



## Exploring Lived Experiences of Engaging Leadership Challenges in Interpersonal Relations in Knowledge-Based Companies

**Zakieh Beiki Demneh**

PhD student in public administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**Seyyed Mohsen Allameh\***

Associate Professor, Public Governance Department, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Akbar Etebaryan Khorasgani**

Professor, Department of Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Iran.

**Saeed Sharifi**

Associate Professor, Department of Cultural Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

**Received: 04/01/2023**

**Accepted: 05/04/2023**

**Abstract:** Engaging leadership, due to its unique capabilities in creating people's Engagement at work and its role in interpersonal relationships, as an emerging concept, can be effective in increasing the ability to face the challenges of knowledge companies. Therefore, this research explores the lived experiences of engaging leadership challenges in interpersonal relationships of knowledge-based companies. The research methodology is Husserli's descriptive-phenomenological. The research environment is knowledge-based companies and the research population is people who were working in knowledge-based companies, and information was collected through semi-structured and in-depth interviews; interviews were conducted with 16 employees until data saturation. Convenience-sampling method dependent on the criterion was employed. The researcher was looking for an answer to the question, what challenges does the engaging leadership face in the inter-personal relations of Iran's knowledge-based companies, and what requirements should be considered for the leadership of these knowledge workers? The validity of the research data was verified by returning to the interviewees, in-depth descriptions, and external auditors. Data analysis was done by the 7-step Collaizi method. The results show that the challenges of engaging leadership in knowledge-based companies can be seen in elements such as consensus on the same goals, avoiding reality, added social dignity, stimulation of collective self-efficacy, and communication conflicts.

**Keywords:** Work Engagement, Interpersonal Relations, Leadership, Engaging Leadership, Knowledge-Based Companies.

---

Corresponding Author, Email: [dr\\_allameh@ut.ac.ir](mailto:dr_allameh@ut.ac.ir)

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2023.376740.1522

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

# واکاوی تجارب زیسته کارکنان از چالش‌های رهبری شورانگیز در روابط میان‌فردی شرکت‌های دانش‌بنیان

زکيه بيكي دمنه

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

سیدمحسن علامه\*

دانشیار، گروه حکمرانی عمومی و اداری، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

اکبر اعتباریان خوراسگانی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

سعید شریفی

دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۱/۱۶

دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۱۴



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

**چکیده:** رهبری شورانگیز به واسطه قابلیت‌های منحصر به فرد خود در ایجاد شور و اشتیاق افراد در کار و نقش آن در روابط میان‌فردی به عنوان یک مفهوم نوظهور می‌تواند در افزایش توان مواجهه با چالش‌های شرکت‌های دانش‌بنیان مؤثر باشد. پژوهش حاضر به دنبال واکاوی تجارب زیسته کارکنان از چالش‌های رهبری شورانگیز در روابط میان‌فردی شرکت‌های دانش‌بنیان است. روش‌شناسی پژوهش، پدیدارشناسی توصیفی هوسرلی است. محیط پژوهش، شرکت‌های دانش‌بنیان و جامعه پژوهش، افرادی است که در شرکت‌های دانش‌بنیان مشغول فعالیت بودند که اطلاعات پژوهش با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق با آن‌ها جمع‌آوری شد؛ از این میان، تا حد اشباع داده‌ها با ۱۶ نفر از کارکنان، مصاحبه انجام گرفت؛ نمونه‌گیری به روش هدف‌مند وابسته به معیار انجام شد. پژوهش‌گر در پی پاسخ به این سؤال بود که رهبری شورانگیز در روابط میان‌گروهی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران با چه چالش‌هایی مواجه است و برای رهبری این کارکنان دانشی چه الزاماتی باید در نظر گرفت؟ اعتبار داده‌های پژوهش از طریق بازگشت به مصاحبه‌شوندگان، توصیف عمیق و ممیزان بیرونی تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش کولایزی انجام گرفت. نتایج نشان داد می‌توان چالش‌های رهبری شورانگیز در شرکت‌های دانش‌بنیان را در عناصری چون اجماع بر اهداف یکسان، واقعیت‌پرهیزی، منزلت افزوده اجتماعی، تحریک خودکارآمدی جمعی و تعارضات ارتباطی دید.

**واژگان کلیدی:** اشتیاق کاری، روابط میان‌فردی، رهبری، رهبری شورانگیز، شرکت‌های دانش‌بنیان.

\* نویسنده مسئول: dr\_allameh@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2023.376740.1522

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۶۰۶-۲۶۷۶X

## مقدمه

رهبری، هم به عنوان یک حوزه تحقیقاتی و هم به عنوان یک مهارت عملی، توانایی یک فرد، گروه یا سازمان برای تأثیرگذاری یا هدایت سایر افراد، تیم‌ها یا کل سازمان‌ها را در برمی‌گیرد (Grint & Jones, 2022). رهبری پدیده‌ای واقعی بوده و در اثربخشی سازمان‌ها نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند (O'Brien, 2022). شواهد نشان می‌دهد که وقتی پیروان به رهبران خود اعتماد می‌کنند، مایل و قادر خواهند بود برای کمک به همکاران و سازمان خود تلاش بیشتری انجام دهند و با احساس امنیت، نظرات خود را بیان کرده و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند (Legood et al., 2021). به گفته دیویس رهبری، عاملی انسانی است که گروهی را به هم پیوند داده و آن را به سمت اهداف سوق می‌دهد (Kumar et al., 2022). رهبران توجه بیشتری به ارزش‌ها دارند (Tuin et al., 2021).

