

## خرد و رهبری در سازمان

محمد رضا بلیاد<sup>۱</sup>، ابوالفضل صفیعی پور<sup>۲</sup>، بهزاد شوقی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی گروه روانشناسی تربیتی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، کرج، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، کرج، ایران

<sup>۳</sup> دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

### چکیده

از نظر تاریخی، رهبری معمولاً با خرد درک شده ارتباط دارد. رهبران پیروانشان را از طریق دیدشان به زندگی خوب و تواناییشان برای بکار بستن چنین دیدی جذب می کنند. افراد تمایل دارند از کسی پیروی کنند که دید مشخصی به ماهیت زندگی خوب دارد، کسی که با رفتارش زندگی خوبی دارد و همدلی زیادی برای انسان های هم نوعش دارد و اشتیاق وافری به دنیایی که معتقد است مردم می توانند ایجاد کنند دارد. خرد و رهبری برای افزایش کیفیت زندگی افراد و پیشرفت فرهنگی جامعه اهمیت دارند. بررسی خرد رهبری می تواند به بحث پیرامون رهبری کمک کند و توجه ما را از افزایش منافع فردی به کمک به مصلحت عموم تغییر دهد. کاربرد خرد یا انجام اعمال خردمندانه تنها برای کسانی است که اقتدار یا کنترل دارند یا در نقش رهبری آگاه عمل می کنند. از سوی دیگر اتخاذ تصمیمات خردمندانه امنیت جایگاه رهبری را افزایش می دهد و از این رو قدرت را افزایش می دهد. با فرصت های بیشتر برای اعمال قدرت، فرصت برای یادگیری از تجارب به دست آمده و در نتیجه ظرفیت استفاده از خرد افزایش می یابد. این رابطه بین رهبری، قدرت و خرد ممکن است پیامدهایی برای فرصت های ایجاد شده به منظور توسعه خرد برای افراد داشته باشد. این مقاله با مطالعه ادبیات این حوزه و با روش کتابخانه ای به بررسی نقش خرد در رهبری سازمان ها می پردازد. به طور کلی می توان گفت در صورت استفاده از خرد برای رهبری، خرد به رهبران امکان می دهد اثر بخشی خود را به حداکثر برسانند و در سازمان رفتار های اخلاقی بروز دهند. از این رو برای پژوهشگرانی که خرد را یک ویژگی درون فردی تعریف می کنند، خرد یکی از مهم ترین ویژگی های رهبرانی باید باشد که می خواهند رهبری برجسته ای داشته باشند.

**واژه های کلیدی:** رهبران خردمند، رهبری خرد، خرد مدیریتی، رهبران زایا.

**۱- مقدمه**

در سازمان‌های کسب و کار، رهبران سازمان آگاهانه یا نا آگاهانه انتخاب‌هایی می‌کنند که عملیات سازمان را جهت دهی می‌کند و یا بر آنها تاثیر می‌گذارد؛ بنابراین، هنگامی که رهبران سازمانی قدرت انتخاب را با سطح بالای هوشیاری به کار می‌برند، رهبریت سازمان بنا به تعریف خرد، خردمندانه تر خواهد بود. برای کاربرد خرد در کسب و کار رهبران سازمان‌های کسب و کار باید از خرد ذاتی خود آگاه باشند و آگاهانه از آن در فعالیت‌های کارپشان استفاده کنند. بیرلی و همکاران (۲۰۰۰) بیان می‌دارند که افراد می‌توانند خرد را از طریق تجربه، معنویت و اشتیاق و علاقه شدید کسب کنند. تئوری ذاتی تا جدی بیان می‌دارد که این روش‌ها ابزارهای افزایش آگاهی فرد از خردش هستند نه ابزارهایی برای کسب خرد. علاوه بر این روش‌ها، کسب دانش و کاربرد مولفه‌های حالت درونی خرد مذکور در تئوری ذاتی تا جدی منجر به جهت دهی روش یادگیری می‌شود (جونز، ۲۰۰۵).

کاربردهای مهم خرد در کسب و کار با انتخاب نوع کسب و کار توسط رهبران و ایجاد فلسفه نحوه انجام کار آغاز می‌شود و درست مثل انتخاب‌های اولیه فرد خردمند در ارتباط با شخصیت و فلسفه سبک زندگی می‌باشد، انتخاب نوع کسب و کار در سازمان هدفش می‌شود. در صورت کاربرد خرد، هدف کلی کسب و کار قطعاً ایجاد و انتقال ارزش است و ارزش هر گونه ضرورت و راحتی مشتریان است.

خرد و رهبری برای افزایش کیفیت زندگی افراد و پیشرفت فرهنگی جامعه اهمیت دارند. بررسی خرد رهبری می‌تواند به بحث پیرامون رهبری کمک کند و توجه ما را از افزایش منافع فردی به کمک به مصلحت عموم تغییر دهد. مسائل دشواری مانند گرمایش جهانی و بحران‌های مالی را در صورتی می‌توان حل کرد که رهبری با خرد باشد. علاوه بر این، زمانی که خرد از طریق رهبری بکار بسته می‌شود غالباً تاثیرات مثبت تری ایجاد می‌کند (کوپرز، ۲۰۰۷) و به مردم در داشتن زندگی خوب کمک می‌کند؛ بنابراین اگر رهبری از خرد بیشتری استفاده کند، در این صورت می‌توان آینده بهتری را انتظار داشت (یانگ، ۲۰۱۱).

در یک دیدگاه فرآیندی ازخرد (یانگ، ۲۰۰۸ الف؛ ۲۰۰۸ ب؛ ۲۰۰۹) می‌توان گفت زمانی که رهبران تاثیر مثبت تری برای داشتن زندگی خوب برای خودشان، اعضای سازمان و بطور کلی اعضای جامعه اعمال می‌کنند، خرد از طریق رهبری نمایان می‌شود (یانگ، ۲۰۱۱).

با توجه به آنچه گفته شد در این پژوهش به دنبال بررسی نقش خرد در رهبری سازمان هستیم.

**۲- مبانی نظری****۲-۱- رابطه رهبری و خرد**

از نظر تاریخی، رهبری معمولاً با خرد درک شده ارتباط دارد. رهبران پیروانشان را از طریق دیدشان به زندگی خوب و تواناییشان برای بکار بستن چنین دیدی جذب می‌کنند. افراد تمایل دارند از کسی پیروی کنند که دید مشخصی به ماهیت زندگی خوب دارد، کسی که با رفتارش زندگی خوبی دارد و همدلی زیادی برای انسان‌های هم نوعش دارد و اشتیاق وافر به دنیایی که معتقد است مردم می‌توانند ایجاد کنند دارد (آسمان، ۱۹۹۴)؛ بنابراین عجیب نیست که در طول تاریخ بشریت افرادی مانند سقراط، کنفوسیوس، بودا و عیسی که خردمند تلقی شده اند رهبران بزرگی بوده اند (یانگ، ۲۰۱۱).

از زمان انقلاب صنعتی با پیدایش اقتصاد مدرن و جهانی شدن، رهبری غالباً با اثر بخشی و کارایی در ترویج عملکرد و سود سازمانی ارتباط پیدا کرده است (ناهاواندی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) و بندرت در ارتباط با خرد (اسریوستوا و کوپریدر، ۱۹۹۸) که هدفش ترویج زندگی خوب برای همه است، در نظر گرفته شده است (بالتس و استادینگر، ۱۹۹۳؛ ککس، ۱۹۸۳، استرنبرگ، ۱۹۹۸؛ یانگ، ۲۰۰۱، ۲۰۰۸ الف، ۲۰۰۸ ب). در نتیجه چنین تأکیدی بر کارایی و سود سازمانی پژوهشگران کسب و کار معمولاً به

<sup>۱</sup> Nahavandi

خرد به عنوان عامل مهمی در رهبری برجسته نمی نگرند (بیر و نینو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸؛ خندوالا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). تا همین اواخر خرد در مباحث تخصصی رهبری ذکر نشده است و موضوع پژوهشی مهمی نبوده است (کسلر و بیلی، ۲۰۰۷). استادان کسب و کار در مقایسه با استادان سایر حوزه ها به رابطه منفی خرد با خلاقیت اشاره دارند (استرنبرگ، ۱۹۸۵) که غالباً نیروی محرک عملکرد سازمانی در نظر گرفته می شود.

