و ادراک آن‌ها، به معنای آن است که تصمیم‌گیری و برخورد، همواره آسان نخواهد بود. گاه رهبران بر مبنای ویژگی‌های شخصیتی یا ادراک از محیط، خود را تنها عامل موفقیت سازمان می‌پندارند که این، در عصر پُرشتاب و متغیر کنونی، می‌تواند آغاز شکست در سازمان مورد هدایت آن‌ها باشد. هم‌زمان با توجه به تفاوت‌های انسانی، بازخورد کارکنان در مقابل رفتاری مشابه از سوی رهبر نیز، تابع ویژگی‌های شناختی آن‌ها و ادراک آن‌ها از محیط و متفاوت با یکدیگر است. توانمندسازی از سازمان، یک واحد سالم و مثبت و با انگیزه به سوی هدف می‌سازد. رهبر زمانی قدرتمندتر می‌شود که پیروان را همراه خود توانمند کند. رهبری به معنای آن است که قدرت رهبر در هر یک از پیروان او، متناسب با جایگاه و وظایف محوله تجلی یابد و آنگاه رهبر اجازه دهد که آن فرد از قدرت خود، در راستای هدف سازمان‌دهی شده بهره بگیرد و همراه خود، تیم را با سرعت بیشتری به سوی هدف ببرد. احساس سهیم بودن در

چشم‌انداز سازمانی درک نقاط قوت هر عضو از سازمان و بهره‌گیری از آن نیز در این مسیر، نیروی محرکه مضاعفی ایجاد می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش به پاره‌ای از پژوهش‌های انجام گرفته مرتبط با حوزه پژوهش حاضر پرداخته می‌شود. با توجه به دامنه اندک انجام پژوهش در زمینه مدیریت و شناخت در سازمان در داخل کشور و البته پژوهش‌های نه‌چندان گسترده در جامعه بین‌الملل در این حوزه، نیاز به انجام پژوهش‌های گسترده‌تر محسوس و ملموس است. آنچه از اکثریت پژوهش‌های انجام گرفته برمی‌آید، پژوهش‌هایی عمدتاً کمی و با بهره‌گیری از ابزار پرسش‌نامه و با رویکرد پیش‌نگر و پس‌نگر است. بیشترین تحقیقات در این حوزه، در بخش درمانی - رفتاری همچون تأثیر رفتاری مدیریت شناخت بر کاهش استرس یا احساس درد یا بهبود فرایندها در زندگی افراد مورد مطالعه، قبل و بعد از جلسات مداخله رفتاری است. در ذیل به بخشی از این پژوهش‌ها با رویکرد غالب پرداخته می‌شود.

چوب‌فروش زاده، کلانتری و مولوی (۱۳۸۸)، به بررسی اثربخشی مدیریت شناخت رفتاری بر بهزیستی زنان نابارور اقدام کردند و طی یک پژوهش نیمه‌تجربی، به آزمون زنان ناباروری پرداختند که به کلینیک‌های یزد مراجعه کرده بودند. گروه در ۱۰ جلسه مورد مداخله درمان با مدیریت شناختی استرس قرار گرفتند. داده‌ها به کمک پرسش‌نامه جمع‌آوری شدند. نتیجه از بهبود بهزیستی زنان نابارور، پس از مداخله درمانی مدیریت شناختی در آنان حکایت داشت.

کاظمی، آقایی، آتش پور، فلاحیان (۱۳۹۳) به بررسی تأثیر آموزش مدیریت شناختی رفتاری (CBM) بر کیفیت زندگی دانشجویان دانشگاه آزاد خوراسگان پرداختند. ابزار پژوهش پرسش‌نامه بود. ۱۰ جلسه مدیریت شناختی و رفتاری روی نمونه آماری انجام شد. یافته‌ها از تأثیر معنادار این جلسات بر ۵ بُعد کیفیت زندگی حکایت می‌کرد.

عباسی و فانی (۱۳۸۴) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مهارت‌های خود آگاهی، شناخت ارتباط بین‌فردی و شناخت محیطی بر مدیریت مسیر» انجام داد. بر اساس نتایج پژوهش، مهارت شناخت محیطی، به‌عنوان مهم‌ترین مهارت و مهارت‌های خود آگاهی و شناخت روابط بین‌فردی، به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. در این پژوهش معناپردازی ناشی از شناخت مغفول مانده است.

قلی‌پور، محمداسماعیلی و پارسا (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مبادله رهبر پیرو بر حسادت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ستاد بانک ملی ایران)» انجام دادند. این پژوهش نشان داد که مبادله رهبر پیرو باکیفیت برخی افراد با سرپرستان، بر حسادت سازمانی سایر افراد تأثیر دارد. همچنین رهبران می‌توانند از طریق حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی و اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی، رابطه خود با پیروانشان را بهبود دهند. در این پژوهش به‌صورت خاص بر حسادت سازمانی و اثرهای ناشی از نوع و کیفیت رابطه رهبر پیرو پرداخته شده است و جنبه‌های دیگر رابطه رهبر پیرو، موضوع بررسی در این پژوهش نبوده است.

«شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه»، پژوهش دیگری است که آبسالان، قلی‌پور و مقیمی، در سال ۱۴۰۰ انجام داده‌اند. پژوهشگران اذعان می‌کنند که تجربه زیسته کارکنان، بیش از هر چیز، از ویژگی‌های فردی و ادراکی آنان تأثیر می‌پذیرد؛ از این رو اقدام مثبت سازمان برای کارکنان، تجربه خوشایندی برای همه کارکنان تلقی نشده و هر طرح و اقدامی، همواره اثرهای جانبی ناخوشایندی برای عده‌ای از کارکنان ایجاد می‌کند که باید دیده شود و در جهت آن‌ها اقدام صورت گیرد. در این پژوهش نگاه پژوهشگران بر تجربیات کارکنان بوده است و جنبه‌های شناختی و رفتاری دیگر، موضوع این پژوهش نبوده و ویژگی‌های فردی مشخص بررسی شده است.

مهدی‌زاده، رجایی‌پور و سیادت (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی»، بیان کردند که به‌کارگیری سبک رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی کارکنان، می‌تواند نقش مؤثری در کاهش سکوت کارکنان داشته باشد؛ از این رو آن‌ها پیشنهاد کردند که مدیران دانشگاه فرهنگیان، روی توسعه و تقویت رهبری مثبت‌گرا و توانمندسازی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند تا بتوانند با مشارکت و هم‌فکری هرچه بیشتر کارکنان، زمینه توسعه و اثربخشی بیشتر سازمان را فراهم سازند. در این پژوهش بر توانمندسازی کارکنان و نه رهبر تمرکز شده و به جنبه‌های شناختی و رفتاری و کارکردی حافظه توجه نشده است.

جدول ۱ پیشینه پژوهش‌های خارجی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های خارجی

نویسندگان	نشریه	پژوهش	تفاوت/شباهت با پژوهش حاضر
چو و تسای <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	State University of New York	Effects of behavioral scripts on leadership processes: a cognitive and multilevel perspective	این تحقیق یک چارچوب نظری و پشتیبانی تجربی ارائه می‌کند. درخصوص تأثیر مستقیم رهبری پدران، مبتنی بر سازوکارهای شناختی، اثربخشی رهبری پدران نسبت به پیامدهای مختلف فرعی و زیرارزش‌های فرهنگی مختلف با در نظر گرفتن چارچوب پیشنهادی. صحبت شده است. در این پژوهش از نظر بررسی اسکریپت‌های شناختی، مشابهت‌هایی با مطالعه حاضر وجود دارد. حوزه بررسی و منظر کاملاً متفاوت است.
چنگ <sup>۲</sup> (۲۰۱۴)	A Thesis Presented to the Faculty of the Graduate School of Education of Harvard	Effects of Socio-cognitive Conflicts on Group Cognition and Group Performance	این پژوهش بر روابط بین هم‌گرایی وظیفه، تعاملات عملکردی دلالت دارد. نتایج نشان دهنده فرایندهای شناختی - اجتماعی ذاتی در تعاملات و کارایی گروهی است. از نظر بررسی مفاهیم شناختی در سطح گروه و اجتماع، به‌عنوان گروهی بزرگ‌تر با پژوهش حاضر شباهت دارد و از نظر تمرکز صرف بر تعاملات کارکردی و عملکرد مبتنی بر شناخت در گروه متفاوت است.

1. Chou & Tsai

2. Cheng

نویسندگان	نشریه	پژوهش	تفاوت/شباهت با پژوهش حاضر
اشتایگنبرگر <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)	Seminar for Business Administration, Corporate Development and Organization, University of Cologne, Cologne, Germany	Emotions in sense-making: a change management perspective	آن گونه که در نتیجه پژوهش اشاره شده است، هیجان‌ها هم ورودی هم خروجی فرایند معناپردازی بوده و به‌طور مستمر بر آن مؤثر است. هیجان‌ها در فرایند معناپردازی به‌عنوان داده ورودی، بر شکل‌گیری معناپردازی و قدرت انگیزاننده‌ها مؤثرند و به‌عنوان خروجی، در شکل‌گیری نرم‌ها و پاسخ تأثیر می‌گذارند.
دوچی، استوتن و هافمنز <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	Hypothesis and theory	The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors	از نظر بررسی در منظر شناختی، می‌توان شباهت‌هایی در دو پژوهش یافت. اما تمرکز این پژوهش بر رفتار فعالانه و منفعلانه شخص رهبر بوده است.

