

بازگشت به اصالت؛

ضرورتی برای کارورهدری سازمانی در عصر کنونی

میداد باک علوی

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد (دانشگاه صنعتی شریف)



انتشارات لوح فکر

تهران ۱۳۹۶

فهرست نویسی پیش از انتشار

سرشناسه: علوی، سیدبابک | عنوان و نام پدیدآور: بازگشت به اصالت: ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر
کنونی / سیدبابک علوی. | مشخصات نشر: تهران: لوح فکر، ۱۳۹۶. | مشخصات ظاهری: ۳۲۴ ص. ۲۱/۵×۱۴/۵، س.م. |
شابک: ۷-۷۹-۸۵۷۸-۹۶۴-۹۷۸ | وضعیت فهرست نویسی: فیبا | یادداشت: کتابنامه: ص. ۳۲۵-۳۳۶. | یادداشت:
نمایه. | موضوع: رهبری | موضوع: Leadership | موضوع: رهبری -- جنبه های اخلاقی | موضوع: Leadership -- Moral
and ethical aspects | موضوع: مدیریت | موضوع: Management | موضوع: رفتار سازمانی | موضوع: Organizational
behavior | موضوع: کارآمدی سازمانی | موضوع: Organizational effectiveness | رده بندی کنگره: ۸۶/۷/۷۵DH الف ۶
۶۹۳۱ | رده بندی دیویی: ۲۹۰۴/۸۵۶ | شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۱۲۱۸۴



بازگشت به اصالت؛

مرورثه ای کارورهدری سازمانی در عصر کنونی

نویسنده: بابک علوی

مدیر هنر و طرح جلد: پاشا دارابی

لیتوگرافی و چاپ: آرمانسا

صحافی: سروش

چاپ اول: پاییز ۱۴۰۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۷-۷۳-۸۵۷۸-۹۶۴-۸

«تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است»

تلفن: ۰۹۱۲۲۱۶۱۰۴۷ ایمیل: info@lfp.ir

نشانی: نارمک، خیابان گلستان، خیابان شهید نادی، پلاک ۷۶.



WWW.LFP.IR

فهرست

۱۳	پیشگفتار
۱۹	مقدمه
	بخش اول: اصالت چیست؟
۳۷	مقدمه
۴۱	فصل اول: مبانی فلسفی معرفت اصالت
۴۱	مروری بر مفهوم اصالت در فلسفه معاصر
۴۸	اصالت مبتنی بر فلسفه و عرف اسلامی
۵۷	جمع بندی
۶۲	چند سوال برای تأمل و تجربه
۶۵	فصل دوم: مبانی روانشناختی اصالت
۶۵	مؤلفه های اصالت روانشناختی
۷۴	اصالت و ذهن آگاهی
۷۸	اصالت و استرس
۷۹	برخی چالش ها و موانع در حفظ و تقویت اصالت
۸۳	چند سوال برای تأمل و تجربه
۸۷	فصل سوم: اصالت و نظریه خود تعیین گری
۸۷	مروری بر تاریخچه و اجزای نظریه
۱۰۴	نظریه خود تعیین گری و هویت اخلاقی
۱۰۵	کیفیت اصالت و نظریه خود تعیین گری
۱۰۹	نظریه خود تعیین گری و هدف گذاری