رهبری شورانگیز<sup>۱</sup> یکی از موضوعات نوین از حیث مفهومی و قابل تأمل از منظر کارکردی در مطالعات رهبری در دهه اخیر به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌بنیان است، رهبری توانایی متقاعد کردن افراد برای کنار گذاشتن جنبه‌های فردی و دنبال کردن یک هدف مشترک برای تحقق منافع یک گروه را دارد (Wilson et al., 2021). نقش رهبر در اهداف دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان بیشتر نمود می‌یابد؛ چراکه به‌وضوح می‌تواند اهداف جمعی دانش‌بنیان را بر اهداف فردی رجحان دهد. همان‌طور که شواهد نشان می‌دهند رهبر در پیش‌بینی اهداف دانشی سازمان نقش اساسی دارد (Abdillah et al., 2022) همچنین رفتار رهبری شورانگیز، اجرای واقعی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر رفاه را تقویت می‌کند و تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد (Salas-Vallina et al., 2020). و مفهوم جدید رهبری شورانگیز به‌عنوان نوع خاصی از رهبری برای تقویت تعهد شغلی (تیمی) ارائه می‌شود (Rahmadani et al., 2020).

رهبری شورانگیز ریشه در مفهوم شورانگیزی دارد؛ موضوعی که به‌واسطه روابط درون‌سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان، بر پایه عنصر شناخت، عاطفه و اتحاد جمعی شکل گرفته است. شورانگیزی جمعی<sup>۲</sup> که نظریه دل‌بستگی<sup>۳</sup> را با دیدگاه دانش‌بنیان<sup>۴</sup> ادغام می‌کند یکی از کارویژه‌های بنیادین به‌ویژه در شرکت‌هایی است که خدمات مبتنی بر دانش ارائه می‌دهند و اشتراک دانش و نوآوری به‌عنوان ارکان اساسی آن شناخته می‌شود؛ شواهد در این زمینه نشان

---

1. Engaging Leadership  
2. Collective engagement  
3. Engagement Theory  
4. knowledge-based perspective

می‌دهند عملکرد نوآوری و تسهیم دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان بر پایه شورانگیزی افزایش می‌یابد (Fachrunnisa et al., 2020). درواقع شورانگیزی افراد با وظایف و اهداف گروه، تأثیر مثبتی بر سطح نوآوری و خلاقیت خواهد داشت (Zhang & Bartol, 2010). رهبری شورانگیز با تکبہ بر نگاه واقعی، توانمندسازی، صادق بودن و سازگاری، شبکه‌سازی و دستیابی و قاطع بودن عمل می‌کند (Smith et al, 2017).

اهمیت شورانگیزی در کار به دلیل ماهیتی است که در شرکت‌های دانش‌بنیان وجود دارد؛ توانایی توسعه و حفظ منابع ارزشمند، افزایش ظرفیت جذب و طراحی مناسب برای تبادل دانش از عمده چالش‌هایی است که شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق پیامدهای حاصل از شورانگیزی می‌توانند به آن دست یابند (Reid et al., 2001).

شواهد نشان می‌دهند شورانگیزی سبب افزایش تمرکز در کار می‌شود (Sariwulan et al., 2019) و هنگامی که اعضای هر سازمان بر روی دستیابی به هدف متمرکز شوند اشتراک‌گذاری اطلاعات تقویت خواهد شد (Fachrunnisa et al., 2019). ازاین‌رو توجه به شورانگیزی در سازمان‌های دانش‌بنیان به دلیل کارکردهای آن، یک مسئله جدی شناخته می‌شود. شورانگیزی کارکنان نیز از نظر روانی، شناختی و عاطفی پیامدهای یادگیری رابطه‌ای، قابلیت نوآورانه شرکت‌ها، تعهد کارکنان و راهبرد خلاقانه را در شرکت‌های دانش‌بنیان تحت تأثیر قرار می‌دهد (Slatten & Lien, 2016).

فعالیت‌های دانش‌بنیان نیازمند سرمایه‌گذاری ذهنی و عاطفی فراوان بوده و مبتنی بر مشارکت و آورده داوطلبانه از سوی افراد حرفه‌ای و دارای مهارت بالاست (Pearce & Manz, 2005) و رهبری شورانگیز که به‌عنوان سبک رهبری درک می‌شود، پیروان را الهام می‌بخشد، تقویت می‌کند، توانمند کرده و به هم متصل می‌کند (Schaufeli, 2015). ازاین‌رو روابط بین فردی کانون اصلی رهبری شورانگیز خواهد بود؛ چراکه این سطح، از ظرفیت کارکردی بیشتری در همبستگی روحی و ایجاد انگیزه درونی به نسبت سایر گونه‌های رهبری برخوردار است. به‌طور کلی، شورانگیزی کاری کارکنان یک حالت ذهنی در نظر گرفته می‌شود که همه کارمندان را تشویق می‌کند تا احساسات، خرد و قدرت خود را برای انجام وظایف خود اختصاص دهند (Schaufeli et al., 2004). ورود نسل جدید نیروی کار مستلزم فراتر رفتن از مرزهای سنتی رهبری است. سازمان‌ها باید تلاش کنند تا جو کاری حمایتی ایجاد کنند که الهام‌بخش و تقویت‌کننده بوده و ارتباط کارکنان را برای انجام وظایفشان قوی‌تر کند (Firouznia et al., 2021).