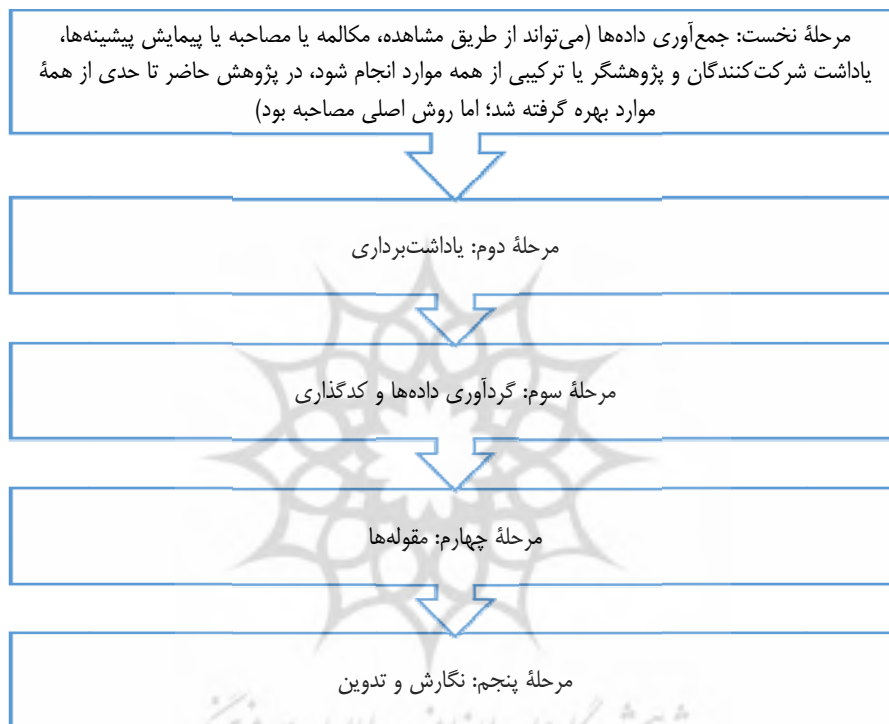
### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث رویکرد، مبتنی بر پارادایم تفسیری و از حیث روش، در زمره تحقیقات کیفی است و بر حسب ماهیت و محدودیت‌های حوزه پژوهش، از روش داده‌بنیاد<sup>۳</sup> بهره گرفته شده است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در گروه‌های تصادفی، در رده‌های مختلف سازمان‌های فعال در صنعت دارویی جمع‌آوری شد. در ابتدا با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهشگر و با بهره‌گیری از مجموعه واژه‌های زمینه اصلی، سؤال‌هایی طراحی شد. سؤال‌ها در یک مرحله با خبرگان مطرح شد و براساس بازخورد دریافت شده از آنان، سؤال‌ها نهایی شد. با توجه به اینکه نظریه‌ای جامع در موضوع مدنظر وجود ندارد و مفاهیم متشتت و مبهم هستند، با استفاده از روش داده‌بنیاد می‌توان به طراحی الگوی مفهومی پرداخت. نظریه گراند در پارادایم تفسیری تعامل‌گرایی سمبولیک<sup>۴</sup> ریشه دارد. این نظریه یک روش استقرایی است که به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا به‌جای اتکا بر تئوری‌های از پیش تدوین شده، خود به تدوین گزاره بپردازد. در این روش، از حرکت رو به عقب نیز بهره گرفته شد؛ بدان معنا که در ابتدا از منطق استقرایی برای رسیدن به مقوله‌ها استفاده شد و مرحله‌های پایانی حرکت قیاسی به عقب انجام شد. در همین راستا و بر اساس نظریه اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)، پژوهشگر در پژوهش حاضر با ارزیابی و دسته‌بندی گزاره‌های به‌دست‌آمده از هر ۱۰ گروه، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، گریزی عقب‌گرد داشت و گاهی در طرح مطالب در مصاحبه یا فرایند انجام مصاحبه، تجدیدنظرهایی کرد و از سویی دیگر، با بررسی متون منتشر شده از معناپردازی یا اسکریپت‌های شناختی و رفتاری، در پی بررسی صحت طبقه‌بندی مقوله‌ها و هم‌راستایی با یافته‌های منتشره برآمد. روش اصلی گردآوری داده‌های این پژوهش، بر مبنای آنچه در گراند تئوری آمده، استفاده از انواع مصاحبه است. با تحلیل و کدگذاری متن مصاحبه‌ها، به ارائه مدل پارادایمی پرداخته می‌شود.

1. Steigenberger
2. Dóci, Stouten & Hofmans
3. Grounded Theory
4. Symbolic interactions

### مراحل پژوهش

در گفت‌وگوهای پیاده شده، بسیاری از مطالب اضافی و تکراری بود؛ بنابراین پژوهشگر با شناسایی و پاک‌سازی نوشته‌ها، نکات اساسی موجود در هریک از متن‌های مصاحبه را شناسایی کرد؛ سپس با انتخاب مقوله‌ها، گفته‌های اساسی مربوط به هر مقوله، در تمام متن‌های مصاحبه‌ها را در کنار یکدیگر قرار داد به دسته‌بندی پرداخت. مجموعه مقوله‌ها در حد امکان «جامع»<sup>۱</sup> و «مانع»<sup>۲</sup> دسته‌بندی شدند.



شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

### تصمیم‌گیری و بررسی‌ها

برای بررسی روابط میان واژه‌ها، عبارت‌ها یا سایر واحدهای تحلیل، از ترکیب رویکردهای «استخراج اثر»، با تحلیل روابط مبتنی بر اثر، شامل ارزیابی عاطفی گفته‌ها برای توصیف اظهارنظرهای عاطفی گوینده و کشف زبانی استفاده شده است. واژه‌ها و اصطلاحات، «تحلیل تشابه یا نزدیکی» به جهت بررسی و متن، برای کشف واژه‌ها یا گفته‌ها و نزدیکی آن‌ها با سایر واژه‌ها یا اصطلاحات از قبل تعریف شده‌ای که با سؤال‌های پژوهش مرتبط است و «ترسیم نقشه شناختی» که در آن پژوهشگر به جای پرداختن به عناصر درونی، از الگویی که برای محتوای ظاهری متن نوشته شده در نظر داشت، استفاده شد.

۱. به این معناست که مقوله‌های اصلی و فرعی که برای هر متغیر یا سؤال مصاحبه در نظر گرفته می‌شود، تمام عناوین یا ابعاد گوناگون متغیر مدنظر در سؤال را تحت پوشش قرار دهد.

۲. این است که گفته یا ایده‌ای که به یک مقوله مربوط است، واقعاً به هیچ مقوله دیگری تعلق نداشته باشد.

### کدگذاری و دسته‌بندی در مصاحبه و تحلیل تفسیری

پژوهشگر درصدد بود تا در حد امکان، به آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه بپردازد. طبق توصیه گیلهام<sup>۱</sup> (۲۰۰۰: ۶۳)، برای دستیابی به این هدف، متن مصاحبه باید به‌طور کامل و با شرح جزئیات نوشته شود؛ برای مثال سؤال‌های اصلی پرسیده شده، یادآوری‌ها، کندوکاو‌هایی که مصاحبه‌گر انجام داده است و سؤال‌های مکمل در آن باید ذکر شود تا بتوان به درک کاملی از آنچه مصاحبه شونده گفته است، دست یافت. محقق برای معنا بخشیدن به این متن‌ها، آن‌ها را با دو رویکرد مرور و کدگذاری کرد. در رویکرد اول، محقق با مرور ادبیات موجود درباره موضوع پژوهش، ایده‌هایی را درباره موضوعات و مفاهیمی باید برای رمزگذاری انتخاب شود، به‌دست آورد و نظریه‌ای را از قبل در ذهن خود داشت. بر اساس آن‌ها، رمزها را تعریف کرد؛ سپس مفاهیم جدیدی متناسب با آن‌ها، از داده‌های مصاحبه استخراج کرد. در رویکرد دوم، هدف پژوهشگر دستیابی به نظریه‌ی زمینه‌ای بود؛ به بیان دیگر، نظریه‌ای را از قبل تعیین نکرد و درصدد جست‌وجوی نظریه‌ای بود که در متن یادداشت‌های مصاحبه‌ها وجود داشت. بنابراین تعیین رمزها، تشخیص مفاهیم و تدوین نظریه، مبتنی بر بخش‌های فرایند درهم تنیده تحلیل است و آن‌ها بدون استفاده از ادبیات و از طریق کدگذاری باز و انتخابی یا رمزگذاری محوری، از داده‌ها استخراج شد.

### محیط و فرایند جمع آوری و تولید داده در پژوهش

در این پژوهش از ۱۶۷ فرد (در جایگاه رهبری در یک گروه در رده‌های مختلف سازمانی و به‌عنوان رهبر گروه‌های کوچک و بزرگ به لحاظ تعداد اعضا و نیز واحدهای استراتژیک و مؤثر در تصمیم‌گیری کلیت سازمان و گروه‌های فرعی (واحدهای سازمانی) در سازمان‌ها در اندازه‌های متفاوت سازمانی) دعوت به عمل آمد که ۱۱۱ نفر از دعوت‌شدگان به پژوهش پیوستند. علت‌های مطرح شده برای عدم پیوستن به پژوهش، عدم تمایل به مصاحبه، مشغله کاری زیاد، عدم اطمینان به نتیجه‌بخش بودن شرکت در پژوهش‌هایی از این دست، تجربه نامطلوب از پیوستن به پژوهش‌هایی در گذشته و نیز بی‌دلیل، مطرح شد. هم‌زمان از مجموع ۴۲۳ نفر از پیروان رهبرانی که دعوت به مصاحبه را پذیرفته بودند، در گروه‌های تحت هدایت آن‌ها دعوت به عمل آمد که ۲۸۸ نفر دعوت به مصاحبه را پذیرفتند. این روند در مجموع، به بررسی ۱۱۱ گروه با تعداد اعضای متفاوت با میانگین حدودی ۲/۶ نفر و در رده‌های مختلف سازمانی انجامید. سازمان‌های مورد بررسی، شرکت‌های فعال در صنعت داروسازی عمدتاً با تمرکز بر بازار داخلی ایران بودند. با توجه به ماهیت مصاحبه که مشتمل بود بر سؤال درباره وضعیت جاری سازمانی که در آن کار می‌کردند و ارائه نظر در خصوص همکاران و مدیران آن‌ها، به افراد مصاحبه‌شونده در ابتدای امر، تعهد محرمانگی داده شد (به سیمت و جایگاه افراد در پیوست پژوهش اشاره شده است). از این تعداد ۲۸ درصد خانم و ۷۲ درصد آقا بودند. ۶۹ درصد افراد، مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر و ۲۴ درصد کمتر از ۵ سال سابقه کار داشتند. مصاحبه با توجه به دو سال شرایط پاندمی حاکم و گاه قرنطینه و دورکاری کارمندان، بعضی بر خط<sup>۲</sup>، بعضی حضوری و تلفنی یا حتی در مواردی با محدودیت عدم امکان حضور، نوشتاری

1. Gillham  
2. On-line

و از طریق ایمیل یا رسانه‌های اجتماعی صورت پذیرفت. به دلیل تعهد محرمانگی در ابتدای مصاحبه نام شرکت‌ها کدگذاری شده است. فهرست شرکت‌های بررسی شده بدون هرگونه نشانه‌گذاری و بدون ترتیب خاصی در پیوست پژوهش آمده است. شرکت‌های بررسی شده، اغلب در حوزه تولید و واردات داروهای انسانی در داخل کشور مشغول به فعالیت بودند. از این میان و در طی پژوهش با ۳ گروه غیرایرانی که همراه تیم به پژوهش پیوستند نیز، مصاحبه به عمل آمد. یک مصاحبه به صورت برخط و دو مصاحبه حضوری انجام شد.