با وجود این، نادیده گرفتن ارزش خرد در رهبری می تواند پیامد های منفی داشته باشد (بنیس، ۲۰۰۷). همان طور که حوادث اخیر نشان داده است (مثلاً ورشکستگی بانکی، بحران های محیطی و مالی جهانی)، تاثیرات زاینبار عدم وجود خرد در رهبران غالباً به خارج از سازمان ها نیز کشیده می شود (اندرو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ کوپریدر و اسریواستوا، ۱۹۹۸). علاوه بر این، خرد اکنون موضوع تحقیقاتی در علوم اجتماعی است (یانگ، ۲۰۱۱).

## ۲-۲- اهمیت خرد برای رهبری

خرد بسته به تعریفش می تواند از سه نظر برای رهبری اهمیت داشته باشد: اول، خرد در صورتی که به عنوان یک ویژگی شخصیتی تعریف شود مولفه ضروری رهبر برجسته است چون در صورت کاربرد برای رهبری دیگران چنین ویژگی به فرد امکان نشان دادن خصوصیات رهبران برجسته را می دهد. دوم، خرد در صورتی که به عنوان قدرت نفس تعریف شود که سطح بالاتر استدلال یا سیستم جمعی دانش عملی است، نتیجه یادگیری حاصل از تجارب رهبری است. سوم، خرد در صورت تعریف به عنوان یک فرآیند مثبت زندگی واقعی می تواند از طریق رهبری نمایان شود (یانگ، ۲۰۱۱).

### ۲-۲-۱- خرد مولفه ضروری رهبری برجسته

اکثراً بیان می دارند که خرد مولفه ضروری رهبری است (آکوف<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹؛ جین نات<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹؛ جانز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ پرویت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲). اکثراً خرد را ویژگی های درون فردی یا کاربرد قابلیت ها و دانش تعریف می کنند (یانگ، ۲۰۱۱).

خرد به عنوان ویژگی های درون فردی

برای برخی خرد ویژگی درون فردی منحصر بفرد، ترکیبی از ویژگی های شخصیتی و ترکیبی از قابلیت ها یا فلسفه فردی را نشان می دهد. داشتن خرد به فرد امکان رهبری برجسته را می دهد؛ مثلاً آردلت (۲۰۰۳، ۲۰۰۴) خرد را شخصیتی تعریف می کند که ویژگی های شناختی، تعمقی و عاطفی شخصیت را با هم ترکیب می کند. کلایتون (۱۹۸۲) و کلایتون و بیرن (۱۹۸۰) خرد را توانایی فرد برای درک ماهیت انسان تعریف می کند. هالیدی و چندلر (۱۹۸۶) بیان می دارند خرد ترکیب قابلیت هاست و از مرز های منافع خاص تشکیل دهنده دانش فراتر می رود و بصورت مهارت های ارتباطی و قضاوت، درک فوق العاده، صلاحیت های کلی، مهارت های میان فردی و عفت اجتماعی بروز می یابد. جین نات (۱۹۸۹) بیان می دارد که خرد فردی شامل ویژگی های شخصیتی و ویژگی های فکری است. پرویت (۲۰۰۲) بیان می دارد که خرد قضاوت اندیشمندانه و غیرخودخواهانه در ارتباط با دیگران است که زمانی که هیچ اصل کلی برای تضاد با پیامد های اجتماعی وجود ندارد، ایجاد می شود. جانز (۲۰۰۵) معتقد است خرد یک ویژگی درونی و یک ویژگی فکری است که منجر به آگاهی از ابزار ها و اهداف صحیح فعالیت انسان از جمله مسائلی مانند فعالیت های کاری می شود؛ بنابراین خرد به رهبران امکان می دهد محیط های سازمانی پویا را با تمایل و اطمینان محتاطانه برای واکنش بهتر به عوامل موقعیتی بررسی کنند. آکوف (۱۹۸۹) بیان می دارد خرد توانایی ارزیابی هر گونه انتخاب با توجه به میزان پیشرفت در راستای مصلحت عموم است. خرد توانایی دیدن پیامد های بلند و کوتاه مدت هر عمل و ارزیابی آنها نسبت به ایده آل مصلحت عموم است. زمانی که این ویژگی ها و قابلیت های فردی مرتبط با

<sup>1</sup> Beyer & Niño

<sup>2</sup> Khandwalla

<sup>3</sup> Andrews

<sup>4</sup> Ackoff,

<sup>5</sup> Jeannot

<sup>6</sup> Jones

<sup>7</sup> Prewitt

خرد برای رهبری دیگران بکار می رود به فرد امکان می دهد ویژگی هایی را که اکثر افراد آن را ویژگی های رهبران برجسته می دانند، بروز دهد. چنین ویژگی هایی ممکن است شامل انگیزه برای تاثیر در موقعیت های اجتماعی، انگیزه برای ادای مسئولیت و وظیفه، تمایل برای تحمل ناکامی و تاخیر، تمایل برای پذیرش پیامد های تصمیم و عمل، آمادگی برای جذب استرس میان فردی، توانایی برای تحت تاثیر قرار دادن رفتار دیگران، توانایی برای ساختار دهی سیستم های تعامل اجتماعی برای دستیابی به هدف مورد نظر، اعتماد به نفس و حس هویت فردی، اعتبار و اصلیت در حل مشکلات، سماجت در پیگیری اهداف (استادیل<sup>۱</sup>، ۱۹۴۸) و ترکیبی از تواضع و تمایل حرفه ای قوی باشد (کالینز، ۲۰۰۱).

بنابراین در صورت استفاده از خرد برای رهبری، خرد به رهبران امکان می دهد اثر بخشی خود را به حداکثر برسانند و در سازمان رفتار های اخلاقی بروز دهند. از این رو برای پژوهشگرانی که خرد را یک ویژگی درون فردی تعریف می کنند، خرد یکی از مهم ترین ویژگی های رهبرانی باید باشد که می خواهند رهبری برجسته ای داشته باشند (یانگ، ۲۰۱۱).

با وجود این، ممکن است استدلال شود خرد، پدیده ای که ما در زندگی واقعی مشاهده می کنیم، تنها در یک فرد قرار نداشته باشد. برای تولید خرد مولفه های زیادی با هم همکاری می کنند اما این مولفه ها به تنهایی خرد نیستند. یک ویژگی درون فردی نمی تواند به تنهایی خرد باشد. ممکن است فردی شخصیت تلفیقی یا ترکیبی از قابلیت ها داشته باشد اما آن را از طریق رفتار های هدفمند در دنیای واقعی برای نشان دادن خرد بروز ندهد. چون عمل یکی از بخش های ضروری رهبری است باید اعمال واقعی رهبران را نیز بررسی کرد (یانگ، ۲۰۱۱).

خرد به عنوان کاربرد هوش، خلاقیت، دانش و تجربه

برخی پژوهشگران خرد را ویژگی ها یا قابلیت های فردی نمی دانند بلکه کاربرد هوش، خلاقیت، دانش یا تجربه فرد می دانند. مهم تر از همه اینکه، استرنبرگ خرد را استفاده موفق از هوش، خلاقیت و دانش با وساطت ارزش ها برای دستیابی به مصلحت عموم از طریق متوازن کردن منافع درون فردی، میان فردی و برون فردی در کوتاه مدت و بلند مدت برای تطبیق با شکل دهی و انتخاب محیط تعریف می کند (استرنبرگ و گریگورنکو، ۲۰۰۷: ۳۸). او مدل ترکیب خرد، هوش و خلاقیت را ارائه کرده است که رهبری موفق و اثر بخش را در نتیجه ترکیب سه ویژگی مهم یعنی خرد، هوش و خلاقیت توصیف می کند. یک رهبر موفق برای ایده پردازی خوب به خلاقیت، برای اثبات اینکه ایده ها خوب هستند به هوش آکادمیک و برای توجه به سایرین به هوش عملی و برای استفاده از ایده ها در جهت مصلحت عموم به خرد نیاز دارد. علاوه بر این، بطور خلاصه کسلر و کیریستسن (۲۰۰۰) بیان می دارند که خرد با توانایی انتخاب موثر و کاربرد صحیح دانش در یک موقعیت خاص ارتباط دارد و خرد را توانایی برای استفاده بهتر از دانش جهت تعیین و دستیابی به اهداف مطلوب تعریف می کند. آنها همچنین واژه خرد سازمانی را برای شرح خرد جمعی در زمینه های سازمانی ابداع کرده اند. علاوه بر این، اسمال (۲۰۰۴) بیان می دارد که خرد داشتن توانایی کاربرد موثر، اخلاقی و عملی دانش و تجربه است. عدم وجود خرد منجر به شکست در انجام وظایف رهبری و مدیریتی می شود؛ بنابراین برای پژوهشگران این گروه خرد شامل کاربرد توانایی ها و دانش برای رهبری موثر است و خرد مولفه ضروری رهبری برجسته می باشد (یانگ، ۲۰۱۱).