۱۱۲	پیشنهادهای برای مدیران درباره هدف‌گذاری
۱۱۳	چند سوال برای تأمل و تجربه
۱۱۴	تأثیر عوامل محیطی بر مکانیزم‌های درونی سازی
۱۲۳	نظریه خودتعیین‌گری و پرداخت مالی
۱۲۶	پیشنهادهای برای مدیران درباره روش صحیح پاداش‌دهی
۱۲۷	نقد‌ها و محدودیت‌های نظریه خودتعیین‌گری
۱۳۳	چند سوال برای تأمل و تجربه
۱۳۷	فصل چهارم: اصالت و اخلاق
۱۳۷	ضرورت رجوع به به‌به‌های اخلاقی در بحث اصالت روانشناختی
۱۳۹	فضایل اخلاقی و اصالت
۱۴۳	قواعد اخلاقی در فلسفه اخلاق اصالت
۱۴۸	رابطه دین و اخلاق در فلسفه اخلاقی اصالت
۱۵۱	اصالت و فضیلت عشق ورز و مهرورزی به دیگران
۱۵۵	چند سوال برای تأمل و تجربه
۱۵۶	اصالت و اخلاق حرفه‌ای
۱۵۹	فصل پنجم: برخی جنبه‌های کاربردی از اصالت
۱۵۹	روش‌هایی برای تقویت اصالت
۱۶۵	چند سوال برای تأمل و تجربه
۱۶۵	اصالت و دیالوگ
۱۶۸	اصالت و خودشیفتگی
۱۷۲	اصالت و تحقیق
۱۷۴	اصالت و بازخورددهی
۱۷۷	اصالت در بازخوردخواهی و مشورت‌گیری
۱۷۸	اصالت و سخنرانی
۱۷۹	اصالت و یادگیری در سیستم‌های سنتی آموزشی
۱۸۲	چند سوال برای تأمل و تجربه

۱۸۵	جمع‌بندی بخش اول
۱۹۰	پیشنهاداتی برای مدیران درباره تقویت اصالت و انگیزه‌های درونی والا

بخش دوم: رهبری سازمانی اصیل	
۱۹۵	مقدمه

۱۹۹	فصل ششم: مبانی نظری و ضرورت طرح موضوع رهبری اصیل
۲۰۷	چند سوال برای تأمل و تجربه
۲۰۷	تفاوت‌ها: بنیادین رهبری اصیل با انواع نظریه‌های رهبری سازمانی
۲۱۰	رهبری اصیل و نظریه‌های اثباتی بر اخلاق
۲۱۶	ساز و کار نفوذ در رهبری اصیل
۲۱۸	پیشنهاداتی برای مدیران درباره رهبری اصیل و نحوه مواجهه با بحران‌ها
۲۲۴	پیشنهاداتی برای مدیران درباره افزایش اثربخشی نفوذ
۲۲۵	اخلاق و رهبری اصیل
۲۳۳	چند سوال برای تأمل و تجربه
۲۳۳	رهبری اصیل و خود شایستگی
۲۳۸	پیشنهاداتی برای مدیران درباره رشد جنبه‌های اخلاقی رهبری اصیل
۲۳۹	اصالت و سیاست

۲۴۳	فصل هفتم: برخی پیامدهای رهبری اصیل
۲۴۷	رهبری اصیل و تغییرات پیچیده سازمانی
۲۵۲	پیشنهاداتی برای مدیران درباره نقش رهبری اصیل در تغییرات سازمانی پیچیده

۲۵۵	فصل هشتم: نقدهایی بر نظریه رهبری اصیل
۲۶۶	چند سوال برای تأمل و تجربه

۲۶۷	فصل نهم: پرورش ویژگی‌های رهبری اصیل
۲۷۰	رویکرد داستان زندگی
۲۷۵	مربی‌گری غیرمستقیم

۲۷۸	الگوی پرورش رهبری مبتنی بر هستی‌شناسی و پدیدارشناسی
۲۸۸	پیشنهاداتی برای مدیران درباره حضور در برنامه‌های تقویت اصالت در رهبری سازمانی
۲۹۰	چند سوال برای تأمل و تجربه
۲۹۳	فصل دهم: رهبری اصیل و رهبری استراتژیک سازمان
۲۹۵	رهبری اصیل و مأموریت سازمان
۳۰۰	چند سوال برای تأمل و تجربه
۳۰۲	سیری اصیل و نقد پارادایم سرمایه‌داری
۳۰۶	رهبری اصیل و خودشیفتگی سازمانی
۳۰۷	رهبری اصیل و استعاره بنگاه
۳۱۰	رهبری اصیل و استعاره مدیریت
۳۱۵	جمع‌بندی بخش دوم
۳۱۶	پیشنهاداتی برای مدیران درباره ارزیابی رهبری اصیل در سازمان‌ها
۳۱۸	چند سوال برای تأمل و تجربه
۳۲۱	جمع‌بندی کتاب و سخن پایانی
۳۲۲	پیشنهاداتی برای مدیران سازمان‌ها
۳۲۴	پیشنهاداتی برای رشد فردی
۳۲۵	پیشنهاداتی برای تعاملات انسانی با دیگر اعضای سازمان
۳۲۷	پیشنهاداتی برای رهبری استراتژیک کل سازمان
۳۲۸	برخی تحقیقات پیشنهادی برای آینده
۳۲۸	جنبه‌های فلسفی و معرفتی
۳۲۹	جنبه‌های روانشناختی و کاربردی در سازمان‌ها
۳۳۱	مراجع و منابع
۳۴۱	نمایه