### تحلیل یافته‌ها

پس از تدوین سؤال‌های مصاحبه و انتخاب افراد برای انجام مصاحبه با آنان، به شیوه‌های متفاوت تماس برقرار شد. مصاحبه‌ها در حد امکان به صورت حضوری و با توجه به شرایط قرنطینه طی پاندمی کرونا، گاهی تلفنی یا با بهره‌گیری از ابزار دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی و... انجام شد. در گفت‌وگوهای پیاده شده، بسیاری از مطالب اضافی و تکراری بود. بنابراین محقق با شناسایی و پاک‌سازی نوشته‌ها، نکات اساسی موجود در هر یک از متن‌های مصاحبه را شناسایی کرد؛ سپس با انتخاب مقوله‌ها، گفته‌های اساسی مربوط به هر مقوله در تمام متن‌های مصاحبه‌ها را در کنار یکدیگر قرار داد و به دسته‌بندی پرداخت. در پژوهش حاضر، از یک حرکت به عقب نیز بهره گرفته شد. دسته‌بندی انجام شده در مراحل مختلف کدگذاری در یک جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. مفاهیم مستخرج

مفاهیم	مقوله	منظر(رهبر/ پیرو)	ابعاد	نظریه
کاهش سطح ابهام در انتقال مفاهیم	هرچقدر سطح ابهام در تعاملات و انتقال مضمون بین رهبر و پیرو و به تبع آن بین اعضا تیم بالاتر باشد، فرایند معناپردازی تحت تأثیر منفی قرار می‌گیرد. هرچقدر سطح ابهام پایین‌تر بوده و ارزش‌ها و اهداف شفاف‌تر و واضح‌تر بیان و منتقل شود، فرایند معناپردازی موفق‌تر خواهد بود.	پیروان	فرایند معناپردازی در هدایت گروه تحت هدایت	فرایند توانمندسازی رهبران
رده‌بندی مفاهیم در سازمان و اولویت‌بندی	رده‌بندی مفاهیم و استراتژی‌ها کمک شایانی در درک درست و بهتر از آن‌ها در پیروان و اعضا تیم ایجاد نموده و باعث پیشبرد فرایند معناپردازی دقیق‌تر می‌شود. با رده‌بندی اولویت‌ها مشخص شده و به هر کدام وزن متناسب خود داده می‌شود.			
تدوین تجربیات گذشته و دسترسی به آن‌ها	اگر امکان بهره‌گیری از نقاط برجسته مثبت و ضعف‌ها در تجربیات گذشته فراهم آید، همچون چراغ راه مسیر تصمیم‌گیری‌های آتی را روشن می‌نماید. لذا سازوکار تدوین این تجربیات به‌عنوان دانش ضمنی در سازمان بسیار مؤثر عمل کرده است و در مواردی که تجربیات قابل دسترسی نبوده، مشاهده شده که تجربیات گذشته هر چند به اشتباه تکرار شده است.			
کنترل در سطح مناسب	کنترل در تصمیم‌گیری‌ها از سوی رهبر تا حدی منطقی و تا زمانی که در جهت راهبری افراد باشد، مورد تأیید بوده؛ ولی بیش از آن، کنترل فردی پیروان و عدم اعتماد به آن‌ها و مهارت‌های آن‌ها تلقی شده و موجب عدم کارایی مناسب از سوی پیروان سهوا و یا آگاهانه شده است.			



مفاهیم	مقوله	منظر(رهبر/ پیرو)	ابعاد	نظریه
سرعت پاسخ‌گویی متناسب با تغییرات محیطی	وقتی واکنش و تصمیم‌گیری در مواجهه با تغییر یا رخداد جدید در سازمان متناسب با آن تغییر و به‌دقت و سرعت متناسب و در زمان مناسب بوده، پیامدهای مثبتی به‌دنبال داشته؛ اما انفعال در واکنش به تغییرات پیامدهای منفی به‌دنبال داشته است. واکنش متناسب خود نیازمند ایجاد بستر و ظرفیت در افراد می‌باشد. مشابه وضعیت پیروان، واکنش و تصمیم‌گیری به‌موقع و متناسب با موضوع در مواجهه با تغییر یا رخداد جدید در سازمان برای رهبران مورد نیاز بوده و واکنش به‌موقع کارکنان تابع واکنش به‌موقع رهبر در مواجهه با تغییرات در گذشته و حال می‌باشد.			
رده‌بندی مفاهیم سازمان	قوانین و مقررات تا زمانی که از سوی رهبر مهم تلقی شوند، پیام‌پُراهمیت‌بودن از سوی پیروان نیز انتقال داده می‌شود. در صورتی که رهبر به قوانین و مقررات مقید نباشد، این امر از سوی پیروان نیز کم‌اهمیت و قابل چشم‌پوشی تلقی می‌شود.	رهبر		
ایجاد حس تعلق	هر چقدر پیروان احساس تعلق بیشتری به سازمان داشته باشند، حفظ منابع سازمان از اهمیت بیشتری برای آن‌ها برخوردار است. و به‌دلیل ارتباط مستقیم مشاهده شده بین این دو فاکتور، شاید بتوان برداشت کرد هر چقدر پیروان بیشتر در حفظ منابع سازمان کوشا هستند، درک بهتری از سازمان و اهداف و ارزش‌های آن در آن‌ها نهادینه شده است و خود را جزئی از سازمان تلقی می‌کنند. هر چقدر میزان مشارکت در فعالیت‌های گروهی سهل‌تر باشد، به نظر می‌رسد نه تنها تعلق اعضا به سازمان و یکدیگر را بالا می‌برد، بلکه این ارتباط جمعی به‌عنوان یک کانال جهت ورود اطلاعات جمعی شامل تجربیات، نظرات، دانش فردی و... به ذهن اعضای گروه عمل می‌کند. در مجموع تأثیر مثبت و معناداری بر قدرت پیش‌بینی وقایع دارد و پیامدهای واکنش به رویدادها را در افراد بالا می‌برد.	پیروان	سازوکار معیار‌داری به‌منظور توانمندسازی رهبران با بهره‌گیری از اسکرپت‌های رفتاری چگونه است؟	
درک درست از ارزش‌ها	هر اندازه ارزش‌ها و خط‌مشی سازمان بیشتر از سوی افراد درک و تحلیل شود، واکنش آن‌ها به رویدادها پردازش شده‌تر و مؤثرتر به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، درک ارزش‌های سازمان تأثیر مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی در افراد دارد.			
کاهش سطح ابهام	هر اندازه مفاهیم اساسی شفاف‌تر تبیین شود، به نظر می‌رسد واکنش مشخص‌تر و ارزیابی‌شده‌تری از پیروان در مواجهه با رخدادها و تصمیم‌گیری دقیق‌تری مشاهده می‌شود. به عبارتی هر چقدر وضعیت موجود شفاف‌تر باشد، توالی رفتارهای مورد انتظار نیز شفاف‌تر خواهد بود.			
فاصله قدرت	هر اندازه ارتباط بین رهبر و پیروان در تابع قدرت رهبر و یا صرفاً نیاز مالی پیروان باشد، به نظر می‌رسد مقاومت بیشتری در جهت ادراک متقابل وجود دارد. هر اندازه ارتباط عمیق‌تر از صرف مالی یا در پی قدرت ناشی از جایگاه سازمانی یا قانونی رهبر باشد،			

مفاهیم	مقوله	منظر(رهبر/ پیرو)	ابعاد	نظریه
	تلاش بیشتری در جهت درک متقابل اتفاق می‌افتد. این ارتباط خارج از روابط سازمانی و نیاز مالی و از دو سو است؛ یکی ویژگی‌های رهبر و پابندی او به ارزش‌ها و قوانینی که مقرر کرده و از سوی دیگر، هم‌سویی پیروان با رهبر است. هر چقدر قلباً اعتقاد بیشتری به ارزش‌ها، قوانین یا عملکرد رهبر داشته باشند، تلاش بیشتری در جهت درک متقابل اتفاق می‌افتد.			
	به نظر می‌رسد تبادل احساسات و هیجانات بین رهبر و پیرو ارتباط مستقیم در درک متقابل در رهبر و پیرو ایجاد می‌کند و ارتباط بین این دو رو مستحکم‌تر می‌سازد.			
اشتراک ایده‌ها	اشتراک ایده‌ها بین رهبر و پیرو گستره درک را بین رهبر و پیرو افزایش می‌دهد و تصمیم‌گیری، بهره‌گیری از دانش ضمنی سازمانی، تجربیات را تسهیل می‌نماید و واکنش سریع‌تر و دقیق‌تری در مواجهه با تغییرات و یا تصمیم‌گیری درست را افزایش می‌دهد.			
فاصله قدرت	دوستی، ارتباط عاطفی بین رهبر و پیرو درک عمیق از یکدیگر، ارزش‌های هدف و واکنش متقابل ایجاد نموده و در فشارهای شدید روابط تابع پیشنهاد مالی سریع‌تر گسسته می‌شود و به نظر می‌رسد تعهد پیروانی که صرفاً در پی پیشنهاد مالی بیشتر هستند، در شرایط سخت پایین‌تر بوده و تلاش برای یافتن راه درست کاهش می‌یابد. به عبارتی این پیروان کمتر به دنبال تشریک مساعی هستند که عامل جریان معنا در سازمان است و بیشتر در پی شرایط بهتر فردی برای خود هستند.			
درک درست از ارزش‌ها و کاهش سطح ابهام در انتقال مفاهیم	این گونه به نظر می‌رسد که هر چقدر پیروان شفاف‌تر در جریان آنچه از آنان انتظار می‌رود، باشند، احتمال واکنش اشتباه در آنان کاهش می‌یابد. تصمیم درست‌تری می‌گیرند و بازخورد بهتری به نمایش می‌گذارند. از سوی با احتمال بیشتری پیش از رخداد، در پی جمع‌آوری اطلاعات و تجربیات مرتبط خواهند بود.	رهبر		
آزادی عمل متناسب با نیازهای سازمان در خلاقیت	هر اندازه خلاقیت پیروان از سوی رهبر بیشتر مورد استقبال قرار گیرد پیروان انگیزه بیشتری برای یافتن راه‌های خلاقانه در مواجهه با رخدادها به نمایش می‌گذارند. به نظر می‌رسد رهبر باید بر حدود خلاقیت‌ها نظارت داشته باشد تا خارج از چارچوب‌های مورد نظر سازمان نبوده و ریسکی بالاتر از تحمل سازمان به همراه نداشته باشد.			
آزادی در بیان نظرها	به نظر می‌رسد اگر پیروان احساس عدم توانایی در بیان نظرات خود و یا خفقان در سازمان داشته باشند، اگر سازمان را ترک نکنند تلاشی برای ارتقای سازمان یا حل مشکلات از خود بروز نمی‌دهند (می‌تواند همراه با سکوت سازمانی باشد) و یا موجبات تعارض درون سازمانی پدیدار می‌شود.	پیروان		
تفویض اختیار متناسب	به نظر می‌رسد با تفویض اختیار، علاوه بر احساس مهم شمرده شدن، مهارت آن‌ها را در انجام وظایف افزایش داده، ادراک آن‌ها را از ارزش‌ها تحت تأثیر قرار داده بر سرعت عمل آن‌ها در			