پژوهش‌های انجام‌گرفته در کشور نشان می‌دهد عناصری چون ظرفیت جذب (گنجی دوست، ۱۴۰۰)، توسعه و تجاری‌سازی دانش (بابایی، ۱۳۹۹) و حتی جذب و نگهداری منابع انسانی (حسینعلی زاده، ۱۳۹۴) در شرکت‌های دانش‌بنیان از چالش‌های جدی است. چالش‌هایی که این شرکت‌ها در مسیر رشد خود با آن مواجه‌اند نهادی تصمیم‌گیر را مجاب می‌کند به‌طور عمیق‌تر مسائل این شرکت‌ها را مدنظر داشته باشند.

توجه به چالش‌های رهبری شورانگیز از آن منظر که شرکت‌های دانش‌بنیان بر پایه جنبه‌های انگیزش درونی و اهداف تخصصی شکل گرفته‌اند می‌تواند یک مسئله قابل توجه باشد؛ چراکه شرکت‌های دانش‌بنیان بر پایه رهبری شورانگیز، امکان انسجام بیشتر، تقویت ساز مایه‌های عاطفی، استقلال و همچنین برونی‌سازی اهداف و دل‌بستگی در کار را بیشتر تجربه خواهند کرد؛ نکته قابل‌تأملی که در این شرکت‌ها برجستگی دارد توجه به اهداف از طریق استقلال و دل‌بستگی است که از مؤلفه‌ها و عناصر کلیدی رهبری شورانگیز به شمار می‌رود و به دلیل اهمیت کاردانشی و محدود شدن به قابلیت‌های رهبری سنتی در این شرکت‌ها مغفول مانده است.

گرین برگ - والت و رابرت سون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اظهار می‌کنند که رهبران کارکنان دانشی بایستی آمادگی درگیر کردن زیردستان در امور مربوط به تصمیم‌گیری سازمانی را داشته باشند. کارکنان دانشی، آن‌هایی هستند که در حوزه کار در دست اجرا نسبت به مدیران خود از دانش بیشتری برخوردارند. حفظ چنین افرادی کار دشواری است؛ چراکه آن‌ها در جستجوی چالش و فرصتی برای ایجاد اثرات معنی‌دار در کار هستند. به‌کارگیری رهبری سنتی از بالا به پایین در چنین ساختارهایی دشوار و مشکل‌آفرین خواهد بود (Wu et al., 2022). هوچ<sup>۲</sup> و همکاران (2010) بر این باورند که رهبران آینده نیازمند کسب مهارت جهت به‌کارگیری و حفظ این استعدادهای کلیدی خواهند بود و رهبری شورانگیز می‌تواند در نیل به این مهم راه‌گشا باشد. دلایل متعددی وجود دارد که اهمیت "رهبری شورانگیز" را برجسته می‌نماید، دلایلی که در طراحی و استفاده از گروه‌های کاری مستتر است. یکی از مهم‌ترین این دلایل، اشکال جدید تیم‌های کاری است که بر کار دانش‌محور تأکید دارند، کاری که بر کارکنانی با سطوح بالای تخصص و تجربه متکی است، کارکنانی که برای به‌کارگیری دانش و مهارت‌های خود در جستجوی استقلال و خودمختاری<sup>۳</sup> هستند (De-Nisi & Smith, 2014)، بنابراین خواهان فرصت‌های بیشتر جهت

1. Greenberg – Walt and Robertson

2. Hotch

3. autonomy

ایفای نقش و مشارکت در وظایف رهبری در گروه متبوع خود می‌باشند. مروری بر نظریه‌های رهبری - رویکردهای رفتاری، جایگزین‌های رهبری، نظریه‌های وضعیتی و مدل‌های رهبری توزیع‌شده - نشان می‌دهد که رویکردهای موجود برای مطالعه گروه‌های خودگردان و دانش‌بنیان، نامناسب و ناکارآمد هستند (Gu et al., 2018).

توجه به رهبری شورانگیز به‌واسطه تأکید آن بر استقلال فردی و قابلیت‌های فرد به‌عنوان یک عنصر خلاق، مبنایی برای توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و بهبود عملکرد آن‌ها خواهد بود. علاوه بر این، شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق تقویت روابط میان فردی می‌توانند خلاقیت جمعی و تیمی را بهبود بخشیده، رفتارهای انحرافی و ناسازگارانه را کاهش داده و توجه به اهداف دانشی را به‌واسطه اهمیت دادن به نیازهای فردی تقویت کنند؛ موضوعی که کمتر در سازمان‌های دانش‌بنیان مورد توجه قرار گرفته و می‌تواند نقطه عطفی در بازاندیشی رویکردهای معطوف به رهبری بر پایه تقویت عناصر سرمایه عاطفی باشد؛ از این‌رو، توجه به رهبری شورانگیز در سازمان‌های دانش‌بنیان به‌واسطه توسعه روزافزون این شرکت و اهمیت یافتن نقش سرمایه خلاق و نوآورانه که تحت تأثیر قابلیت‌های شبکه روابط انسانی و میان‌گروهی شکل می‌گیرد یک مسئله قابل تأمل به حساب می‌آید.