پیشگفتار

نخستین باری که با کلمات نظریه رهبری اصیل^۱ و پیامدهای آن در سازمان‌ها آشنا شدم، آن را نظریه‌ای مهم و متفاوت با سایر نظریه‌های رهبری سازمانی یافتن. به نظر می‌رسد که رهبری سازمانی اصیل با توجه به شرایط سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کشور، نظریه‌ای مفید و حتی کلیدی باشد. به طور خاص، موضوعاتی نظیر اینکه مدیران و اعضای سازمان‌ها تا چه میزان «بر اساس خود واقعیشان، به گونه‌ای اخلاق مدارانه عمل می‌کنند؟» و یا تا چه حد «با خود کاهی و با هم وجود، واقعاً به آنچه برای تعالی سازمان خود می‌گویند، عمل می‌کنند؟»، دغدغه‌های جدی می‌توانند باشند. براساس مشاهدات و تجارب مستقیمی که در تعدادی از سازمان‌ها داشته‌ام، برخی کارکنان آنها از فضای بی‌اعتمادی به یکدیگر و به مدیرانشان گلایه می‌کنند. به علاوه، توسط برخی از اعضای اینگونه سازمان‌ها مطرح می‌شود که انگ‌های درونی افراد متعددی در آن سازمان‌ها کاهش یافته است و شاید آنها دیگر «خودشان را ندارند». البته در این میان نیز افرادی هستند که با حفظ انگیزه‌های واقعی خود، تلاش‌هایی ارزنده در اشکال و سطوح مختلف کاری و سازمانی نشان می‌دهند و الگوهای امید

و تلاش برای دیگران هستند. در عین حال، شاید تعداد قابل توجهی از اعضای برخی از سازمان‌ها کارهای خود را عمدتاً یا صرفاً با انگیزه‌های مالی و یا به دلیل اجبارهای ناشی از شرایط محیطی و سازمانی انجام می‌دهند. احتمالاً لذت قابل توجهی نیز از ماهیت کار خود نمی‌برند. در چنین شرایطی، سطح استرس افراد و نارضایتی‌ها نیز بالا رفته و عملکرد و نوآوری نیز کاهش می‌یابد. اهدافی که هر فرد دارد نیز الزاماً بخشی از «خود واقعی» وی نخواهد بود. گرچه ممکن است در برخی کشورها درباره چنین موضوعاتی آمارهای مشخصی وجود داشته باشد، اما حتی براساس مشاهداتی روزمره در برخی سازمان‌های کشور، می‌توان نتیجه گرفت که توجه جدی به موضوعات فوق ضروری است.

از سوی دیگر، هدف‌گذاری برای توسعه کشور و ارتقای فرهنگ کار و ایجاد اشتغال، نیازمند انگیزه‌های بسیار متفاوتی همراه با نوآوری و تلاش مستمر است. تحقق این اهداف، نیازمند افرادی است که خیلی «واقعی» عمل کنند و در عین ایجاد «یادگیری» از محیط پیرامونی، با همت و قابلیت‌های وجودی خود برای شناسایی و به‌کارگیری تدابیر بهتر در جهت حل مسایل پیش رو تلاش نمایند. به علاوه، به دلیل اینکه رشد و شکوفایی ظرفیت‌های ملی مترادف نیازمند تلاش و یادگیری مستمر در بازه زمانی قابل توجهی باشد، انگیزه‌های واقعی سرمایه‌ای مهم برای حرکتی مستمر در این مسیر تا دستیابی به نتایج مورد نظر خواهد بود.