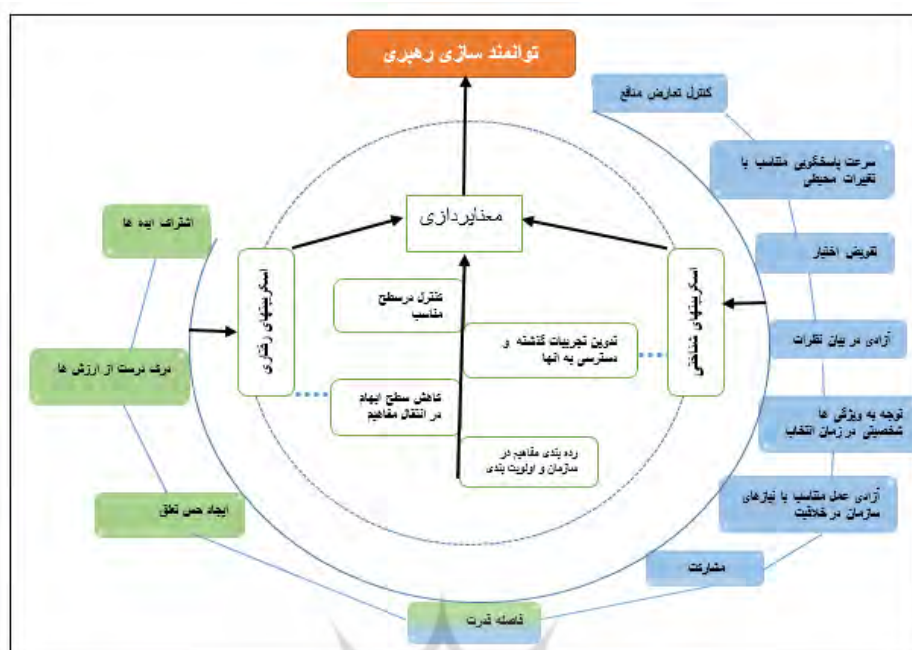
اسکرپت‌های شناختی چگونه می‌توانند توانمندسازی رهبران از طریق فرایند معناسازی را تسهیل بخشند؟

مفاهیم	مقوله	منظر(رهبر/پیرو)	ابعاد	نظریه
	<p>تصمیم‌گیری‌ها مؤثر بوده و تعهد سازمانی را افزایش می‌دهد و از سویی دیگر بر توالی تجربیات مؤثر است.</p>			
مشارکت	<p>هر اندازه پیروان در تصمیم‌گیری‌ها و ایده‌پردازی‌ها دخیل شمرده شوند، وجه اشتراک بیشتری با سازمان و تصمیمات آینده آن احساس می‌کنند و در نتیجه، واکنش‌های متناسب‌تر در مواجهه با رخدادها به‌دنبال دارد.</p>			
تفویض اختیار متناسب	<p>باز گذاشتن دست پیروان در حل مشکلات، به نوبه خود دو سوی یک شمشیر است؛ از سویی خلاقیت آن‌ها را در تصمیم‌گیری و مواجهه با رخدادها افزایش می‌دهد و از سویی دیگر، اگر نظارت کافی صورت نگیرد، تجربیات اشتباه گذشته تکرار خواهد شد. آنچه از داده‌های جمع‌آوری شده به‌دست می‌آید، در مواردی شاید آزموده را آزمون خطاست؛ ولی مواردی مشاهده شده که تغییر در روش پاسخ به رویداد یا بهره‌گیری از خلاقیت، نتایج مثبتی به‌دنبال داشته. شاید همیشه مشکلات مشابه، راه‌حل‌های مشابه نداشته باشند؛ ولی آنچه راه‌گشاست توالی تجربیات گذشته است. به نظر می‌رسد اگر قدرت اندیشیدن از پیروان گرفته شود، نمی‌توان توقع واکنش متناسب در شرایط بحرانی از آنان داشت و همه سناریوها قابل برنامه‌ریزی از قبل نیستند؛ پس نظارت وافی و کافی از سویی و از سوی دیگر، آزادی تصمیم‌گیری با اطلاعات درست و مهارت کافی کمک کننده است.</p> <p>به نظر می‌رسد تفاوت بین پیروان تا اندازه‌ای که به پیشبرد اهداف سازمان کمک کند و تحت نظارت مکفی رهبر به‌صورت غیرمستقیم باشد، می‌تواند ارزش افزوده برای سازمان همراه بیاورد ولی اگر این تفاوت به هرز برود یا تعارض ایجاد کند، مشکل‌زا خواهد بود.</p>			
تدوین تجربیات گذشته و دسترسی به آن‌ها	<p>نظام پاداش‌دهی در مواردی فقط به پیروی مو به مو از قوانین نانوخته سازمان تعلق می‌گیرد که این انگیزه مشارکت، خلاقیت و یافتن راه حل را در افراد کم‌رنگ می‌کند. به نظر می‌رسد در مواردی که پاداش به یافتن مسیر کوتاه‌تر در عین نتیجه مناسب تعلق گرفته، منجر به مشارکت و کندوکاو در بین پیروان شده و سطح همکاری متقابل را افزایش داده است. عمیق شدن در ارزش‌ها، یافتن علل مشکلات یا راه حل مناسب در مواجهه کمک شایانی در توانمندسازی به همراه داشته.</p> <p>در مواردی که پیروان معتقد بودند نظام پاداش‌دهی خلاقیت و مهارت یافتن راه حل مناسب را تقدیر نمی‌کند، کمترین انگیزه برای مشارکت و همکاری دیده شد.</p>			

مفاهیم	مقوله	منظر(رهبر/ پیرو)	ابعاد	نظریه
	<p>در مواردی که پیروان معتقد به عدم وجود ابهام در مورد استقبال از خلاقیت، تقویت و حمایت رهبر و تسهیل مسیر برای فرد خلاق و آگاهی از استانداردهای مورد انتظار از آن‌ها بودند، به نظر می‌رسید پیروان اشتیاق بیشتری به یافتن مسیرهای جدید و کارآمدتر در مواجهه با رخدادها داشتند.</p> <p>هر اندازه مسیر راه، اهداف، خط‌مشی‌ها و ارزش‌ها روشن‌تر و مشخص‌تر تبیین شده و به عبارتی کارکنان واضح بدانند به کجا می‌روند، چه ابزاری در اختیار دارند و با چه محدودیت‌هایی مواجه هستند و همین‌طور چه انتظاری از آن‌ها می‌رود، تصمیم مناسب‌تری در مواجهه با رخدادها اتخاذ نموده‌اند و برعکس، هر چقدر ابهام در فاکتورهای مذکور بیشتر بوده موجبات سردرگمی پیروان را فراهم آورده و علی‌رغم اشتباه، هنوز خود را محق اشتباه می‌دانستند؛ چرا که قبلاً در خصوص عدم انجام آن به‌خوبی توجیح نشده‌اند.</p>			
<p>کنترل تعارض منافع</p> <p>تشریح علل و عواقب تصمیمات</p> <p>توجه به ویژگی‌ها شخصیتی در زمان انتخاب اعضا</p>	<p>آنچه بسیار حائز اهمیت است تعارض وظایف سازمانی با منافع فردی است که می‌تواند بالقوه - غیرنظام‌مند (یعنی تنها در شرایط خاص) یا بالفعل - نظام‌مند باشد، می‌تواند موجب تضاد منافع مالی یا غیرمالی شامل روابط خانوادگی یا موقعیت اجتماعی یا اعتقادات و تعصبات شود. متأثر کردن افراد از نتایج، مانع تضاد منافع می‌شود. افشای تعارض و یا قراردادن محدودیت‌های متناسب نیز بسیار با اهمیت هستند.</p> <p>اطلاع از علل تصمیماتی که آن را پیاده‌سازی می‌کنند و همچنین از عواقب اجرا یا عدم اجرای تصمیمات آگاه در اجرای صحیح تصمیماتی که به آن‌ها ابلاغ می‌شود، مؤثر است.</p> <p>کانون کنترل درونی یا بیرونی افراد در اجرای تصمیمات و مشارکت آن‌ها دخیل است.</p>	رهبر		

### روایت داستان پژوهشی<sup>۱</sup>

بر اساس آنچه تاکنون آمد و هدف اصلی پژوهش حاضر، دائر بر ارائه الگوی توانمندسازی رهبری از طریق معناپردازی با بهره‌گیری از اسکرپت‌های شناختی و رفتاری، پژوهشگر با استفاده از روش تحلیل داده‌بنیاد و ابزار مصاحبه با رهبران و پیروان در گروه‌های سازمانی و اندازه‌های متفاوت، به جمع‌آوری داده و خلاصه‌سازی، کدگذاری و تحلیل داده‌ها اقدام کرد. آن گونه که در جدول بالا مشاهده می‌شود، اطلاعات و به‌طبع مقوله‌ها و مفاهیم طبقه‌بندی شد.



شکل ۲. مدل پژوهشی

تعاریف متعددی برای رهبری ارائه شده است. رهبران می‌توانند از قدرت خود در راستای ایجاد تغییر در پیروان استفاده کنند. به‌رغم این تفاوت‌ها در تمامی تعاریف، چند نکته مشترک نهفته است که عبارت‌اند از: الف. رهبری فرایند است؛ ب. با تغییر آمیخته است؛ ج. رهبر با حضور پیروان معنا پیدا می‌کند (در گروه اتفاق می‌افتد و نه انفرادی)؛ د. رهبری هدفمند است.

آنچه با اهمیت می‌نماید، آن است که هر دو عنصر رهبر و پیرو، در رهبری با هم شریک‌اند و به‌قطع ابزار ارزیابی رهبری از کانال پیروان می‌گذرد. توانمندسازی رهبران و رای تعاریف مشخص از رهبری رسمی در سازمان‌ها، حاکی از تأثیر انگیزشی رهبران، فارغ از جایگاه رسمی آن‌ها در سازمان‌هاست و مشتمل است بر ارتقای خودگردانی در گروه و انتقال قدرت به زیردستان و هر دو فاکتور می‌بایست متناسب با ظرفیت‌ها و شرایط موجود سازمان به‌کار گرفته شوند. توانمندسازی رهبر، روی ارتقای عملکرد رهبران تأثیر بسزایی دارد و از خودکارآمدی رهبر و تنش‌های کاری (وظایف محوله یا وظایف پذیرفته شده) نشئت گرفته و مستقیم بر عملکرد شغلی تأثیرگذار است. عوامل تعیین‌کننده در توانمندسازی رهبران، دربرگیرنده ویژگی‌های شخصی رهبر، زمینه و پیروان است. آنچه بر فاکتورهای شخصی رهبر مؤثر است، عبارت‌اند از: فاصله قدرت بین رهبران و پیروان، عدم قطعیت شواهد، جمع‌گرایی / فردگرایی و خودشیفتگی. بهای فردگرایی و خودشیفتگی منفی در رهبران را پیروان و سازمان می‌دهند و عملکرد مالی، فرهنگ سازمانی، مدیریت بحران، روابط عمومی، رهبری درک شده<sup>۱</sup>، همگی متأثر از آن است.