پرداختن به این مقوله به‌واسطه آن که بخش عمده‌ای از قابلیت‌های رهبری، برخاسته از روابط میان فردی و متکی بر دل‌بستگی به کار و جنبه‌های خلاقانه در محیط کاردانشی است نیازمند بازشناسی از طریق پدیدارشناسی است. به دلیل این‌که این روش ماهیت اکتشافی دارد امکان مطالعه و درک عمیق‌تری نسبت به مفاهیم جدید به‌دست خواهد داد. ون منن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) معتقد است از بین روش‌شناسی‌های کیفی، پدیدارشناسی، به دلیل آن که حالتی توصیفی، بازتابی، تفسیری و متعهدانه - در جستاری که به دنبال توصیف الزامات یک تجربه است - را فراهم می‌نماید، مناسب برای اکتشاف تشخیص داده‌شده است.

### مروری بر مبانی نظری

جذابیت مقوله رهبری به‌عنوان موضوع پژوهش و دارا بودن مفاهیم بسیار متفاوت، منجر به خلق ادبیاتی گسترده در این حوزه شده است. تلاش‌ها در جهت سازمان‌دهی ادبیات بر مبنای رویکردها و نگرش‌های عمده، موفقیت‌های ناچیزی را به دنبال داشته است. یکی از مفیدترین راه‌کارها جهت طبقه‌بندی نظریه و پژوهش‌های رهبری، تمرکز بر انواع متغیرهایی است که بیشتر مورد تأکید قرار گرفته‌اند. سه دسته از متغیرها که به‌منظور فهم اثربخشی رهبری

۱. Vanmanen

مطرح شده‌اند عبارت‌اند از: (۱) مشخصات رهبران؛ (۲) مشخصات پیروان؛ و (۳) مشخصات موقعیتی. یوکل<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) با بهره‌گیری از ادبیات، نظریه‌ها و پژوهش‌های عملی صورت گرفته در زمینه رهبری، در کتاب خود "رهبری در سازمان‌ها" نظریه‌های رهبری را براساس پنج رویکرد طبقه‌بندی می‌کند:

#### الف) رویکرد صفات<sup>۲</sup>

این رویکرد بر خصوصیات رهبران هم‌چون شخصیت، ارزش‌ها و مهارت‌ها تأکید دارد. سنگ‌بنای این رویکرد بر این فرض استوار بوده که برخی افراد ذاتاً رهبرند و برخی صفات معین توسط دیگران قابل اکتساب نمی‌باشند. نظریه‌های اولیه رهبری موفقیت‌های مدیریتی را به توانایی‌های غیرمعمول و فوق‌العاده رهبران نظیر خستگی‌ناپذیری، بینش نافذ، آینده‌نگری غیرطبیعی و قدرت‌های متقاعدکنندگی غیرقابل مقاومت نسبت می‌دادند.

#### ب) رویکرد رفتاری<sup>۳</sup>

در ابتدای دهه ۱۹۵۰ و پس‌از آن که پژوهش‌گران از رویکرد صفات دل‌سرد شدند به‌مرور توجه خود را به آن‌چه حقیقتاً مدیران در سازمان و در شغل خود انجام می‌دهند جلب نمودند. پژوهش‌ها در زمینه رفتار، خود به دو زیرگروه تقسیم می‌شوند: دسته اول، پژوهش‌هایی هستند که به بررسی چگونگی صرف زمان از سوی مدیران و الگوی عادی فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و عملکردهای مشاغل مدیریتی می‌پردازند. برخی پژوهش‌ها نیز در پی شناخت آن هستند که مدیران چگونه با تقاضاها، محدودیت‌ها و تعارضات نقش در شغل خود مواجه می‌شوند.

زیرگروه دیگر در رویکرد رفتاری بر شناسایی رفتار رهبری کارآمد تمرکز دارد.

#### پ) رویکرد قدرت - نفوذ<sup>۴</sup>

مطالعات حوزه قدرت - نفوذ، فرایندهای اثرگذاری و تأثیرپذیری میان رهبران و دیگر افراد سازمان را مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهند.

#### ج) رویکرد موقعیتی<sup>۵</sup>

این روابط گاه تحت عنوان نظریه‌های اقتضایی رهبری نامیده می‌شوند. حالت حدی نظریه موقعیتی (جانشین‌های رهبری) به دنبال شناخت شرایطی است که می‌تواند رهبری سلسله‌مراتبی را غیرضروری و زائد نماید.