با وجود این، ممکن است حتی کاربرد احمقانه بهترین توانایی ها و دانش نتواند بروز خرد را تضمین کند. بهترین تصمیمات و اقدامات ما زمانی که موقعیت ها تغییر برجسته ای دارند ارزشی نخواهد داشت. در موقعیت های واقعی زندگی، افراد ممکن است کار های خوبی انجام دهند اما اگر پیامد های اعمالشان برای زندگی خود خوب باشد اما برای زندگی دیگران خوب نباشد در این صورت نمی توان اعمالشان را خردمندانه تلقی کرد؛ بنابراین تاثیر مثبت کاربرد توانایی ها و دانش فرد نیز باید در تعریف خرد مدنظر قرار گیرد (یانگ، ۲۰۱۱).

<sup>1</sup> Stogdill

### ۲-۳- خرد نتیجه یادگیری حاصل از تجارب رهبری

از دیدگاه رشد، رهبری شامل فعالیت های مهم رشدی است که در بزرگسالی به وجود می آید و خرد می تواند نتیجه یادگیری از تجارب رهبری باشد؛ بنابراین مثلاً بعد از اینکه فرد تلفیق دیدگاه ها و منافع متضاد را از طریق رهبری سازمان و هدایت دیگران یاد می گیرد، ممکن است خرد را در آینده بروز دهد. اکثر کسانی که این دیدگاه را دارند خرد را نتیجه مثبت رشد انسان یا سیستم جمعی دانش عملی تعریف می کنند (یانگ، ۲۰۱۱).

خرد به عنوان قدرت نفس

برخی روانشناسان رشد خرد را نتیجه مثبت رشد انسان می دانند (آرلین، ۱۹۹۰؛ اریکسون، ۱۹۸۲؛ اریکسون و کیونیک، ۱۹۸۶؛ کرم، ۱۹۹۰، ۲۰۰۰؛ لابیوی ویف، ۱۹۹۰، ۲۰۰۰؛ میکام، ۱۹۸۳؛ اورول و پرلمتر، ۱۹۹۰؛ پاسکال لئون، ۱۹۹۰). برای آنها رهبری دیگران یکی از وظایف مهم رشد و ترقی است. انجام موفق این وظیفه می تواند توسعه خرد را تسهیل کند؛ مثلاً اریکسون (۱۹۶۸) و اریکسون و همکاران (۱۹۸۶) خرد را فضیلت یا قدرت نفسی تعریف می کنند که پس از یک دوره حل بحران های روانی پدیدار می شود و بیان می دارند خرد در دغدغه آگاهانه اما گسسته فرد در ارتباط با زندگی هنگام مواجهه با مرگ بروز می یابد. او بیان می دارد رهبری و هدایت فعالیت های رشدی مهم و معنادار در بزرگسالی هستند و خرد می تواند با یادگیری از این تجارب توسعه یابد؛ بنابراین از نظر او، خرد تنها می تواند در مرحله نهایی زندگی پس از موفقیت فرد در رهبری، هدایت و تربیت نسل بعد توسعه یابد (یانگ، ۲۰۱۱).

خرد به عنوان استدلال سطح بالاتر

سایر پژوهشگران خرد را استدلال سطح بالاتر حاصل از تجربه تعریف می کنند. لابیوی ویف (۱۹۹۰، ۲۰۰۰) بیان می دارد که پیدایش خرد بر اساس استدلال دیالکتیک و نسبیت گرایی است که نقش های شناختی پیشرفته ای می باشند که تنها در دوره بزرگسالی بعد از تجارب مغایر واقعی توسعه می یابند. مشابه بلینگر، کاسترو و میلز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) بیان می دارند که پیچیدگی شناختی انسان حاصل پردازش و ایجاد داده ها، اطلاعات، دانش است تا زمانی که نهایتاً به خرد می رسد که سطح بالاتر پردازش و پیچیدگی شناختی می باشد. برای کاروک کاکاباتس و کوزمین<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، خرد فلسفه فردی، دیدگاه به زندگی، حس توازن و درک پیچیدگی های تعاملات در یک زمینه است (ص ۲۱۳) که فرد از طریق تجارب غنی زندگی آن را توسعه می دهد. اسیوستوا و کوپریدر (۱۹۹۸) خرد را فرآیند پویای تعدیل پیوسته، ساختار دهی مجدد و بازسازی قضاوت و دانش دقیق تعریف می کنند. مالان و کریگر (۱۹۹۸) بیان می دارند که خرد از فرآیند تدریجی تمییز دقیق تر تغییر پذیری در محیط سازمانی ایجاد می شود. چون رهبران با امور انسانی متفاوتی رو به رو می شوند، تجربه رهبری شرط تسهیل کننده ای برای کسب یادگیری لازم جهت توسعه خرد می باشد (اسمیت، استادینگر و بالتس، ۱۹۹۴).

مطالعات یادگیری تجربی تایید می کنند که یادگیری از تجارب مهم و مرتبط زندگی ممکن است منجر به گسترش مهارت ها یا تغییر دیدگاه شود (دوی، ۱۹۳۸؛ جارویس، ۱۹۸۷؛ کلب، ۱۹۸۴؛ ویلیام و کلارک، ۱۹۹۳)؛ بنابراین، تجارب رهبری مهم و مرتبط می توانند یادگیری لازم برای توسعه خرد را فراهم کنند و خرد می تواند از طریق یادگیری از تجارب رهبری توسعه یابد (یانگ، ۲۰۰۹). واترز<sup>۳</sup> (۱۹۸۰) بیان می دارد که با توسعه خرد مدیریتی رهبر، او از استراتژی های بلند مدت تری استفاده می کند، می تواند از تجارب یاد بگیرد و دانش عملی خود را گسترش داده و تفکیک کند و حدود دانش را درک کند. این رهبر همچنین به ارزش ها و جهت گیری هایی روی می آورد که بیشتر با مفهوم ارزش های خود و اساسی ارتباط دارند. غالباً این مهارت های توسعه یافته و دیدگاه های گسترده اساسی برای شناسایی رهبران با نفوذ ملی هستند؛ بنابراین به نظر می رسد رهبر می تواند با یادگیری از تجارب در زمینه های مرتبط با رهبری در یک دوره بلند مدت خردمند تر شود (بیگلو، ۱۹۹۲).

خرد به عنوان دانش انباشته واقعیات اساسی زندگی

<sup>1</sup> Bellinger, Castro & Mills

<sup>2</sup> Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse & Kouzmin

<sup>3</sup> Waters

بر خلاف گروه قبلی پژوهشگران که خرد را استدلال پیچیده تکامل یافته تعریف کردند، بالتس و همکارانش خرد را سیستم جمعی دانش مربوط به معنا و هدف زندگی تعریف می کنند (بالتس، دیتمن کوهلی و دیکسون، ۱۹۸۴؛ بالتس و کانزمن، ۲۰۰۳، ۲۰۰۴؛ بالتس و اسمیت، ۱۹۹۰؛ بالتس و استادینگر، ۲۰۰۰؛ پاسوپاتی و استادینگر، ۲۰۰۱؛ اسمیت و همکاران، ۱۹۹۴؛ استادینگر، ۱۹۹۶، ۱۹۹۹؛ استادینگر، اسمیت و بالتس، ۱۹۹۲)؛ بنابراین خرد غالباً در مقالات تاریخی حفظ شده است، افرادی مانند رهبرانی که تنها حاملان ضعیف چنین سیستم جمعی دانش هستند. در سطح فردی خرد شامل پنج مولفه مهم است: ۱. دانش واقعی غنی و رشد در طول عمر ۲. دانش رویه ای غنی درباره نحوه مواجهه با مشکلات زندگی ۳. دانش غنی در ارتباط با زمینه های زندگی و خصوصیاتشان ۴. دانش غنی در ارتباط با نسبت گرایی ارزش ها و اهداف زندگی و ۵. تشخیص و مدیریت عدم قطعیت (بالتس و کانزمن، ۲۰۰۳؛ استادینگر و همکاران، ۱۹۹۲).