### تشریح

آنچه روی می‌دهد این است که اسکرپت‌های شناختی با توالی ذکر شده، به همراهی اسکرپت‌های رفتاری در حافظه فرد، فرایند معناپردازی را آغاز و به اتمام می‌رساند. خوراکی که به ذهن فرد در راستای معناپردازی با دست‌کاری صحیح اسکرپت‌های رفتاری و شناختی داده می‌شود، بسیار اهمیت دارد تا معناپردازی به‌درستی و در راستای توانمندسازی رهبر پیش رود و اگر این روال درست آغاز و تحلیل شود و به اتمام رسد، آنچه خروجی آن است، توانمندسازی رهبر از طریق معناپردازی صحیح است و توانمندسازی رهبر، به‌خودی‌خود به ارتقای عملکرد منجر می‌شود. در ادامه، واژگان به‌دست‌آمده از مراحل یادشده به اجمال تشریح می‌شود.

به‌واقع با کاهش سطح ابهام در انتقال مفاهیم به پیروان که خواستگاه آن، درک درست رهبر از مفاهیم ساری و جاری در سازمان است و نیز نیازسنجی متناسب از گروه تحت هدایت خود و ایجاد درک درست از ارزش‌ها در پیروان و رده‌بندی و اولویت‌بندی مفاهیم در سازمان با توجه به نیازها، عواقب و سطح عملکرد مورد نیاز، درک درستی از خطمشی، ارزش‌ها، اهداف و استراتژی‌های سازمان به پیروان ارائه می‌کند. لازم است درجه اهمیت هر یک، به‌درستی تبیین شود و تشریح علل و عواقب تصمیمات تا حد نیاز انجام شود. این امر تصمیم‌گیری را تا حد امکان در کانال صحیح و هم‌راستا با نیازها و اهداف سازمان هدایت می‌کند و از بروز تصمیم اشتباه، به‌خصوص در وضعیت بحرانی یا تغییرات محیطی که نیاز به سرعت عمل در پاسخ‌گویی به تغییرات و انعطاف‌پذیری در خود دارد، جلوگیری می‌کند. نباید فراموش کرد که شرط بقای سازمان در دنیای پُرچالش و تغییر امروزی، سرعت پاسخ‌گویی متناسب با تغییرات محیطی است، چه در رهبر و چه پیروان. با تدوین تجربه‌های گذشته و دسترسی به آن‌ها، نه‌تنها ساختار ذهنی پیروان در جهت صحیح شکل می‌گیرد، بلکه از اتلاف وقت و انرژی در تکرار آزمودن آنچه پیشتر آزموده شده و جلوگیری از تکرار اشتباهات کمک بسزایی دارد. این امر در چابکی سازمان بسیار کمک کننده است و سطح مهارت‌ها را نیز افزایش می‌دهد. این فرایند می‌تواند تا حدی تابع مدل نوناکا باشد که طی اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی، دانش صریح سازمان را به دانش ضمنی تبدیل کند و چیزی شبیه به پایگاه داده از تجربیات و داده‌های پردازش شده در سازمان ایجاد نماید. همان‌گونه که می‌دانیم، کنترل سازمانی<sup>۱</sup> فرایندی است که طی آن، پیروان به‌شیوه مورد انتظار سازمان، رفتار می‌کنند. این مؤلفه از وظایف اثرگذار رهبری است. با شناخت صحیح از نیازمندی‌ها، اهداف و افراد تحت هدایت خود، می‌بایست کنترل در سطح مناسب به‌کار گرفته شود تا نه باعث از هم‌گسستگی در عملکرد پیروان و نه هدر رفتن استعدادها در سازمان شود. فاصله قدرت، مؤلفه پراهمیت دیگری است که بر مبنای مطالعات فرهنگی هافستد، نشئت‌گرفته از روابط و آموزه‌های فرد در خانواده و جامعه است و از عدم تساوی در ارتباطات، سلسله‌مراتب قدرت، سیستم حقوق و دستمزد و... حکایت می‌کند. نابرابری و پذیرش نابرابری یکدیگر را تقویت و بازتولید می‌کنند. ایجاد حس تعلق، بسیار حائز اهمیت است، از آن جهت که همچون موتور محرکه اعضا در مشارکت و پیشبرد اهداف سازمان عمل می‌کند. احساس ارزشمندی، دیده‌شدن، ایجاد اشتراکات با سازمان، گره خوردن اهداف سازمان با برنامه‌های بلندمدت اعضا و ایجاد اعتماد بین رهبر و پیروان تمامی

عامل درگیری احساسی افراد با سازمان و در نهایت، حس تعلق به آن سازمان است. مدل‌های متعددی در ایجاد دل‌بستگی فرد به سازمان پیشنهاد شده است. معناداری، استقلال، رشد، تأثیرگذاری و ارتباطات صحیح، از جمله مؤلفه‌های مطرح شده در ایجاد حس تعلق به سازمان است و پایداری آن در کاهش هزینه سازمان و بهره‌گیری وافی از بازارش‌ترین سرمایه سازمان، یعنی کارکنان را تسهیل می‌کند. آزادی عمل متناسب با نیازهای سازمان در خلاقیت، نقش انکارناپذیری در بالندگی سازمان دارد. سازمان‌های خلاق در رقابت کامل بسر می‌برند و ساختار، افراد و رهبر در آن‌ها خلاق است. انعطاف‌پذیری در رویارویی با بحران‌ها و افتخار به عملکرد خلاقانه در آن‌ها جاری است. خلاقیت سازمانی ایجاد ایده، روش، فرایند محصول یا خدمتی جدید را توسط کارکنان سازمان تعریف می‌کند. ترویج و تشویق خلاقیت در سازمان، استقبال از اشتراک ایده‌ها تا جایی که به سلامت سازمان و عملکرد اعضا در سازمان لطمه وارد ننماید و موجب پیشرفت به سوی اهداف سازمان یا سرعت حرکت در مسیر باشد، به توانمندسازی رهبر و ارتقا عملکرد سازمان کمک می‌کند. از ایده‌های نو و خلاقیت تا حد سلامت سازمان، باید استقبال کرد و از سویی دیگر، از هرز رفتن استعدادهای نیز می‌بایست جلوگیری کرد. تفویض اختیار متناسب و مشارکت، دو مؤلفه سازمانی هستند که از دیرباز مورد توجه پژوهشگران این حوزه بوده‌اند. آنچه مهم جلوه می‌کند، استفاده درست و به‌جا از این دو ترم در روابط سازمانی، اتخاذ تصمیم‌هاست. تفویض اختیار به‌عنوان یکی از ابزارهای مشارکت در سازمان، برای ایجاد احساس مسئولیت به‌کار گرفته می‌شود. سکوت سازمانی از آفت‌ها و یکی از علل بیماری سازمان برشمرده می‌شود. آزادی در بیان نظر، از راه‌های مقابله با این آفت در سازمان است و مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد شغلی نیز مؤثر است و هر دو نیز بر روابط بین رهبر و پیرو تأثیر می‌گذارند. تعارض منافع فرد را در دو راهی بین وفاداری به سازمان و انجام وظایف و منافع شخصی قرار می‌دهد. در این فرایند شخص، منفعت و مسئولیت سازمانی که به‌دلیل منافع شخصی در خطر قرار گرفته، مطرح هستند. کنترل تعارض منافع، به‌روشی صحیح و به‌گونه‌ای که خطری منافع شخصی پیروان را شامل منافع مالی، موقعیت اجتماعی، اعتقادی و... در خطر نیندازد، آن‌ها را در مسیر تحقق اهداف سازمان قرار می‌دهد. در آخر، توجه به ویژگی‌ها شخصیتی در زمان انتخاب اعضا نیز، بر عملکرد و جایگاه‌یابی افراد بسیار مؤثر است. ویژگی‌هایی چون خودشیفتگی در مقابل عزت نفس و کاریزماتیک در رهبران، کانون کنترل، ریسک‌پذیری یا ریسک‌گریزی در پیروان و رهبر و... همگی به موازات تمامی مؤلفه‌های پیش‌تر آمده، بر معناپردازی مؤثر است و می‌بایست در کانون توجه قرار گیرد.

## نتیجه‌گیری

در این بخش به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود و در ادامه به پیشنهادهایی در این زمینه پرداخته می‌شود:

### سازوکار معناپردازی به‌منظور توانمندسازی رهبران با بهره‌گیری از اسکرپیت‌های رفتاری چگونه است؟

همان‌گونه که اشاره شد، اسکرپیت‌های رفتاری حاکی از توالی رفتارهای مورد انتظار در شرایط مشخص است. به جهت شکل‌گیری آن اطلاعات خارجی از طریق کانال‌های ارتباطی وارد ذهن انسان می‌شود. حافظه بلندمدت انسان را محرک‌های بیرونی می‌سازند که در کنار هم قرار می‌گیرند؛ سپس تفسیر و ساده‌سازی و برچسب‌زنی و انتخاب در آن‌ها

رخ می‌دهد. آنچه نمود مشخصی دارد، این است که ورودی دریافت‌کننده افراد از طریق این محرک‌ها، در نحوه شکل‌گیری و تفسیر و در نهایت، شکل‌گیری معنای مرتبط با داده‌های ورودی تأثیر شایانی دارد. روندی مشابه مواد اولیه ساخت خمیر، فرم‌دهی آن همچون تعریف قراردادی مفاهیم، تفسیر، انتخاب و ساخت نهایی یک مجسمه به‌دستان مجسمه‌ساز است. تجربیات افراد همچون قالبی در شکل‌گیری بازخورد مؤثر بر تفسیر افراد از وقایع است که منشأ انتخاب‌ها و تصمیم‌های آتی آن‌ها در شرایط مشابه است. میزان مشارکت پیروان در فعالیت‌های گروهی در سازمان، میزان ادراک فرد را از ارزش‌ها و خطامشی سازمان شکل می‌دهد، هر چه پیروان بیشتر درگیر آنچه باشند که در سازمان رخ می‌دهد، ارزش‌ها و اهداف شفاف‌تر در آن‌ها تبیین شود، محرک‌های بیرونی در راستای اهداف سازمان، داده مؤثرتری به ذهن افراد مخابره می‌کنند و آنچه شکل می‌گیرد و تفسیر می‌شود که به اتخاذ تصمیم منجر خواهند شد، نزدیک‌تر به اهداف واقعی سازمان خواهند بود. هرچه منابع، ارزش‌ها و اهداف سازمان در نزد پیروان اهمیت بیشتری یابد، بیشتر خود را در موفقیت سازمان درگیر خواهند کرد. در این راستا، آنچه نباید فراموش کرد ویژگی‌های فردی در پیروان است که می‌تواند محرک‌های بیرونی را تقویت یا تضعیف کند. اشتراک ایده‌ها بین رهبر و پیرو در تقویت شکل‌گیری مفاهیم بااهمیت است. کانال‌های ارتباطی به‌عنوان ابزار مخابره نیز تأثیر بسزایی در این مسیر دارند. هرچه ارتباط بین رهبر و پیرو کمتر تابع منافع مالی یا شخصی باشد، تعاملات خارج از رسمیت و کنترل یا زور، به‌جای قدرت از سوی رهبر به پیرو و نیز انجام عملکرد کمتر دستوری باشد، در مقابل ارتباطات اعتقادی یا دوستانه، همراه با تشریک مساعی و همیاری است و فارغ از منافع شخصی، به‌عنوان متغیر خارجی بر تفسیر ذهنی از رخدادها در طی فرایند تصمیم‌گیری مؤثر است.