#### چ) رویکرد تعاملی<sup>۱</sup>

۱. Yukl

2. trait approach

3. behavior approach

4. power- influence approach

5. situational approach

رویکردهای تعاملی بیش از یک دسته از متغیرهای رهبری را دربرگرفته و پوشش می‌دهند. در سال‌های اخیر، دخیل نمودن دو یا چند دسته از متغیرهای رهبری در یک مطالعه واحد به امری عادی بدل شده است؛ اما یافتن نظریه‌ای که همه انواع متغیرها را شامل شود همچنان بسیار دشوار و چهبسا غیرممکن می‌نماید. به‌عنوان مثال می‌توان به "نظریه تصور شخص (مفهوم از خود)" رهبری کارزماتیک اشاره کرد که در تلاش است توضیح دهد که چرا پیروان برخی رهبران مایل به تلاش فراوان و استثنایی<sup>۳</sup> و قربانی کردن خود جهت انجام و تحقق مأموریت یا هدف گروه هستند (Yukl, 2010) او (؟؟؟) معتقد است رویکرد مراقبتی به معنای توجه به کارکنان در راستای منافع ایشان، تعهد نسبت به موفقیت آنان، نه صرفاً به این منظور که برای گروه و یا شرکت ما کار می‌کنند؛ تلاش در جهت رشد و تعالی و عشق به آنان برای شکوفایی بیشتر هست. این رویکرد در قالب عنوان "مشارکت، مراقبت است" (Houghton et al., 2015) گویای ارتباط مذکور است

شورانگیزی<sup>۴</sup> از مفاهیم نوظهور روان‌شناسی مثبت<sup>۵</sup> است که با انگیزه<sup>۶</sup> شوروشوق<sup>۶</sup> و تعهد در کار مشخص می‌شود (Simoes, 2019). تعاریف مختلفی در مورد این که شوروشوق کارکنان چیست، وجود دارد. در بسیاری از این تعاریف، شوروشوق به‌عنوان یک حالت روان‌شناختی مرتبط با کار در نظر گرفته می‌شود؛ درواقع، شورانگیزی کار یک حالت انگیزشی است که در تمایل واقعی برای سرمایه‌گذاری تلاش متمرکز برای اهداف و موفقیت سازمانی منعکس می‌شود (Albrecht, 2010: 4).

از این رو، می‌توان گفت، شورانگیزی یک حالت روانی است و از این منظر جنبه‌هایی از شخصیت افراد را شکل می‌دهد و نسبتاً ثابت است (Welch, 2011). درواقع، شورانگیزی کارکنان را می‌توان تعاملی که افراد به‌صورت فیزیکی، شناختی و عاطفی در طول اجرای نقش به کار می‌گیرند و ابراز می‌کنند تلقی کرد (Makinen, 2015). این تعریف شامل این مفهوم است که شورانگیزی مفهومی مثبت و رضایت‌بخش است و تأکید می‌کند که چرا باید نه فقط از دیدگاه سازمان، بلکه از دیدگاه فرد برای آن تلاش کرد. درواقع، به اشتیاق به مشارکت کردن شدید در کار و تجربه حس اهمیت، الهام، غرور و چالش اشاره می‌کند (Marques, 2020).

1. integrative approach

2. self- concept

3. exceptional effort

4. Engagement

5. Positive psychology

6. Enthusiasm



شورانگیزی دو جزء اساسی دارد. نخست این که افراد باید با یک هدف مشترک همسو و دیگر این که متعهد به حمایت متقابل از تلاش‌های یکدیگر باشند (Christian et al., 2011). شوروشوق کاری به‌عنوان یک وضعیت ذهنی مثبت<sup>۱</sup>، کامل و مرتبط با کار تعریف شده است که با قدرت، فداکاری<sup>۲</sup> و جاذبه مشخص و نمود می‌یابد (Ofei-Dodoo et al., 2020). مشخصه شورانگیزی این است که فرد، کاملاً متمرکز و درگیر کار است و با گذر زمان در رها کردن کار با مشکل مواجه خواهد شد (Chan, 2021).

رهبری شورانگیزی یک مدل رهبری است که اخیراً معرفی شده است و فرض بر این دارد که رهبر مشارکت کاری کارکنان را از طریق برآوردن سه نیاز اساسی روان‌شناختی یعنی استقلال<sup>۳</sup>، شایستگی<sup>۴</sup> و ارتباط<sup>۵</sup> تسهیل می‌کند (Sæther et al., 2019). نیاز به استقلال به‌عنوان تمایل افراد برای تجربه احساس مالکیت بر رفتار خود تعریف می‌شود. شواهد زیادی نشان داده‌اند که استقلال، باعث افزایش خودکارآمدی افراد می‌شود و از همین رهگذر، رهبران می‌توانند بر روی افراد با خود کارآمدی بالا تأثیر مثبت بگذارند (Den Hartog & Belschak, 2012).

نیاز به ارتباط به‌عنوان عامل اساسی روان‌شناختی دوم ناظر بر تمایل افراد برای عضویت و عضو از یک گروه بودن و احساس ارتباط با دیگران تعریف می‌شود. شواهدی در این زمینه وجود دارد که تأیید می‌کند تمایل به عضویت به‌واسطه احساس نیاز به هویت‌یابی اجتماعی از رهگذر ارتباط با دیگران شکل می‌گیرد (Hog et al., 2006). درنهایت، نیاز به شایستگی به‌عنوان عامل سوم تمایل ذاتی افراد برای مؤثر بودن در مواجهه با چالش‌های محیطی و توانایی دستیابی به نتایج مطلوب تعریف می‌شود و نشان می‌دهد که افراد در درون گروه‌های با هویت اجتماعی بالا، احساس شایستگی بیشتری دارند؛ از این رو، رهبران می‌توانند تأثیرگذار باشد. علاوه بر این چهارمین نیاز روان‌شناختی اساسی که بعدها اضافه شد نیاز به معنادار بودن است که به‌عنوان تمایل ذاتی افراد برای مشارکت کردن در فعالیت‌هایی است که مفید، مهم و قابل توجه هستند و با ارزش‌های شخصی او مطابقت دارند (Schaufeli, 2015).