به نظر می رسد، دانش و مهارت هایی که رهبر از تجارب رهبری کسب می کند، کمک شایانی به سیستم جمعی واقعیت های اساسی زندگی می کند که بالتس و گروهش آن را خرد می نامند. به طور کلی، ممکن است دانش مرتبط با خرد بیشتر بر زندگی تاکید داشته باشد در حالی که دانش مرتبط با رهبری بیشتر بر انجام وظایف در یک محیط گروهی تاکید دارد. دانش و مهارت های مرتبط با رهبری (مامفورد، ذاکارو، هادرین، یاکوبز و فلشمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) می توانند شامل مهارت های فنی، مهارت های انسانی و مهارت های مفهومی باشند (کاتز<sup>۲</sup>، ۱۹۵۵)؛ بنابراین بنظر می رسد مهارت ها و دانش مرتبط با رهبری زیر مجموعه ای از دانش مرتبط با خرد باشند. می توان استنباط کرد که مهارت ها و دانش فنی رهبر تاثیر بخش ممکن است شامل بخشی از دانش رویه ای و واقعی عمومی زندگی باشد. دانش و مهارت های انسانی اکتسابی از طریق تجربه رهبری ممکن است کمک شایانی به دانش در ارتباط با نسبت گرایی ارزش ها و اهداف کنند. تخصص دانش مفهومی و مهارت های رهبر می تواند تا حدی زیادی به دانش تنوع زمینه ها و دانش مدیریت عدم قطعیت بیافزاید؛ بنابراین رهبران می توانند با یادگیری از تجارب رهبری دانش و مهارت های مهمی کسب کنند که اساسی برای بروز آینده خرد هنگام مواجهه با چالش های مشابه باشد (پولانی، ۱۹۵۸).

نه استدلال سطح بالا و نه دانش مهم مرتبط با زندگی به نوبه خود نمی توانند بروز خرد را تضمین کنند. اگر چه مهارت ها و دانش غنی، قدرت نفس و استدلال سطح بالا اهمیت دارند اما خرد تنها زمانی بروز می یابد که از دانش و استدلال مذکور در زمینه های واقعی زندگی استفاده شود و زمانی که این اعمال تاثیرات مثبت بر زندگی خوب برای خود و دیگران داشته باشد (یانگ، ۲۰۱۱).

## ۲-۴- بروز خرد از طریق رهبری

اکثر تئوری ها و مطالعات نشان می دهند خرد می تواند از طریق رهبری نمایان شود. از نظر تاریخی، خرد در حوزه های مربوط به مدیریت امور انسانی مانند حقوق، اداره جامعه و مدیریت بروز یابد (مودی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۳). رهبری نهاد های انسانی یکی از مهم ترین نقش های خرد است (کرمر، ۱۹۹۰، ۲۰۰۰). در آسیای شرقی نتایج مطالعاتی که درک خرد را از نظر افراد بررسی می کنند، نشان می دهند در تایوان مردم چینی نیز فکر می کنند افراد خردمند رهبران خوبی هستند (یانگ، ۲۰۰۱). به همین ترتیب در غرب مطالعه ای در آلمان نشان داد ۵۶ درصد از افرادی که آنها را خردمند می نامند رهبر هستند (استادینگر، ۱۹۹۶). به نظر می رسد تمامی این مطالعات نشان می دهند خرد می تواند از طریق رهبری بروز یابد (یانگ، ۲۰۱۱).

خرد به عنوان موفقیت ارتباطی

برخی پژوهشگران خرد را موفقیت ارتباطی تعریف می کنند که از طریق رهبری به دست می آید. مکنامی<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) خرد را فعالیت گروهی می داند که در گفتمان های صورت گرفته در یک سازمان ایجاد می شود و بیان می دارد که خرد حاصل از

<sup>۱</sup>Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman

<sup>۲</sup> Katz

<sup>۳</sup> Moody

<sup>۴</sup> McNamee

فرآیند تعامل در سازمان است. سمپسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌دارد که خرد به عنوان ویژگی‌های ارتباط اجتماعی یا گفتمان اجتماعی بهتر درک می‌شود. توربر<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) خرد را بر همکنش اول شخص، دوم شخص و سوم شخص در اعمال دیگران می‌داند. برای او خرد با تلفیق بودن، دانش، اعمال و تاثیر بجا ارتباط دارد. اسریوستوا و ساچیگولا<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌دارند که خرد از طریق روابط ایجاد می‌شود و خرد را فضیلت بزرگی می‌دانند (ص ۲۷۰)؛ بنابراین روابط دیالکتیک زمینه‌ها و نتایج خرد هستند و محیط سازمانی به رهبران و اعضا پیش‌نیازهای لازم را برای خرد می‌دهد. ویل<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) خرد را طرز فکر و بودن در ارتباط با حرکت و تغییر تعریف می‌کند. او از واژه خرد فرآیندی برای توصیف خردی استفاده می‌کند که رهبران در مواجهه با موقعیت‌ها و مشکلات نشان می‌دهند و در رابطه با آنها عملکرد خردمندانه دارند.

به نظر می‌رسد، مباحث فوق در ارتباط با دستاورد‌های میان فردی در سازمان‌ها هستند و بر مسئولیت رهبران در ایجاد و تایید بحث‌های گروهی برای اعضای سازمان تاکید دارند. اگر چه دستاورد‌های ارتباطی بخش مهمی از خرد هستند اما چنین دستاورد‌هایی در صورتی که خرد باید از طریق رهبری بروز یابد شامل کل جامعه می‌باشند (یانگ، ۲۰۱۱). برای دستیابی به خرد، اهداف گروهی که هر رهبری سعی به دستیابی به آنها دارد نیز باید شامل اجرای مسئولیت‌های اجتماعی و تعهدات انسان دوستانه باشد (خاندوالا، ۱۹۹۸)، یعنی رهبران سازمان‌ها باید برای بهتر کردن جامعه و بدست آوردن مزایای اجتماعی و مزایای اقتصادی کار کنند؛ بنابراین خرد زمانی بروز می‌یابد که رهبر کارآمد تعهدات اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و انسان دوستانه به جامعه را در کل انجام دهد و از منافع سهامداران سازمان حمایت کند (یانگ، ۲۰۱۱).

خرد به عنوان فرآیند مثبت در زندگی واقعی

برخی پژوهشگران خرد را فرآیند مثبتی در زندگی واقعی می‌دانند که مستلزم تلفیق شناختی به عنوان یک شرط است و با دستیابی به تاثیرات مثبت خاص خاتمه می‌یابد. شاید تنها از طریق رهبری است که فرد می‌تواند در ساختارهای سازمانی مختلف کار کند و دیدگاه خوب به زندگی را به استراتژی‌ها و اعمال هماهنگ تبدیل کند و سپس تاثیرات مثبتی از طریق تغییرات فردی، گروهی، سازمانی یا اجتماعی اعمال کند بنابراین نقش خرد ممکن است دستیابی به یکی از اهداف بهینه هنگام بروز از طریق رهبری باشد (یانگ، ۲۰۱۱).