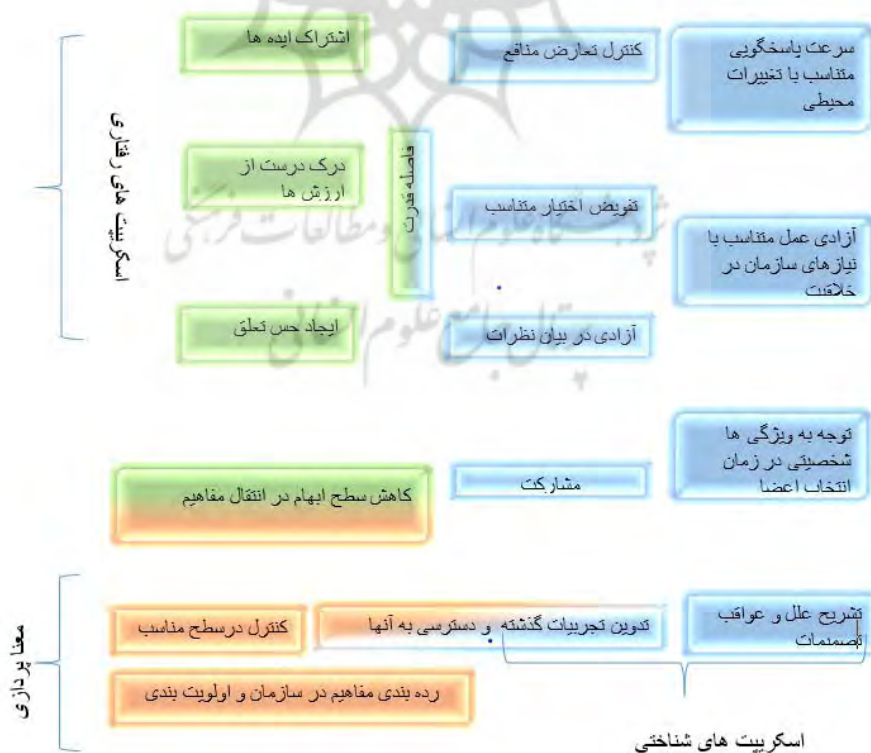
**اسکرپیت‌های شناختی چگونه می‌توانند توانمندسازی رهبران از طریق فرایند معناسازی را تسهیل بخشند؟**

اسکرپیت‌های شناختی همان گونه که از نام‌گذاری آن برمی‌آید، برگرفته از سازوکار شناختی است و المان‌های کلیدی در شرایط اتخاذ تصمیم که بر اساس روند رخدادها شکل می‌گیرد، اغلب شامل سه المان نظم‌دادن، توانایی و علاقمندی است. اسکرپیت‌های شناختی یکی از اشکال ساختار حافظه است که در آن، ذهن فرد در اثر قرار گرفتن در معرض رخدادها مشابه به آنچه تجربه کرده یا آموخته رجوع می‌کند و این امر منشأ تصمیم‌گیری، مواجهه یا واکنش به رخداد جاری را تشکیل می‌دهد. سطح ابهام و پیچیدگی در رخدادها یا به عبارتی در مفاهیم در سازمان، بر روند شکل‌گیری و برجسب زنی مؤثر است. هرچه جریان اطلاعات سیال‌تر و دسترسی به اطلاعات صحیح و در زمان متناسب و آسان‌تر باشد، این پروسه به آنچه نیاز سازمان است، نزدیک‌تر شکل می‌گیرد. درک درست از ارزش‌های سازمان، داده‌ای متناسب در طبقه‌بندی ذهنی و در نهایت واکنش متناسب به رخدادها دارد. با توجه به سرعت تغییر در عصر کنونی بسیار حائز اهمیت است که متناسب با سرعت تغییر واکنش صورت پذیرد و این مستقیم با درک اهمیت مؤلفه و هم‌راستایی با ارزش‌ها، خطامشی و اهداف سازمان دارد. شایان توجه است که به جهت جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشته و درس گرفتن از آن‌ها، به وجود پایگاه داده‌ای از تجربیات (دانش ضمنی) در سازمان نیاز است که بتوان در شرایط مشابه از آن بهره گرفت و بهترین واکنش با سرعت و متناسب به رخداد را نشان داد. اختیار متناسب با جایگاه در سرعت واکنش به رخدادها از اهمیت بالایی برخوردار است.



### رهبران چگونه می‌توانند از فرایند معنپردازی در هدایت گروه تحت هدایت خود بهره گیرند؟

آن گونه که به نظر می‌رسد، هیجان‌ها همان اندازه که داده ورودی معنپردازی را شکل می‌دهد، خروجی فرایند معنپردازی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. در عصر حاضر رهبران می‌بایست با مفاهیمی چون توانمندسازی آشنا باشند. تغییرات محیطی، نوآوری‌های روزافزون، جریان اطلاعات و ارتباطات، راهی جز پاسخ سریع و متناسب به رخدادها برای رهبر باقی نمی‌گذارد. کارکنان به‌عنوان اساسی‌ترین سلاح رهبر در پیشبرد ارزش‌های سازمان در راه کسب اهداف سازمان نیز در ارتباط مستقیم با این امر هستند. آنچه محتمل‌ترین ابزار در دست رهبران امروزی است، نفوذ بر پیروان از طریق ایجاد ادراک درست از ارزش‌ها و بحران‌های سازمان، به‌وسیله بهبود مدل ذهنی آن‌هاست. خلأ توانمندی در معناسازی در پیروان، به‌زودی بیش از پیش در رهبران قابل لمس خواهد بود. اسکرپیت‌های رفتاری و شناختی دو فاکتور تعیین‌کننده فرایند معناسازی بر پیروان است. یافته‌های پژوهشگر در پژوهش حاضر، مؤید این امر است که دو ابزار اسکرپیت‌های شناختی و رفتاری در راستای معنپردازی و بهبود مدل ذهنی کارکنان (پیروان) اهمیت زیادی دارد. این مسیر به توانمندسازی رهبران می‌انجامد و آنچه در نهایت به‌دست می‌آید، پاسخ درست سازمان، به‌منزله یک سیستم مشتمل بر تمامی اعضا، شامل رهبر و پیروان به تغییرات محیطی، بحران‌ها و رخدادهاست. زمانی که تک‌تک اجزای سیستم به‌درستی و در جهت منافع و اهداف، ارزش‌ها و ختمشی سازمان عمل می‌کند، به هم‌افزایی و کسب اهداف با کمترین خطا و هزروزی منجر می‌شود و ریسک پاسخ نامناسب به رخدادها تا حد بسیار زیادی کاهش می‌یابد.



شکل ۳. عوامل مؤثر در توانمندسازی رهبران از طریق معنپردازی

### محدودیت‌های پژوهش

بخش اعظمی از جمع‌آوری داده در پژوهش حاضر، هم‌زمان با پاندمی کووید ۱۹ اتفاق افتاد. این زمان دسترسی به افراد را به جهت قرنطینه، دورکاری، شرایط بیماری مذکور و... دچار محدودیت اساسی کرد. از آنجا که جامعه آماری این پژوهش، بازیگران عرصه تهیه و توزیع دارو (شرکت‌ها تولید و واردات داروی انسانی) بودند، در شرایط پاندمی، جو استرس و فشار کاری زیاد، به لحاظ ماهیت تأمین داروی بیماران در شرایط پاندمی و همچنین، شرایط کمبود شدید دارو و تأخیر در تأمین واکسن کووید در کشور که ناشی از تحریم‌های جاری بود، تأثیر بسزایی هم در فرایند جمع‌آوری داده و هم در عملکرد رهبر و تعامل اعضا در گروه‌ها داشت که گاهی حس هم‌بستگی را بین اعضا افزایش داد و در برخی موارد، به بروز برخی تنش‌های ناخواسته در تعامل اعضا و رهبر و پیروان شد که به قطع و غیرمستقیم، بر نتیجه پژوهش تأثیرگذار بوده است. حال این تأثیر می‌تواند در جهت تقویت یا خلاف آن باشد. به نظر پژوهشگر، تأثیر افزایش هم‌افزایی و قوی‌تر شدن روابط در تعاملات مشهود است؛ زیرا در اغلب مواقع و در فرهنگ جاری در کشور ما، اغلب محدودیت‌ها و فشارهای خارج از کنترل یک جمع، آنان را به هم نزدیک‌تر و حامی یکدیگر می‌کند. سایر محدودیت‌ها از ابزار جمع‌آوری داده و نقش انسان در جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نشئت می‌گیرد. پژوهشگر تمام توان خود را به جهت کاهش خطای انسانی و نزدیک به صفر نمودن تحلیل جهت‌دار و... انجام داده است؛ اما نمی‌توان به کلی از آن صرف نظر کرد.

### پیشنهادها و کاربرد یافته‌ها

#### پیشنهادهای اجرایی

در این پژوهش ابزار توانمندسازی رهبری، بهبود مدل ذهنی از طریق معناپردازی متناسب با نیاز ما تعریف می‌شود. آنچه مسیر ما را به سوی معناپردازی هموار می‌کند، بهره‌گیری از اسکرپت‌های شناختی و رفتاری‌ای است که حافظه، ادراک، تجربیات و شناخت درونی افراد را از رویدادهای مشابه مورد توجه قرار دهد. بر آن هستیم تا از این ابزار کمک بگیریم و تخصیص معنا بر مفاهیم را نشانه بگیریم. معناپردازی هم‌زمان فرایندی گذشته‌نگر و آینده‌نگر است. متغیرهای محیطی و هیجان‌ها، هم‌زمان که بر واکنش‌ها و تصمیم‌های افراد تأثیر می‌گذارد، از رخدادها نیز تأثیر می‌پذیرد. بهبود مدل ذهنی و معناپردازی متناسب نشئت گرفته از بسیاری متغیرهای محیطی و فردی، فرهنگ، اجتماع، قدرت ذهن، تجربه و شناخت و شفافیت، به خصوص در انتقال ارزش‌ها و مفاهیم و بسیاری عوامل دیگر، رهبر را در مسیر توانمندسازی قرار می‌دهد و موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبران توانمند می‌بایست نکات زیر را بدانند:

- رده‌بندی مفاهیم در سازمان و اولویت‌بندی به درک درست کارکنان از ارزش‌ها کمک می‌کند. کاهش سطح ابهام در انتقال مفاهیم، کارکنان را در مسیر اجرای صحیح اهداف سازمان قرار می‌دهد؛
- رهبران می‌بایست علل و عواقب تصمیمات را تشریح کنند؛
- تدوین تجربیات گذشته و دسترسی به آن‌ها، از هدررفت انرژی کارکنان در یافتن مسیر درست و تجربه دگرباره می‌کاهد؛
- کنترل و فاصله قدرت، نقطه عطفی به کارکنان در یافتن مسیر و تصمیم‌گیری می‌دهد؛

- سرعت پاسخ‌گویی متناسب با تغییرات محیطی باشد؛
  - ایجاد حس تعلق در کارکنان اهمیت زیادی دارد؛
  - اشتراک ایده‌ها، آزادی عمل متناسب با نیازهای سازمان در خلاقیت، آزادی در بیان نظرها، یاری‌بخش رهبران در این مسیر است؛
  - رهبران می‌بایست در تفویض اختیار متناسب و مشارکت کارکنان اهتمام ورزند؛
  - کنترل تعارض منافع، از اصول اساسی حرکت سازمان در مسیر اهداف آن است؛
  - رهبران می‌بایست ویژگی‌ها شخصیتی کارکنان را نیز در زمان انتخاب آنان مورد توجه قرار دهند.
- در علوم انسانی و رفتاری مواجهه ما با انسان است. این امر پیچیدگی مضاعف بر پژوهش و بررسی را بر پژوهشگران تحمیل می‌کند. مشاهده و بررسی رفتاری و ادراک انسان تابع بسیاری از المان‌ها و شرایط است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی عناوین زیر مدنظر قرار گیرد:
- بررسی تأثیر تکنولوژی و به‌طور خاص تأثیر رسانه‌های اجتماعی بر اسکرپت‌های شناختی و اسکرپت‌های رفتاری؛
  - تأثیر تغییرات در فرهنگ ناشی از استقرار تکنولوژی بر شناخت و ادراک افراد؛
  - بررسی ابزارهای مؤثر بر کاهش سطح ابهام در انتقال مفاهیم و ارزش‌ها در سازمان با در نظر گرفتن سرعت و حجم روزافزون اطلاعات در عصر کنونی؛
  - بررسی سازوکار فیلتر اطلاعات نادرست<sup>۱</sup> دریافت شده و تأثیر آن بر معناپردازی در سازمان‌ها؛
  - بررسی رفتارهای فردی و سلحشورانه رهبران در سازمان، در مقابل توانمندسازی رهبران و نتایج حاصل از دو ساختار فکری رهبران سازمانی؛
  - بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی رهبران به‌عنوان یک فاکتور مستقل بر روند توانمندسازی رهبری در سازمان.
- آنچه ناگزیر است، هجمه انبوه اطلاعات از طریق رسانه‌های اجتماعی، شامل اطلاعات درست یا غلط و گاه دست‌کاری شده روی افراد در جوامع کنونی است. تأثیر حجم عظیم از داده‌های پایش نشده بر شناخت و ادراک و تحلیل افراد، حتی در موارد تجربه نشده و تأثیر بر مدل ذهنی یا حافظه افراد نیز اجتناب‌ناپذیر است. زیستن در شرایط پُرشتاب تکنولوژی کنونی نیز فرهنگ را در جوامع تحت تأثیر قرار داده است و بخشی از فرهنگ افراد در تمامی جوامع و مستقل از جغرافیا را به یکدیگر نزدیک‌تر ساخته است؛ به‌گونه‌ای که درک افراد از رویدادهای تابع داده‌های دریافتی و فارغ از فرهنگ فردی در جنوب شرقی آسیا و آمریکا مرکزی با وجود بستر اجتماعی، تاریخ و تجربه متفاوت بسیار نزدیک به هم است و رفتار مورد انتظار از این دوفرد نیز مشابه است و آنچه با قرن گذشته متفاوت می‌نماید.

**پیوست: سؤال‌های مصاحبه**

بر اساس سؤال‌های اصلی پژوهش و از دو منظر رهبر و پیرو، سؤال‌های مصاحبه، آن گونه که در جدول مشاهده می‌شود، طبقه‌بندی و تدوین شد.

نظریه	مولفه‌های مورد ارزیابی	منظر	سؤال‌ها	
فرایند توانمندسازی رهبران در مسیر رهبری بر گروه تحت هدایت خود چگونه روی می‌دهد؟	رهبران چگونه می‌توانند از فرایند معناپردازی در هدایت گروه تحت هدایت خود بهره‌گیرند؟	پیروان	آیا سطح ابهام بالا در تعاملات و انتقال مضمون بین مبتدیان و افراد تیم مشاهده می‌شود؟ مفاهیم و استراتژی‌ها رده‌بندی می‌شوند؟ نقاط برجسته مثبت و ضعف‌ها در تجربیات گذشته واضح است؟ میزان کنترل در تصمیم‌گیری‌ها از سوی رهبر چقدر است؟ واکنش و تصمیم‌گیری در مواجهه با تغییر یا رخداد جدید در سازمان چگونه است؟ قوانین و مقررات تا چه اندازه دارای اهمیت هستند؟	
		رهبر	جایگاه و حفظ منابع سازمان در دیدگاه شما چه جایگاهی دارد؟ میزان مشارکت در فعالیت‌های گروهی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ تا چه اندازه ادراک از ارزش‌ها و خطمشی سازمان در شما نهادینه شده است؟ میزان ابهام در مفاهیم اساسی را در چه حدی ارزیابی می‌کنید؟ (آیا مفاهیم اساسی به قدر کفایت برای شما شفاف هستند؟) ارتباط بین رهبر و پیروان در دیدگاه شما تابع قدرت رهبر و نیاز مالی در پیروان است و یا رابطه عاطفی نیز وجود دارد؟ رهبر و پیرو احساسات و هیجانات خود را با یکدیگر شریک می‌شوند و یا تعاملات آن‌ها تنها به تبادلات مالی ختم می‌شود؟ رهبر و پیرو ایده‌ها را با هم شریک می‌شوند؟ رهبر و پیرو دوستانی هستند که به یکدیگر کمک می‌کنند یا همراهی پیرو تابع پیشنهاد مالی بهتر است؟	
		رهبر	تا چه اندازه مهم است برای افراد ملزومات و دستورالعمل‌های شغلی تشریح شود؟ چگونه مطمئن می‌شوید افراد همیشه بدانند چه انتظاری از آنان می‌رود؟	
		پیروان	تا چه اندازه توانایی‌ها در انجام دادن کارها به شکل خلاقانه از سوی رهبر مورد توجه قرار می‌گیرد؟ آیا امکان مخالفت با تصمیمات مدیران (رهبر) وجود دارد؟ وظایف مهم و مشکل به زیردستان تفویض می‌شود؟ تا چه اندازه در تصمیمات آینده‌ساز خود را دخیل می‌بینید؟	
		پیروان	تا چه اندازه مهم است برای افراد ملزومات و دستورالعمل‌های شغلی تشریح شود؟ چگونه مطمئن می‌شوید افراد همیشه بدانند چه انتظاری از آنان می‌رود؟	
	سازوکار معناپردازی به‌منظور توانمندسازی رهبران با بهره‌گیری از اسکرپیت‌های رفتاری چگونه است؟	پیروان	رهبر	تا چه اندازه ادراک از ارزش‌ها و خطمشی سازمان در شما نهادینه شده است؟ میزان ابهام در مفاهیم اساسی را در چه حدی ارزیابی می‌کنید؟ (آیا مفاهیم اساسی به قدر کفایت برای شما شفاف هستند؟) ارتباط بین رهبر و پیروان در دیدگاه شما تابع قدرت رهبر و نیاز مالی در پیروان است و یا رابطه عاطفی نیز وجود دارد؟ رهبر و پیرو احساسات و هیجانات خود را با یکدیگر شریک می‌شوند و یا تعاملات آن‌ها تنها به تبادلات مالی ختم می‌شود؟ رهبر و پیرو ایده‌ها را با هم شریک می‌شوند؟ رهبر و پیرو دوستانی هستند که به یکدیگر کمک می‌کنند یا همراهی پیرو تابع پیشنهاد مالی بهتر است؟
			پیروان	آیا سطح ابهام بالا در تعاملات و انتقال مضمون بین مبتدیان و افراد تیم مشاهده می‌شود؟ مفاهیم و استراتژی‌ها رده‌بندی می‌شوند؟ نقاط برجسته مثبت و ضعف‌ها در تجربیات گذشته واضح است؟ میزان کنترل در تصمیم‌گیری‌ها از سوی رهبر چقدر است؟ واکنش و تصمیم‌گیری در مواجهه با تغییر یا رخداد جدید در سازمان چگونه است؟ قوانین و مقررات تا چه اندازه دارای اهمیت هستند؟
			رهبر	جایگاه و حفظ منابع سازمان در دیدگاه شما چه جایگاهی دارد؟ میزان مشارکت در فعالیت‌های گروهی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ تا چه اندازه ادراک از ارزش‌ها و خطمشی سازمان در شما نهادینه شده است؟ میزان ابهام در مفاهیم اساسی را در چه حدی ارزیابی می‌کنید؟ (آیا مفاهیم اساسی به قدر کفایت برای شما شفاف هستند؟) ارتباط بین رهبر و پیروان در دیدگاه شما تابع قدرت رهبر و نیاز مالی در پیروان است و یا رابطه عاطفی نیز وجود دارد؟ رهبر و پیرو احساسات و هیجانات خود را با یکدیگر شریک می‌شوند و یا تعاملات آن‌ها تنها به تبادلات مالی ختم می‌شود؟ رهبر و پیرو ایده‌ها را با هم شریک می‌شوند؟ رهبر و پیرو دوستانی هستند که به یکدیگر کمک می‌کنند یا همراهی پیرو تابع پیشنهاد مالی بهتر است؟
			پیروان	آیا سطح ابهام بالا در تعاملات و انتقال مضمون بین مبتدیان و افراد تیم مشاهده می‌شود؟ مفاهیم و استراتژی‌ها رده‌بندی می‌شوند؟ نقاط برجسته مثبت و ضعف‌ها در تجربیات گذشته واضح است؟ میزان کنترل در تصمیم‌گیری‌ها از سوی رهبر چقدر است؟ واکنش و تصمیم‌گیری در مواجهه با تغییر یا رخداد جدید در سازمان چگونه است؟ قوانین و مقررات تا چه اندازه دارای اهمیت هستند؟
			رهبر	جایگاه و حفظ منابع سازمان در دیدگاه شما چه جایگاهی دارد؟ میزان مشارکت در فعالیت‌های گروهی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ تا چه اندازه ادراک از ارزش‌ها و خطمشی سازمان در شما نهادینه شده است؟ میزان ابهام در مفاهیم اساسی را در چه حدی ارزیابی می‌کنید؟ (آیا مفاهیم اساسی به قدر کفایت برای شما شفاف هستند؟) ارتباط بین رهبر و پیروان در دیدگاه شما تابع قدرت رهبر و نیاز مالی در پیروان است و یا رابطه عاطفی نیز وجود دارد؟ رهبر و پیرو احساسات و هیجانات خود را با یکدیگر شریک می‌شوند و یا تعاملات آن‌ها تنها به تبادلات مالی ختم می‌شود؟ رهبر و پیرو ایده‌ها را با هم شریک می‌شوند؟ رهبر و پیرو دوستانی هستند که به یکدیگر کمک می‌کنند یا همراهی پیرو تابع پیشنهاد مالی بهتر است؟