با توجه به ضرورت‌های اشاره شده در فوق، طی سال‌های اخیر، تلاش داشته‌ام تا با نظریه رهبری سازمانی اصیل و نظریه خودتعیین‌گری^۱ به عنوان یک نظریه روانشناختی پایه‌ای برای تبیین مفهوم اصالت، آشنایی دقیقی پیدا کرده و کاربردهای آنها را در عمل و به‌طور خاص در محیط سازمانی بررسی کنم. اینها پایه‌های نظری قابل توجهی برای پرداختن به موضوعاتی مانند واقعی بودن و برخورداری از انگیزه‌های درونی مورد

نیاز برای رشد و یادگیری را فراهم می‌آورد. در ادامه، سعی داشته‌ام تا مبانی این نظریه‌ها را در فلسفه معاصر نقادانه مرور و بررسی کنم. برخی تعالیم و مباحثی که مرتبط با مفهوم اصالت از زاویه فلسفه و عرفان اسلامی می‌دیدم را در حد توان خود مطالعه کردم و در آنها ظرفیت‌های قابل توجهی برای مطالعه و تحقیق بیشتر یافتیم. علاوه بر جنبه‌های نظری موضوع، به دلیل ایجاد فرصت‌هایی ارزنده که در همکاری نزدیک با مدیران برخی از سازمان‌ها داشتم، شاهد رفتارها و اثرگذاری‌هایی توسط برخی از آنها مرتبط با ویژگی‌های رهبری سازمانی اصیل نیز بوده‌ام (و همین‌طور برخی رفتارهای خلاف آن و پیامدهای آسیب‌زننده‌اش!). این جنبه از موضوع نیز به نوبه خود باعث شد که اهمیت این حوزه را در موفقیت سازمان‌ها جدی‌تر تلقی کنم.

نتایج این مطالعات ریادگی‌ها تبدیل به یادداشت‌ها، مطالب درسی در دانشگاه و تعریف پایان نامه‌های دانشجویی، رساله‌های دکتری، پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی و تعریف پایان نامه‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد، در این مدت خود را در مقابل نقدهایی سازنده و گاه تهاجمی، اما بسیار مفید، و ابالات مختلفی از طرف علاقه‌مندان به این موضوعات دیده‌ام که موجب شد تا مطالعات و بررسی‌های خود را تا حد امکان بیشتر و دقیق‌تر کنم. این تلاش‌ها نهایتاً موجب شد تا چهارم و پنجم کتاب حاضر فراهم شود. البته همچنان برای بنده، با یاری خداوند متعال، تکمیل و نقد بیشتر در این حوزه ادامه دارد.

در یک نگاه کلی، این کتاب حاصل مطالعه، تأملات و نقدهای نظری، تلاش برای استفاده کاربردی و مفید از مفاهیم اصالت و رهبری سازمانی اصیل است. از جهت کارکرد علمی و تحقیقاتی، قطعاً نمی‌توان گفت که این کتاب پاسخگوی همه ابالات و ابهامات مرتبط با مفاهیم پیچیده و چند لایه‌ای اصالت و رهبری اصیل است. اما شاید در حدی باشد که بتوان آن را در مرحله‌ای اولیه برای انتشار عمومی، به خصوص برای دو گروه اصلی مناسب دانست. گروه اول، علاقه‌مندان به موضوع رهبری سازمانی در مشاغل مدیریتی هستند که می‌خواهند در کنار تجارب عملی خود، تأملاتی علمی

و نظری هم در این باره داشته باشند. گروه دوم نیز دانشجویان تحصیلات تکمیلی در رشته‌هایی مانند مدیریت در گرایش‌های مختلف و روانشناسی سازمانی هستند. این کتاب ممکن است برای دانشجویانی که به دنبال منبعی فارسی برای آغاز کارهای تحقیقاتی خود در حوزه اصالت و رهبری اصیل هستند مفید باشد. به خصوص، امید است که این کتاب برای دانشجویانی که علاوه بر جنبه‌های تحقیقاتی موضوعات ذکر شد، علاقه‌مند به آشنایی با جنبه‌های کاربردی این موضوعات هم هستند به کار آید. از جهت کارکرد آموزشی، این کتاب با این هدف که به عنوان یک کتاب درسی مستقل و فشرده برای تدریس دروس خاصی مانند رفتار سازمانی یا رهبری سازمانی مورد استفاده قرار گیرد، نیز استفاده نشده است. اگر چه امید است که این کتاب این شانس را داشته باشد که برای معالجه دانشجویان دروس، به عنوان یک مرجع آموزشی تکمیلی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، مهم است از این کتاب به عنوان مرجعی مطالعاتی یا کاربردی برای برخی برنامه‌ها، و نه فقط به عنوان راهنمای سازمانی استفاده شود. با توجه به این اهداف، پیش فرض این کتاب این است که خواننده گرامی با مباحث مقدماتی روانشناسی، رفتار سازمانی و رهبری سازمان آشنایی داشته باشد.