مثلا والتر<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) معتقد است خرد تلفیق فکر و عمل در حفظ و افزایش فضایل است. کوپرز (۲۰۰۷) خرد را فرآیند تلفیق با مشارکت در استدلال فردی و تعدیل هیجانی می‌داند که با رفتار متناظری که در فعالیت‌های جمعی و نقش‌های اجتماعی - فرهنگی بروز می‌کند، اجرا می‌شود. در زمینه‌های سازمانی، خرد از رهبری زمینه‌ای پدیدار می‌شود که در آن افراد و گروه‌های خردمند می‌توانند با ارزیابی و انتخاب پیرامون موقعیتی تعمق کنند. مکنی، رونی و بائول<sup>۶</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌دارند که خرد فرآیندی است که ابعاد عقلانی و تعالی، فضایل مطلوب اجتماعی و فضایل برتر، بلند مدت و کوتاه مدت، مطلق و پیوسته و خود و گروه را گرد هم می‌آورد (ص ۱۸۵). می‌توان حدی را که تا آن خرد بروز می‌یابد با نحوه تطبیقش با پنج اصل سنجید. فردی که خرد را بروز می‌دهد پنج ویژگی زیر را دارد: ۱. از مشاهده دقیق و عقل استفاده می‌کند ۲. هنگام تصمیم‌گیری به مولفه‌های ذهنی و غیر عقلانی توجه می‌کند ۳. برای نتایج انسانی و فاضلانه ارزش قائل است ۴. اعمالی را انجام می‌دهد که واقعی هستند و جهت‌گیری آنها به زندگی روزمره است و ۵. ابعاد زیبایی شناختی کار را بیان و درک می‌کند و با خدمت به مصلحت عموم در صدد ارزش‌های اجتماعی و فردی ذاتی است. می‌توان از این ۵ اصل به عنوان استاندارد برای سنجش و ارزیابی رهبری استفاده کرد. طبق این دیدگاه، اگر چه رهبران همواره حاملان ناقص خرد هستند

<sup>1</sup> Sampson

<sup>2</sup> Torber

<sup>3</sup> Srivastva & Saatçi} ğlu

<sup>4</sup> Vail

<sup>5</sup> Walter

<sup>6</sup> McKenna, Rooney & Boal,

(ص ۱۷۸)، اما رهبر خردمند کسی است که ۵ اصل فوق را داشته باشد و بطور کلی تعهد بلند مدت به مصلحت بشریت و سهام داران مهم داشته باشد.

یانگ (۲۰۰۱، ۲۰۰۸ ب) بیان می‌دارد که خردی که اغلب در زندگی واقعی مشاهده می‌کنیم، تنها در فرد نهفته نیست و خرد را فرآیند مثبتی می‌داند که شامل ۳ مولفه مهم است: ۱. تلفیق شناختی آنچه که معمولاً سیستم‌های مجزا یا متضاد نامیده می‌شوند برای ایجاد دید بهتر به زندگی خوب ۲. اعمالی که حاصل دید یا تفکر تلفیقی هستند ۳. تاثیرات مثبت اعمال بر خود فرد و دیگران. تمامی این سه مولفه در کنار هم کار می‌کنند تا نوعی پدیده واقعی به نام خرد را ایجاد کنند؛ بنابراین اگر چه بدر اولیه خرد در یک رهبر است اما فرآیند خرد نیز مستلزم عملی است که دیدی را نشان دهد و تاثیرات مثبت عمل طبق ارزیابی طرفین نیز وجود داشته باشند. نتایج مطالعه قبلی نشان داده است، تلفیق، تجسم و تاثیرات مثبت حاصل مولفه های مهمی در دلایل نامگذاری افراد به عنوان افراد خردمند است (یانگ، ۲۰۰۸، الف).

آنچه که در این دیدگاه فرآیندی خرد نهفته است این است که مسئولیت اجتماعی بعد مهم خرد مرتبط با رهبری است. رهبری که خرد را نشان می‌دهد می‌تواند تاثیرات مثبتی نه تنها بر اعضای سازمان بلکه در کل روی جامعه داشته باشد؛ بنابراین، اگر دستیابی به هدف گروهی نتواند نتایج مثبتی را ایجاد کند که منجر به بهبود زندگی خوب برای رهبر و اعضای جامعه ای شود که هدف پیامد های عمل هستند، در این صورت، نتیجه حاصل خرد نیست؛ به عبارت دیگر، خرد زمانی بروز می‌یابد که رهبر به تلفیق شناختی عجیبی برای تشکیل یک دیدگاه می‌رسد و سپس دیدگاه تلفیقی را با تصمیم بدون تردید مجسم می‌کند؛ بنابراین، رهبر تاثیرات مثبتی در راستای ترویج زندگی خوب برای خود، دیگران و در کل برای جامعه ایجاد می‌کند (یانگ، ۲۰۱۱).

## ۲-۵- رهبران زایا و رهبری خرد

مفهوم زایایی به افرادی مرتبط می‌شود که "می‌توانند احتمالات را ببینند، روش‌های جدید انجام کارها را بپذیرند و پیوسته بر بهتر کردن اوضاع تأکید داشته باشند" (دیش<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۷۳).

رهبران زایا روش‌های همکاری را در بین عوامل یک سیستم با هدف ایجاد قابلیت‌های جدیدی که فرصت‌های ناشناخته قبلی را بررسی می‌کنند طراحی می‌کنند (هیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). یک رهبر زایا کسی است که خلاقیت را ایجاد و تقویت می‌کند. آن‌ها راه حل و نتیجه محور هستند و با چهارچوب بندی و چهارچوب بندی مجدد کار می‌کنند. علاوه بر این، آن‌ها

- اعضای سیستم‌هایی را که در آن‌ها افراد برای تفکر روی روش‌های جدید و ایجاد راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات سخت فکر می‌کنند به چالش می‌کشاند،

- این سؤال را مطرح می‌کنند: من در پی ایجاد چه چیزی برای خود و دیگران هستم؟

- پاسخ گو هستند و این‌طور تعمق می‌کنند در آنچه برایم پیش آمد چه مسئولیتی دارم؟ چطور می‌توانم تأثیر مثبتی بر پیامدهای این موقعیت داشته باشم؟

- می‌دانند که هستند، چه اعتقاداتی دارند و مجموعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها را برای انجام آنچه در محیط اطرافشان مطلوب است توسعه می‌دهند (لیندرمان، پسون و دیش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

رهبران زایا هنگامی که استعداد و اشتیاق و علاقه‌اشان با فرصت و نگرش همراه می‌شود احساس خودمانی بودن می‌کنند. طبق یافته‌های رابینسون (۲۰۰۹)، مشخصه این افراد اشتیاقشان برای "آن را به دست می‌آورم، آن را دوست دارم، آن را می‌خواهم، کجاست؟" است. آن‌ها افراد هدفمندی هستند که زمان خود را صرف تعیین والاترین اهداف یا آنچه سکرتان<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) آن را حالت دلیل بودن و کارشان می‌نامد، می‌کنند. این جمله نیاز یک فرد را متبلور می‌کند و به‌عنوان روشی برای ترکیب

<sup>1</sup> Disch

<sup>2</sup> Hazy

<sup>3</sup> - Linderman, Pesut & Disch

<sup>4</sup> Secretan



ارزش‌های فردی و تمایلات شغلی با کاری که فرد باید انجام دهد عمل می‌کند. هیز (۲۰۱۱) پنج نقش جدید را شناسایی کرده است که برای رهبران زایا ضروری هستند و اصول کار علی<sup>۱</sup> را تجسم می‌کنند. قوانین او همراه با نظرات محققین در بخش زیر ارائه شده است:

قانون جدید اول: به انعطاف‌پذیری فکر کنید نه به ثبات.

انعطاف‌پذیری سازمانی باید هدف باشد نه طرحی برای دستیابی به پایداری و ثبات یا حتی مفهوم طرحی که ممکن است چیز ملموس و دائمی را با یک هدف نشان دهد. تجهیز افراد به مهارت‌های انعطاف‌پذیری بر ناپایداری همه چیز و باور تغییر پیوسته و بهبود کیفیت تأکید دارد. کنترل توزیعی ساختار بهینه‌ای است که به افراد مشمول در کار امکان تصمیم‌گیری‌های لازم را می‌دهد. این کار مستلزم منابع کافی برای حرکت آسان و مناسب افراد با هوش برای واکنش مؤثر و سریع و روابط اطلاعاتی آزادانه میان آن‌ها است (لیندرمان و همکاران، ۲۰۱۵).

قانون جدید دوم: آماده سورپرایزها در تمام سطوح مقیاس باشید.