درواقع، مفهوم رهبری شورانگیزی فرض می‌کند که رهبران مشتاق، نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان را برآورده می‌کنند و این امر به‌نوبه خود، مشارکت کاری را تقویت خواهد کرد. براین اساس، مفهوم رهبری پرشور سعی می‌کند سازوکار روان‌شناختی منحصر به فرد رفتار

1. Positive state of mind
2. Dedication
3. Autonomy
4. Competence
5. Relatedness

رهبران را بر شوق کاری کارکنان و در نتیجه عملکرد شغلی توضیح دهد ( Nikolova et al., 2019).

بنابراین، نوع خاصی از رهبری که در درجه اول بر رفاه کارکنان متمرکز است - یعنی مشارکت کاری سبک‌های مختلف رهبری - رابطه مثبتی با اشتیاق کاری دارند ( De-Cuyper & Schaufeli, 2018) مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمت‌گزار، رهبری معتبر و رهبری اخلاقی. با این حال، هیچ‌یک از آن سبک‌های رهبری به‌طور خاص برای افزایش مشارکت کاری کارکنان تصور نشده است. شاولفی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) با برانگیختن این دیدگاه - به‌ویژه در تجارت - که «رهبری» برای مشارکت کاری (تیم) حیاتی است، مفهوم رهبری شورانگیز را که ریشه در نظریه خودتعیین‌گری دارد، توسعه داد؛ به گفته وی، رهبری شورانگیز به مدلی از رهبری مثبت اشاره دارد که مشارکت کاری کارکنان را از طریق سازوکارهای روان‌شناختی خاصی که می‌تواند با استفاده از نظریه خودتعیین‌گری توصیف شود، تقویت می‌کند.

از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری شورانگیز بر نظریه نیازهای روان‌شناختی اساسی با تکیه بر نظریه خودتعیین‌گری، استوار است (Van-Tuin et al, 2021)؛ شواهدی در این رابطه وجود دارند که نشان می‌دهند رهبری شورانگیز به‌طور خاص بر روی برآورده کردن نیازهای اساسی روان‌شناختی استقلال، شایستگی و ارتباط، استوار است (Van-Tuin et al, 2021). نتایج در این زمینه حکایت از این دارد که رهبری شورانگیز با کارکنانی که ارزش‌های سازمانشان را درونی‌تر می‌دانند (مثلاً مراقبت از دیگران، کمک به تبدیل جهان به مکانی بهتر، تحریک رشد شخصی)، ارتباط دارد و این امر نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان را برآورده می‌کند و به مشارکت کاری نه به‌عنوان یک عامل بیرون از افراد (موفقیت مالی، قدرت و موقعیت) دامن می‌زند (Chen & Cuervo, 2022). ارتباطات الهام‌بخش و حمایتی سرپرست - کارمند، صداقت، احترام، شناخت، تفویض اختیار و شفافیت برخی از اقدامات رهبری شورانگیز هستند که به‌موجب آن رهبران، پیروان را به سازمان پیوند می‌دهند (Firouznia et al., 2021).

به گفته شاولفی (۲۰۱۵)، رهبری شورانگیز تا حدی با سایر مفاهیم رهبری - به‌ویژه با رهبری تحول‌آفرین - که شامل چهار جنبه نفوذ ایده‌آل (ابراز اعتماد بالا به پیروان)، انگیزه الهام‌بخش (صحبت خوش‌بینانه و مشتاقانه در مورد آینده)، تحریک فکری (تشویق پیروان برای به چالش کشیدن رویکردهای فعلی، تفکر به روش‌های جدید) و توجه فردی (تمرکز بر کمک به پیروان برای توسعه نقاط قوت خود) هم‌پوشانی دارد. شاولفی استدلال کرد که انگیزه الهام‌بخش با الهام‌بخشی هم‌پوشانی دارد، در حالی که تحریک فکری - حداقل تا حدی - با توانمندسازی