در یک نگاه کلی به بخش‌های مختلف این کتاب، شاید بتوان آن را حاوی مباحثی به شرح زیر دانست که آن را تا حدی متمایز کند:

۱. مروری بر به‌روزترین منابع مرتبط با مفهوم اصالت و رهبری اصیل در تحقیقات و آثار بین‌المللی؛
۲. طرح و مرور نقدهایی که در ادبیات تحقیقاتی و نوشته‌های کاربردی درباره اصالت و رهبری اصیل مطرح هستند؛ مرور پاسخ به این نقدها، در کنار بررسی کفایت نقدها و پاسخ‌ها؛
۳. پیشنهاد دیدگاه‌هایی بدیل برای شکل‌دهی به مبانی مفهومی موضوع اصالت از زاویه فلسفه و عرفان اسلامی و تبیین امکان‌پذیری بهره‌گیری از این دیدگاه‌ها؛

۴. استفاده از اشعار فارسی و تجارب و آثار برخی نویسندگان ایرانی مرتبط با موضوعات کتاب؛
۵. پیشنهاد بحث بیشتر درباره ارتباط بین اصالت روانشناختی و نظریه خودتعیین‌گری؛
۶. بسط جنبه اخلاقی رهبری اصیل برپایه برخی مباحث موجود در فلسفه اخلاق و ارائه پیشنهاداتی برای آینده؛
۷. طرح سؤالاتی برای تفکر و برنامه‌ریزی برای کسب تجربه عملی، پیرامون موضوعات مطرح شده؛
۸. وجود جمع‌بندی‌های نظری و کاربردی در فصول مختلف.

برای استفاده بهتر از کتاب نیز چند پیشنهاد تقدیم می‌شود. با توجه به پیچیدگی‌های مفهومی موجود در برخی مطالب، قوانین پیشنهاد می‌شود که کتاب در قالب چارچوب و فصل‌بندی آن مطالعه شود تا برابر با به‌در بحث، زمینه‌های مفهومی هر فصل در فصول قبلی ایجاد شده باشد. همچنین با چگونگی به‌سؤالات انتهایی هر فصل و تلاش برای انجام تمرین‌های پیشنهاد شده در بخش‌های مختلف، از جمله اقدامات ضروری برای برقراری رابطه کاربردی‌تر با مطالب است. شاید مروری چند باره بر مطالب، در کنار پاسخگویی به‌سؤالات و انجام برخی تمرین‌های عملی پیشنهاد شده، زمینه بهتری برای برقراری رابطه موثرتر با مطالب کتاب فراهم آید.

لازم به‌ذکر است که اکثر مطالب این کتاب تا حد امکان با رویکردی انتقادی بررسی و ارائه شده‌اند. پیش‌فرض معرفتی نگارنده این است که مباحث مطرح شده، پیرامون نظریه رهبری اصیل نیز مانند هر بحث عملی و نظری دیگری، دارای نقاط قوت و همچنین محدودیت‌ها و نقاط ضعفی می‌باشد. از این‌رو نقدها و محدودیت‌های مختلفی پیرامون این موضوعات در این کتاب مطرح شده‌اند و از جوانب مختلفی درباره آنها بحث شده است. قصد اصلی این بوده است که طرح موضوعات مختلف

و نقدهای موجود، پایه‌ای برای تفکر بیشتر و ایجاد فرصتهایی برای افزایش تأملاتی مفید باشد.

امیدوارم مباحث این کتاب در آینده به تدریج با کسب تجارب، بررسی‌ها و تحقیقات بیشتری کامل‌تر و دقیق‌تر شده و از ارزش آفرینی بیشتری با گذشت زمان برخوردار شود.

www.ketab.ir