سورپرایزهای تاریخی به شکل عدم وجود آمادگی، توجه، کنترل یا نظم در سازمان تعبیر شده‌اند. این، این باور را منعکس می‌کند که کنترل‌های مدیریتی در عملکرد خوب و در پارامترهای مختلف مؤثر است اما محیط در صورتی که در سطوح خاصی آشفته و بی‌نظم نباشد بسیار پویا است. آنچه باید در نظر داشت، انواع سورپرایزهایی است که اطلاعاتی پیرامون فرصت‌های آتی یا تهدیدهای پیش‌بینی نشده به دست می‌دهند. بجای کنترل و دستور باید به سمت تحریک و هیجان حرکت کرد. رهبران باید تسریع‌کنندگان یادگیری باشند نه رئیس‌ان عملیات‌های ماشینی. این مستلزم این شناخت است که رهبران تمام پاسخ‌ها را نمی‌دانند و روحیه آزمایش و کنجکاوی دارند (لیندرمان و همکاران، ۲۰۱۵).

قانون جدید سوم: به اثر بخشی در آینده فکر کنید.

در اکثر سازمان‌ها، ساختارها و فرآیندها بر اساس فرضیات یا تصمیمات اخذ شده در گذشته هستند. گلن<sup>۲</sup> (۲۰۰۲ ص ۲۱) این‌ها را "رویدادهای منجمد" می‌نامد. به مرور زمان، آن‌ها ثابت و تکراری می‌شوند و غالباً برای رفع نیازهای محیط فعلی مناسب نیستند. پاسخ مشترک به تغییر این است که "اگر نمی‌شکند ثابتش نکنید" اما می‌تواند منجر به ادامه عمل به شیوه‌های قدیمی شود. رهبر تأثیرگذار باید وضعیت سازمان را برای فردا نه فقط برای امروز و نه قطعاً برای گذشته خوب نگه دارد. هدف، نباید ضرورتاً یافتن شیوه‌هایی برای عملکرد بهتر از عملکرد فعلی باشد اصلاً نباید کار قبلی را انجام داد.

قانون جدید چهارم: مدلسازی کنید و آزمایش متمرکز را ترویج دهید.

در جامعه امروز، تغییرات پیش‌بینی نشده و غیرمنتظره جزئی می‌توانند منجر به نتایج چشمگیر و تبدیل صنایع شوند. یکی از این نمونه‌ها، اثر پروانه‌ای است که در آن لورنز<sup>۳</sup> (۱۹۷۲) احتمال تأثیر حرکت ناگهانی بال‌های پروانه را بر رخدادهای سرتاسر جهان توصیف می‌کند. نمونه دیگر نوآوری مخرب (هوآنگ و کریستنسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸) است. محصولی که در واقع به خوبی آنچه مشتریان موجود تا بحال از آن استفاده کرده‌اند نیست، اما معمولاً بعد ساده‌تر، آسان‌تر، بهتر، گسترده‌تر و کمتر مرفه‌تر بازار است. نکاتی که باید رهبران بدان توجه کنند این است که نوآوری می‌تواند از بخش‌های کوچک و عجیب نشأت بگیرد، آزمون‌های جزئی تغییر باید تأیید شوند و سازمان‌ها باید اطلاعات موجود پیرامون نتایج را پیگیری و تبادل کنند (لیندرمان و همکاران، ۲۰۱۵).

قانون جدید پنجم: الگوهای مقیاس بزرگ را برای هدایت امواج نوسازی تشخیص دهید و تقویت کنید.

رهبران باید هنگام ارزیابی تأثیر بر محیط بزرگتر، هم‌زمان آزمون‌های جزئی و محلی تغییر را کنترل کنند و ارتقا دهند. همچنین آن‌ها باید به رابطه ضمنی احتمالی میان عمل افراد مبتکر و تغییر سازمانی و اجتماعی گسترده نیز توجه کنند و این

<sup>1</sup> Allee

<sup>2</sup> Gell-mann

<sup>3</sup> Lorenz

<sup>4</sup> Hwang & Christensen

رابطه را حتی الامکان تقویت کنند. نظارت بر روند ها و الگو ها و همچنین نتایج غافل گیر کننده ای که در یک سازمان رخ می دهد اما منشاء مشابهی دارد مستلزم این است که رهبران ارتباط نزدیکی با افراد مهم در حوزه های مربوطه داشته باشند و جریان های آزاد اطلاعاتی را در سرتاسر سازمان و در سطوح بالا و پایین و با جامعه گسترده تر ایجاد کنند (لیندرمان و همکاران، ۲۰۱۵). به طور خلاصه، رهبران زایا خرد مفید و چشمگیری دارند. پی بردن به و جمع کردن خرد آن ها یا هوش زیاد آن ها طبق گفته لئونارد و سوآپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) می تواند به آماده سازی نسل بعدی رهبران و سازمان های مراقبت های بهداشتی که در آن ها در حال حاضر رهبران مولد و زایا کار می کنند، کمک کند. برای درک و بهینه سازی درس های فرا گرفته شده از رهبران زایا در این حوزه چه روش ها یا ابزارهایی ضروری هستند؟ چطور می توان داستان ها و بینش های آن ها را متفکرانه و آگاهانه بررسی کرد؟ روش معناسازی پیشنهادی برندا دروین<sup>۲</sup> (دروین، ورنت و لاتریاچ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ دروین، ۲۰۱۰ و سایرین) و بکارگیری این روش توسط ساگیس<sup>۴</sup> می تواند به این پرسش ها پاسخ دهد. در بخش زیر مقدمه ای به معنا سازی و سپس شرح روش ساگیس به همراه خلاصه نمونه ای از مصاحبه ساگیس با رهبر پرستار ملی ارائه شده است (لیندرمان و همکاران، ۲۰۱۵).

### ۳- بحث و نتیجه گیری

این مقاله با بررسی مفهوم خرد از دیدگاه های مختلف یکی از ابعاد خرد را در سازمان ها و مدیریت بررسی می کند و آن خرد مدیریتی است (رولی، ۲۰۰۶). در بحث پیرامون نقش رهبران، مامفورد و همکاران (۲۰۰۰) شرحی از نقش رهبران ارائه می دهند که هم خوانی زیادی با تعاریفی که قبلاً از خرد در این مقاله ارائه شد دارد: رهبران نه تنها باید اعمال نفوذ کنند بلکه باید تصمیم بگیرند کی، کجا و چطور اعمال نفوذ کنند تا به اهداف اجتماعی دست یابند (مامفورد<sup>۵</sup>، همکاران، ۲۰۰۰: ۱۲).

این رابطه بین رهبری و خرد با رابطه محکم بین خرد، قدرت و اقتدار هم تراز است. کاربرد خرد یا انجام اعمال خردمندانه تنها برای کسانی است که اقتدار یا کنترل دارند یا در نقش رهبری آگاه عمل می کنند. از سوی دیگر اتخاذ تصمیمات خردمندانه امنیت جایگاه رهبری را افزایش می دهد و از این رو قدرت را افزایش می دهد. با فرصت های بیشتر برای اعمال قدرت، فرصت برای یادگیری از تجارب به دست آمده و در نتیجه ظرفیت استفاده از خرد افزایش می یابد. این رابطه بین رهبری، قدرت و خرد ممکن است پیامدهایی برای فرصت های ایجاد شده به منظور توسعه خرد برای افراد داشته باشد.

رابطه بین خرد و رهبری نیز بر ماهیت اجتماعی خرد تأکید دارد. طبق کتاب مقدس، سلیمان با این پیشنهاد که روش حل نزاع بین دو زنی که ادعا می کردند مادر یک نوزاد هستند این بود که نوزاد را از وسط به دو نیم تقسیم کنند، باعث شد مادر واقعی از نوزادش دست بکشد و نزاع حل شود. خرد بکار رفته توسط رهبران همواره این نیست که خود رهبر مناسب ترین رفتار را اجرا کند بلکه ممکن است با تحریک دیگران برای عملی کردن چنین رفتاری مرتبط باشد. خرد رهبر بر رفتار گروه و سازمان تأثیر می گذارد اما این فرایند سایر افراد، گروه ها یا کل سازمان را خردمند نمی کند. آن ها برای خردشان به رهبر متکی هستند. برخی از نویسندگان پیرامون رابطه بین رهبری و خرد توضیح داده اند (رولی، ۲۰۰۶).