۱. Schaufeli

همپوشانی دارد. متأسفانه، منطق مفهومی برای گنجانیدن این چهار عنصر به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده رهبری تحول‌آفرین وجود ندارد (Van-Knippenberg & Sitkin, 2013). در مقابل، چهار مؤلفه مفهوم رهبری شورانگیز به برآورده کردن نیازهای روان‌شناختی اساسی اشاره دارد که ریشه در نظریه خودتعیین‌گری دارد. علاوه بر این، درحالی‌که رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک ساختار رهبری گسترده در نظر گرفته می‌شود، رهبری شورانگیز یک مفهوم محدود است، زیرا بر رفتارهای رهبری خاص تمرکز دارد که تعامل کاری را تقویت می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای، از نظر ماهیت، کیفی با رویکرد پدیدارشناسی است. پدیدارشناسی یکی از رویکردهای پژوهش کیفی متمرکز بر تجارب زندگی انسان‌ها است. در واقع، در مطالعات کیفی، تجارب روزمره زندگی افراد مطالعه می‌شود تا پدیده‌هایی که به‌طور طبیعی در حالت‌های معمول رخ می‌دهند، درک شوند. (Mors, 2005) راپورت و وین‌رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) دو نوع توصیفی و تفسیری را از هم متمایز دانسته‌اند. می‌توان، پدیدارشناسی هوسرلی را که به واکاوی تجارب افراد از موضعی روان‌شناسانه می‌پردازد توصیفی، و پدیدارشناسی هایدگری را به‌دلیل تفسیر و تحمیل پیش‌فرض‌های محقق به متن، تفسیری دانست. از آن‌جاکه صفت رهبری شورانگیز به ادراک از کنش‌گران از موقعیت‌های رهبری بستگی دارد، درک آن از طریق روش پدیدارشناسی بهتر انجام خواهد گرفت. این شیوه به‌دلیل اتکای بر درک تجربیات می‌تواند الگوهای رفتاری افراد را بهتر بشناساند. روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی یا هوسرلی است که به مطالعه فهم و تجربه افراد می‌پردازد. برای دریافت پایایی در این روش، پژوهش‌گر مصاحبه‌ها را به‌صورت موازی و جداگانه انجام داد و نتایج آن را با یکدیگر مقایسه نمود. هم‌سانی بالایی در چند مصاحبه به‌صورت تصادفی مشاهده شد. برای نشان دادن موثق بودن، پژوهش‌گر از دو کدگذار برای کدگذاری داده‌ها استفاده کرد و درجه توافق آن‌ها نشان داد که اعتبار داده‌ها قابل قبول بود. علاوه بر این، پژوهش‌گر ویژگی‌های متعددی که از بستر موضوع برخاسته و یا متعلق به مصاحبه‌شونده هستند مثل خنده، اخم، مکث و حالات هیجانی قابل مشاهده را گزارش کرده است.

جامعه پژوهش، نخبگانی که خود رهبران شرکت‌های دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان هستند و اساتید حوزه رفتار سازمانی که جایگاه و مفهوم رهبری را درک و لمس کرده‌اند، بود. نمونه‌گیری در این پژوهش تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. روش نمونه‌گیری نظری بر مبنای

1. Rapport & Wainwright

هدفمند وابسته به معیار جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش‌های کیفی انجام شد. شیوه ایده‌آل در این نمونه‌گیری این است که تا رسیدن به مورد اشباع (موردی که پس‌از آن اطلاعات جدیدی به دست نمی‌آید) به انتخاب ادامه داده شود. در این پژوهش تا ۱۶ نفر مصاحبه ادامه یافت؛ جدول (۱) مشخصات نمونه پژوهش و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها را نشان داده است.

جدول (۱) مشخصات نمونه پژوهش

ردیف	تعداد ارجاعات	سن	جنس	سابقه
۱	متخصص در رشته نرم‌افزار	۴۳	مرد	۱۵
۲	متخصص هوش مصنوعی	۳۴	مرد	۱۰
۳	تجاری‌سازی محصولات دانش‌بنیان	۴۶	مرد	۲۳
۴	شیمی آلی	۴۲	مرد	۱۰
۵	تحلیل‌گر ارشد دیتا	۲۵	مرد	۱
۶	کارشناس صنایع غذایی	۵۵	مرد	۱۴
۷	دکتری مدیریت	۳۷	مرد	۱۴
۸	دکتری مدیریت راهبردی	۳۸	مرد	۱۲
۹	دکتری رفتار سازمانی	۴۲	مرد	۱۳
۱۰	مدیر شرکت دانش‌بنیان	۳۸	مرد	۱
۱۱	مدیرعامل شرکت فنی مهندسی	۴۰	مرد	۱۲
۱۲	ارشد عمران	۴۱	مرد	۱
۱۳	دکتری منابع انسانی	۵۳	مرد	۲۳
۱۴	دکتری مدیریت آموزشی	۵۵	مرد	۲۵
۱۵	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۳۵	زن	۱
۱۶	دکتری مدیریت راهبردی	۳۸	زن	۹

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کولایزی (۱۹۷۸) که به روش ۷ مرحله‌ای نیز معروف است استفاده شد: ۱- خواندن دقیق کلیه توصیف‌ها و یافته‌های مهم شرکت‌کنندگان؛ ۲- استخراج عبارات مهم و جملات مرتبط با پدیده؛ ۳- مفهوم‌بخشی به جملات مهم استخراج‌شده؛ ۴- مرتب‌سازی توسط شرکت‌کنندگان و مفهوم‌سازی مشترک در دسته‌های خاص؛ ۵- تبدیل کلیه عقاید استنتاج شده به توصیفات کامل و جامع؛ ۶- تبدیل توصیفات کامل پدیده به یک توصیف خلاصه، واقعی و مختصر؛ ۷- معتبرسازی نهایی، قابلیت اعتبار پذیری، قابلیت انتقال‌پذیری و قابلیت تأیید پذیری داده‌ها. در این پژوهش از تأیید همکار نیز بهره گرفته شد و با توجه به ضریب توافق ۹۱ درصدی بین دو کدگذار، پایایی تأیید شد.