سؤال‌ها	منظر	مولفه های مورد ارزیابی	نظریه
<p>آیا این امکان به شما داده می‌شود که مشکلات مشابه و یکسانی را به روش‌های متفاوت حل و فصل نمایید؟</p> <p>رخداد‌های مشابه گذشته تا چه اندازه در تصمیم‌گیری و واکنش شما تأثیرگذار است؟ (آیا معتقدید مسائل مشابه همواره راه‌حل‌های مشابهی دارند؟)</p> <p>آیا می‌بایست از فرامین رهبر در هر شرایطی تبعیت کرد؟</p> <p>اگر فردی بخواهد متفاوت از دیگران عمل کند، سازمان با مشکل مواجه می‌شود؟</p> <p>وضعیت را از لحاظ انعطاف‌پذیری و هماهنگی با تغییرات روز چگونه توصیف می‌کنید؟</p> <p>به نظر شما نظام پاداش‌دهی به صورتی است که خلاقیت و ابتکار را مورد تشویق قرار دهد؟</p> <p>آیا نظام پاداش‌دهی به سود کسانی تمام می‌شود که به کار جدید نمی‌پردازند؟</p> <p>آیا جو مناسبی را برای پرورش خلاقیت مشاهده می‌کنید؟</p> <p>تا چه اندازه از علل و عواقب وظایفی که انجام آن‌ها بر عهده شما گذارده شده باخبر هستید؟</p>			
<p>به نظر شما یک فرد نایستی بدون در نظر گرفتن خیر و رفاه گروه تنها به دنبال اهداف خودش باشد؟</p> <p>آیا استفاده از روش‌های تجربه شده و ثابت را ترجیح می‌دهید یا خلق یک راه حل جدید؟</p> <p>تجربیات گذشته را می‌توان حل مسائل پیش رو در آینده تعمیم داد؟</p> <p>نیروی کار تا چه اندازه می‌بایست از علل تصمیماتی که آن را پیاده‌سازی می‌کنند و همچنین از عواقب اجرا یا عدم اجرای تصمیمات آگاه باشد؟ آیا اجرای صحیح تصمیماتی که به آن‌ها ابلاغ می‌شد بدون اطلاع از علت تصمیم و عواقب آن کفایت می‌کند؟</p> <p>آنچه باعث ایجاد وقفه در پیش رفت و حل مسائل پیش رو هستند اغلب در محیط شکل می‌گیرند یا خود را در بروز آن‌ها دخیل می‌دانید؟</p> <p>آیا نیازی به ایجاد سازو کاری جهت شناسایی افراد خلاق در نظر دارید؟</p>	رهبر		

## منابع

آبسالان، زری؛ قلی‌پور، آرین؛ مقیمی، سید محمد (۱۴۰۰). شناخت تجارب زیسته کارکنان از فضای کاری؛ پژوهش پدیدارشناسانه.

فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۳)، ۱۱-۲۲.

چوب فروش‌زاده، آزاده؛ کلانتری، مهرداد و مولوی، حسین (۱۳۸۸). اثربخشی مدیریت شناختی رفتاری استرس بر بهزیستی ذهنی زنان نابارور. *روان‌شناسی بالینی*، ۱(۴)، ۹-۱.

دلاور، علی (۱۳۸۳). *مبانی نظری و عملی پژوهش*، تهران، رشد.

عباسی، طیبه؛ فانی، علی اصغر (۱۳۸۴). مهارت‌های شناختی و مدیریت مسیر شغلی: بررسی رابطه بین مهارت خودآگاهی، شناخت روابط بین فردی، شناخت محیطی و مدیریت مسیر شغلی مدیران در وزارت آموزش و پرورش. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۹(۳)، ۱۰۱-۱۲۰.

قلی‌پور، آرین؛ ندا محمد اسماعیلی و پارسا، فریبا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر حسادت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ستاد بانک ملی ایران). *مدیریت دولتی*، ۱۰(۳)، ۴۱۵-۴۴۲.

کاظمی، آذر؛ آقایی، اصغر؛ آتش‌پور، حمید و فلاحیان، رویا (۱۳۹۳). تأثیر آموزش مدیریت شناختی - رفتاری (CBM) بر کیفیت زندگی دانشجویان دانشگاه آزاد خوراسگان (اصفهان)، *روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی*، ۵(۱۷)، ۲۱-۳۷.

گال، جویش؛ بورگ، والتر؛ گال مردیت دامین (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی* (محمد خیر، خسرو باقری، منیحه شهینی‌بیلاق، علیرضا کیامنش، محمدجعفر پاک‌سرشت، حمیدرضا عریضی، احمدرضا نصر، محمود ابوالقاسمی، زهره خسروی، مترجمان). تهران: انتشارات سمت و دانشگاه شهید بهشتی.

مهدی‌زاده، ایرج؛ رجایی‌پور، سعید و سیادت، سیدعلی (۱۴۰۲). پیش‌بینی و تبیین سکوت سازمانی با استفاده از راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۶۷-۹۳.

هولستی، آل - آر (۱۳۷۳). *تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی* (نادر سالارزاده امیری، مترجم)، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵). *راهنمایی علمی پژوهش کیفی*. تهران: سمت.

## References

- Abbasi, T. & Fani, A. (2005). Cognitive Skills and Career Path Management: A Study of the Relationship between Self-Awareness Skills, Interpersonal Relationship Cognition, Environmental Cognition, and Career Path Management of Managers in the Ministry of Education. *Lecturer in Humanities, Management Research in Iran*, 9(3), 101-120. (in Persian)
- Absalan, Z., Gholipour, A., & Moghimi, S. M. (2021). Understanding the employees lived experiences of workspace: A phenomenological research. *Iranian journal of management sciences*, 16(63), 31-52. (in Persian)
- Charmaz, K. (2002). Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis, in *Handbook of Interview Research, Context & Method*. London, Sage.
- Charmaz, K. (2008). Grounded Theory as an Emergent Method. In Hesse Biber, Sharlene Nagy and Patricia Leavy (Ed). *Hand book of emergent method* (pp.155-172), New York, Division of Guilford publication.

- Cheng, S. C. (2014). *Effects of socio-cognitive conflicts on group cognition and group performance* (Doctoral dissertation).
- Choobforoushzade, A., Kalantari, M. & Moloudi, H. (2010). The Effectiveness of Cognitive Behavioral Stress Management on Subjective Well-Being in Infertile Women. *Journal of Clinical Psychology*, 1(4), 1-9. (in Persian)
- Delavar, A. (2004). *Theoretical and Practical Foundations of Research*, Tehran, Roshd. (in Persian)
- Dóci, E., Stouten, J. & Hofmans, J. (2015). The cognitive-behavioral system of leadership: cognitive antecedents of active and passive leadership behaviors. *Frontiers in psychology*, 6, 1344.
- Foldy, E., Goldman, L. & Ospina, S. (2008). Sense giving and the role of cognitive shifts in the work of leadership, *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514- 529.
- Gall, J., Borg, W. & Gall, M.D. (2004). *Quantitative and Qualitative Research Methods in Educational Sciences and Psychology* (Mohammad Kheir, Khosro Bagheri, Manijeh Shahni Yelagh, Alireza Kiamanesh, Mohammad Jafar Pakseresht, Hamidreza Arizi, Ahmadreza Nasr, Mahmoud Abolghasemi, Zohreh Khosravi, Translators). Tehran: Samt Publications and Shahid Beheshti University. (in Persian)
- Gholipour, A., Mohammadesmaeili, N., Parsa, F. (2018). The Effect of Leader-member Exchange on Organizational Envy (Case of Study: A Survey on Iran's Melli Bank's Staff). *Journal of Public Administration*, 10(3), 415-442. doi: 10.22059/jipa.2018.262557.2324 (in Persian)
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.
- Gillham, B. (2000). *The Research Interview*, London, Routledge.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Holsti, L. R. (1994). *Content Analysis in Social Sciences and Humanities*. (Nader Salarzadeh Amiri, translator), Tehran: Allameh Tabataba'i University. (in Persian)
- Hooman, H. (2006). *Scientific Guidance of Qualitative Research*. Tehran: Samt pub. (in Persian)
- Kazemi, A., Aghaei, A., Atashpour, H., & Falahian, R. (2014). The Effect of Cognitive Behavioral Management Training on the Quality of Life of the Students of Azad Khorasgan University. *Psychological Models and Methods*, 5(17), 21-37. (in Persian)
- Kozlowski, S. W. & Salas, E. (Eds.). (2009). *Learning, training, and development in organizations*. Taylor & Francis.
- Krueger, N.F. (2003). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. In: Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (eds) Handbook of Entrepreneurship Research. *International Handbook Series on*

- Entrepreneurship*, vol 1. Springer, Boston, MA. [https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7\\_6](https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_6).
- Mehdizadeh, I., Rajaeepor, S. & Siadat, S. A. (2023). Organizational Silence and Positive Leadership Strategies: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Public Administration*, 15(1), 67-93. doi: 10.22059/jipa.2022.348537.3213(in Persian)
- Memon, A. & Bull, R. (1999), *Handbook of the Psychology of Interviewing*, New York, John Wiley & Sons.
- Mumford, M., Friedrich, T., Caughron, J. & Byrne, C. (2007). Leader Cognition in real world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18 (6)515-543.
- Nataliya, P. (2015). Cognitive management in the information society context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 456-459.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- Pech, R. (2003). Developing a leadership knowledge architecture: A cognitive approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 32-42.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing*, London, Sage.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*, London, Sage.
- Shondrick, S. J., Dinh, J. E. & Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 959-978.
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432-451.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3th ed.).
- Tsai, C. Y. (2015). *Effects of behavioral scripts on leadership processes: A cognitive and multilevel perspective*. State University of New York at Binghamton.
- Vurdelja, I. (2011). *How leaders think: Measuring cognitive complexity in leading organizational change*. Antioch University.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A. & Peterson, S.J. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1092- 1106.
- Webber, J. & Plotts, C. (2008). *Emotional and behavioral disorders: Theory and practice*. Boston, MA: Pearson, Allyn, Bacon, Inc.
- Weick, K. (1995). *Sense Making in Organization*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K., Sutcliff, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and Process of Sense making. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.
- Weick, K.E. (1996). Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 301-313.



- Wilkinson, D. & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*, London, Routledge Flamer.
- Willis, J. W. (2007). *Foundations of Qualitative Research*, London, Sage.
- Wofford, J. C. & Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 161-186.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U. & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The leadership quarterly*, 16(6), 879-919.