باول و هویجبرگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) بیان می دارند ماهیت رهبری استراتژیک، ایجاد و حفظ ظرفیت جذب (توانایی یادگیری) و ظرفیت ظرفیت تطبیق (توانایی تغییر با خرد مدیریتی) است. آن ها (در تأیید بارتونک و نوکچی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰) بیان می دارند که خرد مدیریتی ویژگی های تمییز و زمان سائرس<sup>۸</sup> را با هم ترکیب می کند. تمییز شامل توانایی درک تفاوت های موجود در محیط

<sup>1</sup> Leonard and Swap

<sup>2</sup> Dervin

<sup>3</sup> Foreman-Wernet, & Lauterbach

<sup>4</sup> Sagis

<sup>5</sup> Mumford

<sup>6</sup> Boal & Hooijberg

<sup>7</sup> Bartunek & Necochea

<sup>8</sup> - kairos

(مالان و کریگر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸) و درک عوامل اجتماعی و روابطشان است. در اشاره به درک عوامل اجتماعی و روابطشان از واژه‌هایی مانند هوش اجتماعی و هوش میان فردی استفاده می‌شود (زاکارو<sup>۲</sup> و همکاران<sup>۳</sup>؛ ۱۹۹۱؛ مککالی<sup>۴</sup> ۲۰۰۰). زمان سایرس شامل توانایی انجام عمل صحیح در یک لحظه بحرانی است (بارتونک و نوکچی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰).

تمامی این مقالات دیدگاه‌هایی در مورد رابطه بین خرد و رهبری ارائه می‌دهند و هم‌خوانی قابل توجهی بین تعریف مشخصات رهبران تحول‌آفرین و تعریف مشخصه خرد یا خردمند بودن وجود دارد. این پیام که خرد و بنابراین دانش، مؤلفه محوری رهبری هستند باید به‌طور مکرر و به کثرت منتقل شود (رولی، ۲۰۰۶).

ادبیاتی که نمی‌توان گفت که پیرامون رهبری نامرتب است، ادبیات در ارتباط با تصمیم‌گیری مدیریتی و راهبردی می‌باشد. در واقع مامفورد و همکاران (۲۰۰۰) تصمیم‌گیری را یکی از ابعاد مهارت‌های رهبری می‌دانند. آن‌ها مدلی از حل مسئله توسط رهبر را ارائه می‌کنند که شامل سه مؤلفه تعریف مسئله و شناسایی راه‌حل‌ها، محافظت از پیامدها واکنش‌ها و اجرا می‌باشد. هر یک از این مؤلفه‌ها به پایگاه‌های دانش متفاوتی که در جدول ۱ ارائه شده‌اند نیاز دارند. طبق این مدل رهبری پدید آمده بسیار پیچیده است که شامل اشکال چندگانه شناخت از جمله شناخت اجتماعی، مسئله محور و سازمانی باشد. خرد و رهبری شامل تدوین طرحی است که در زمینه سازمان کار می‌کند و می‌تواند در یک زمینه اجتماعی نیز اجرا شود.

#### جدول ۱. مؤلفه‌های حل مسئله در رهبری (مامفورد و همکاران، ۲۰۰۰)

مؤلفه حل مسئله	پایگاه دانش
شناسایی مسئله و راه حل	دانش مسئله و نقش
محافظت از پیامدها واکنش‌ها	دانش سازمان
اجرای راه حل	دانش افراد

پیچیدگی تصمیم‌گیری با افزایش آگاهی از مسائل اخلاقی و افزایش جهانی‌سازی افزایش می‌یابد و همچنین تعداد عوامل و دیدگاه‌های مهمی که باید در تصمیم‌گیری سازمانی بررسی شوند نیز افزایش می‌یابد (کورتنی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). معمولاً مسائل بی‌شمار شمار و نامربوط می‌شوند. مشکل واقعی مربوط به این نوع مسئله در برچسب مسئله نابکار نهفته است. این عبارت نیاز به رابطه بین دانش و اخلاق را نشان می‌دهد (رولی، ۲۰۰۶). کارتنی (۲۰۰۱، ص ۱۲)، به نقل از چرچمن<sup>۶</sup> (۱۹۷۱) می‌گوید: هیچ چیز به‌اندازه دانش به اعماق واقعی روح نمی‌رسد. او در ادامه بیان می‌دارد، خرد نتیجه یکپارچه‌سازی دانش با دغدغه‌های اخلاقی است و بیان می‌دارد:

دانش شامل توانایی عمل هوشمندانه و یادگیری است. خرد اعمال آگاهانه را بر اساس ارزش‌های اخلاقی و معنوی هدایت می‌کند (کارتنی، ۲۰۰۱، ص ۲۳).

تمرکز بر استراتژی و رابطه ضمنی آن با مدیریت ارشد ممکن است نشان دهد خرد تخصص افراد منتخب است. یک سؤال مهم به‌ویژه در زمینه مفاهیم مدرن‌تر رهبری پرجذبه، تحول‌آفرین و دوراندیش که در زمینه جامعه مبتنی بر دانش (باول و هوپجبرگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱؛ کوراک-کاکابادسه<sup>۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۶) و ساختارهای سازمانی مبتنی بر شبکه (ریچ<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱) ایجاد شده شده است این است که خرد می‌تواند در تمامی سطوح سازمان وجود داشته باشد. مکتب فکری مربوط به استراتژی، رهبری و

<sup>1</sup> Malan & Kriger

<sup>2</sup> Zaccaro

<sup>3</sup> McCuahey

<sup>4</sup> Bartunek & Necochea

<sup>5</sup> -Courtney

<sup>6</sup> Churchman

<sup>7</sup> Boal & Hooijberg

<sup>8</sup> Korac-Kakabadse

<sup>9</sup> Reich

مدیریت بررسی مفهوم خرد مدیریتی را آغاز کرده است. این یکی از مولفه‌های مهم خرد سازمانی است و چنین اقداماتی نقش مهمی در توسعه درک ماهیت خرد در سازمان‌ها دارند. همان‌طور که قبلاً گفته شد، مفهوم ضمنی خرد مدیریتی خرد یک مدیر است تا تعریف گسترده‌ای که ممکن است برای آینده‌ای مناسب باشد که خرد مدیریت یا عمل مدیریت را در سطح گروهی یا سازمانی می‌پذیرد (رولی، ۲۰۰۶).

## منابع

۱. شاهرخی، فرزانه؛ نویدی، امیر و شوقی، بهزاد. (۱۳۹۵). تأثیر خرد سازمانی بر اثربخشی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی. اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۱۱(۱): ۶۵-۷۱.
۲. شوقی، بهزاد و عسگرانی، مرتضی. (۱۳۹۵). مروری بر مطالعات صورت گرفته در زمینه سلسله مراتب خرد. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۱(۴)، صص ۴۰-۵۶.
۳. شوقی، بهزاد. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای ارتقا خرد سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مورد: استان تهران). رساله دکتری، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
۴. عطارنیا، احمد؛ شعله‌کار، شیما و شوقی، بهزاد. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر خرد سازمانی با نقش میانجی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی (مورد: شهر تهران). مدیریت فرهنگ سازمانی، نویدی، امیر؛ شوقی، بهزاد؛ عسگرانی، مرتضی و رنجبری، محمد. (۱۳۹۵). تأثیر سبک‌های رهبری بر خرد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش استان مرکزی. رهبری و مدیریت آموزشی،
6. Ackoff, R. L. (1989). "From data to wisdom". *Journal of applied systems analysis*, 16(1), 3-9.
7. Ardel, M. (2003). Development and empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on Aging*, 25, 275-324. doi: 10.1177/0164027503251764.
8. Ardel, M. (2004). Wisdom as expert knowledge system: A critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept. *Human Development*, 47(5), 257-285. <http://dx.doi.org/10.1159/000079154>
9. Arlin, P. K. (1990). Wisdom: The art of problem-finding. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 230-243). New York: Cambridge University Press.
10. Assmann, A. (1994). Wholesome knowledge: Concepts of wisdom in a historical and cross-cultural perspective. In D. L. Featherman et al. (Eds.), *Life-span development and behavior*, (Vol. 12, pp. 187-224). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
11. Baltes, P. and Kubman, U. (2003), "Wisdom", *The Psychologist*, Vol. 16 No. 3, pp. 131-3.
12. Baltes, P. B. & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and product. *Human Development*, 47, 290-299.
13. Baltes, P. B. & Smith, J. (1990). The psychology of wisdom and its ontogenesis. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 87-120). New York, NY: Cambridge University Press.
14. Baltes, P. B. Dittmann-Kohli, F. & Dixon, R. A. (1984). New perspectives on the development of intelligence in adulthood: Toward a dual-process conception and a model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (Eds.). *Life-span Development and Behavior* (Vol. 6, pp. 39-76). New York: Academic Press.

15. Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1993). The search for a psychology of wisdom. *Current directions in psychological science*, 2(3), 75-81.
16. Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American psychologist*, 55(1), 122.
17. Bellinger, G. Castro, D. and Mills, A. (2004), "Data, information, knowledge, and wisdom"–
18. Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.
19. Bigelow, J. (1992). Developing managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 1(2), 143-153.
20. Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2001). "Strategic leadership research: moving on". *Leadership Quarterly*, Vol. 11, pp. 515-49.
21. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
22. Clayton, V. P. (1982). Wisdom and intelligence: The nature and function of knowledge in the later years. *International Journal of Aging and Human Development*, 15(4), 315-321.
23. Clayton, V. P., & Birren, J. E. (1980). The development of wisdom across the life span: A reexamination of an ancient topic. *Life-span development and behavior*, 3, 103-135.
24. Courtney, J. F. (2001). Decision making and knowledge management in inquiring organizations: toward a new decision-making paradigm for DSS. *Decision Support Systems*, 31(1), 17-38.
25. Erikson, E. (1968). *Identity, youth, and crisis*. New York: Norton.
26. Erikson, E. (1982). *The life cycle completed*. New York: Norton.
27. Erikson, J. Erikson, E. & Kivnick, H. (1986). *Vital involvement in old age*. New York: W. W. Norton & Company. *Eurasia's modern practical English-English and English-Chinese dictionary*. (1979). Taipei: Eurasia Book.
28. Hays, J. M. (2008). Dynamics of organizational wisdom. *School of Management, Marketing, and International Business*, ANU College of Business and Economics, the Australian National University, *WORKING PAPER SERIES*, 3(3): 1-35.
29. Holliday, S. G., & Chandler, M. J. (1986). Wisdom: Explorations in adult competence. *Contributions to human development*.
30. Jones, S. (2005). Del Sasser. *WE [1995]: «Why Satisfied Customers Defect»*, *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 73, 88-99.
31. Kekes, J. (1983). Wisdom. *American Philosophical Quarterly*, 20(3), 277-286.
32. Kessler, E. H. & Bailey, J. M. (2007). Introduction: Understanding, applying, and developing organizational and managerial wisdom. In E. H. Kessler & J. R. Bailey (Eds.), *Handbook of organizational and managerial wisdom* (pp. xv-lxxiv). Thousand Oaks, CA: SAGE.
33. Kolb, B. (1984). Functions of the frontal cortex of the rat: a comparative review. *Brain Research Reviews*, 8(1), 65-98.
34. Korac-Kakabadse, N., Kakabadse, A. K., & Kouzmin, A. (2001). Board governance and company performance: any correlations?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(1), 24-30.

35. Kramer, D. A. (1990). Conceptualizing wisdom: The primacy of affect-cognition relations. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 279-313). New York: Cambridge University Press.
36. Kramer, D. A. (2000). Wisdom as a classical source of human strength: Conceptualization and empirical inquiry. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 83-101.
37. KÜPERS, W.M. (2007). Phenomenology and integral pheno-practice of wisdom in leadership and organization, *Social Epistemology*, 21 (2), pp. 169-193.
38. Labouvie-Vief, G. (1990). Wisdom as integrated thought: Historical and developmental perspectives. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 52-86). New York: Cambridge University Press.
39. Malan, L. C., & Kriger, M. P. (1998). Making sense of managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 7(3), 242-251.
40. McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190.
41. Meacham, J. A. (1983). Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know. *Contributions to Human Development*, 8, 111-134 (Karger, Basel).
42. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
43. Orwoll, L. and Perlmutter, M. (1990). The study of wise persons: integrating a personality perspective. In Stenberg, R. (Ed.) *Wisdom: Its Nature, Origins, and Development* (pp. 160-177). New York: Cambridge.
44. Pascual-Leone, J. (1990). An essay on wisdom: Toward organismic processes that make it possible. In R. J. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development* (pp. 244-278). New York: Cambridge University Press.
45. Pasupathi, M. & Staudinger, U. M. (2001). Do advanced moral reasoners also show wisdom? Linking moral reasoning and wisdom-related knowledge and judgement. *International Journal of Behavioral Development*, 25, 401-415.
46. Rowley, J. (2006). An analysis of the e-service literature: towards a research agenda. *Internet research*, 16(3), 339-359.
47. Small, M.W. (2004), "Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs?«, *The Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 8, pp. 751-64.
48. Smith, J. Staudinger, U. M. & Baltes, P. B. (1994). Occupational settings facilitating wisdom-related knowledge: The sample case of clinical psychologists. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62, 989-999.
49. Srivastva, S. & Cooperrider, D. (1998). *Organizational wisdom and executive courage*. San Francisco: New Lexington.
50. Staudinger, U. M. (1996). Wisdom and the social-interactive foundation of the mind. In P. B. Baltes & U. Staudinger (Eds.), *Interactive minds* (pp. 276-315). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
51. Staudinger, U. M. (1999). Older and wiser? Integrating results on the relationship between age and wisdom-related performance. *International Journal of Behavioral Development*, 23(3), 641-664.

52. Staudinger, U. M. Smith, J. & Baltes, P. B. (1992). Wisdom-related knowledge in a life review task: Age differences and the role of professional specialization. *Psychology and Aging*, 7, 271-281.
53. Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 607-627.
54. Sternberg, R. J. (1998). A balance theory of wisdom. *Review of general psychology*, 2(4), 347.
55. Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2007). *Teaching for successful intelligence: To increase student learning and achievement*. Corwin Press.
56. WALTER, G.A. (1993). Wisdom's critical requirement for scientific objectivity in organizational behavior research: Explicit reporting of research values. In: R.T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, M. Dekker, New York. pp. 491-524.
57. Yang, S. Y. (2001). Conceptions of wisdom among Taiwanese Chinese. *Journal of Cross-cultural psychology*, 32(6), 662-680.
58. Yang, S. Y. (2008). A process view of wisdom. *Journal of Adult Development*, 15(2), 62-75.
59. Yang, S. Y. (2008). Real-life contextual manifestations of wisdom. *The International Journal of Aging and Human Development*, 67(4), 273-303.
60. Yang, S. Y. (2011). Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 616-632.

## Wisdom and Leadership in Organization

Mohammadreza Belyad, Abolfazl Safieepour, Behzad Shoghi

*Member of Faculty in Educational Psychology, College of Psychology, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran*  
*PhD Student in Department of Educational management, college of Psychology, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran*  
*PhD in Department of Educational management, college of Management and economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)*

---

### Abstract

Historically, leadership is usually associated with perceived wisdom. Leaders attract their followers through their approaches to good life and their abilities to apply their approaches. Individuals tend to follow a person who has a certain attitude to good life; a person who lives a good life within good behavior; a person who has a great amount of empathy for his fellow humans, with a lot of enthusiasm about a world that can be formed by people. Wisdom and leadership are important for increasing individuals' life quality, and for cultural advancement in the society. Examination of leadership wisdom can assist discussions over leadership, shifting our attention from increasing individual benefits to common good. Use of wisdom or doing wise actions is only for those who have power and control, or those who play the role of a conscious leader. On the other hand, making wise decisions increases the safety of the position of leadership. Hence, it increases power. With more opportunities for application of power, there will be chances for learning from experiences, leading to greater capacities for usage of wisdom. The relationship between leadership, power, and wisdom may result in consequences for opportunities to develop wisdom in individuals. The present paper, by studying this field's literature and using a library method, examines the role of wisdom in organizational leadership. Generally, it can be stated that if we use wisdom or leadership, it will allow leaders to maximize their effectiveness and do ethical acts in organizations. Hence, for scholars who define wisdom as an intra-personal feature, wisdom is one of the most important features in leaders who want to experience extraordinary leadership.

**Keywords:** wise leaders, wisdom leadership, managerial wisdom, prolific leaders

---