جدول (۲) مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی

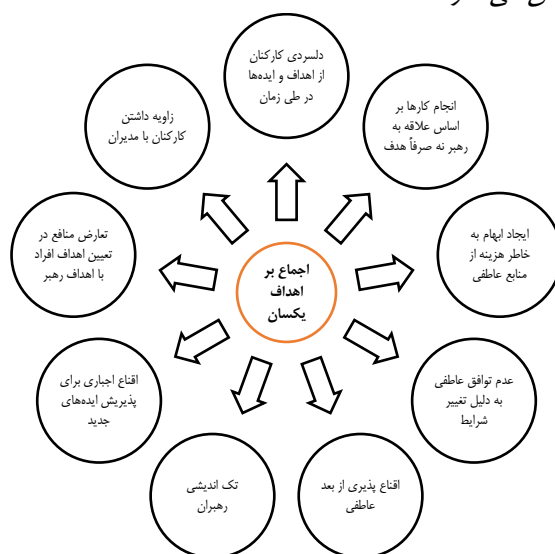
مضمین اصلی	مضمین فرعی
اجماع بر اهداف یکسان	اقتناع‌پذیری از بعد عاطفی
	عدم توافق عاطفی به دلیل تغییر شرایط
	ایجاد ابهام به خاطر هزینه از منابع عاطفی
	انجام کارها بر اساس علاقه به رهبر نه صرفاً هدف
	دلسردی کارکنان از اهداف و ایده‌ها در طی زمان
	زاویه داشتن کارکنان با مدیران
	تعارض منافع در تعیین اهداف افراد با اهداف رهبر
واقعیت‌پرهیزی	تک‌اندیشی رهبران
	اقتناع اجباری برای پذیرش ایده‌های جدید
	کمال‌گرایی رهبران
	آرمان‌های غیر قابل دستیابی
	تعیین اهداف فراتر از توان افراد
منزلت افزوده اجتماعی	توجه کمتر به واقعیت‌های میدان در تعیین اهداف توسط رهبر
	عدم کسب منزلت اجتماعی از طریق تأثیرات رفتاری و انگیزشی رهبری شورانگیز
	لزوم ادراک از منزلت افزوده اجتماعی از طریق کسب تجربه در شرکت
	چالش تولید منزلت افزوده که تا حد زیادی به رفتارها و منش فردی و اجتماعی رهبران بستگی دارد
	داشتن وجه سازمانی مطلوب
	میل به دیده شدن تک‌تک کارکنان
تحریک خودکارآمدی جمعی	عدم توافق و پذیرش جمعی
	عدم همکاری تیمی
	فردگرا بودن کارکنان دانشی
	متعهد بودن بیشتر به تخصص و مهارت خود، نه گروه و شرکت
	لزوم پاسخ به نیازهای روان‌شناختی افراد گروه
تعارضات ارتباطی	یک‌طرفه بودن ارتباط و نبودن ارتباط (چهره به چهره) که جزو ملزومات آموزش و یادگیری است
	چالش‌های میان فرهنگی و حتی شخصیت و خلقیات
	عدم درک تفاوت نوع شخصیت‌ها
	نوسان داشتن خلقیات

## اجماع بر اهداف یکسان

یکی از ویژگی‌هایی که به‌نظر مشارکت‌کنندگان، رهبران شورانگیز از آن برای اجماع اهداف استفاده می‌کنند، استفاده از سرمایه عاطفی در بین کارکنان است. درواقع، به‌واسطه ماهیت رفتاری رهبران شورانگیز استفاده از بعد عاطفی در اقناع‌پذیری آن‌ها بیشتر از ابعاد شناختی صورت می‌گیرد. از این‌رو، احتمال اجماع بر اهداف یکسان در بین افراد کاهش می‌یابد. برخی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه بر پایه این فرض که توافق عاطفی، اجماع را به دلیل نوسان شرایط سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد به این باور رسیده‌اند که رهبری شورانگیز، در سازمان‌های دانش‌بنیان اشتیاق کاری کارکنان را به نفع اهداف یکسان هم‌سو نمی‌کند، چراکه رهبران به دلیل استفاده از اهداف شعاری از یک‌سو و هزینه از منابع عاطفی برای برخی از افراد ابهام ایجاد می‌کنند.

یکی از مشارکت‌کنندگان (۲) مطرح می‌کند: «در بسیاری از موارد مدیر {رهبر} حرف‌هایی می‌زند که خیلی شننی نیست و ما به‌واسطه علاقه‌ای که به او داریم تلاش می‌کنیم تا آن‌ها محقق شود؛ اما اکثر موارد بین بچه‌ها به دلیل اینکه مدیرمان نتوانسته این دوست داشتن را تقسیم کند، اختلاف می‌افتد؛ البته این احساس من است {لبخند} اما به‌وضوح دیده‌ام که بچه‌ها کمی بعد از حرف‌های مدیرمان سرد می‌شوند». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (۵) در همین راستا مطرح می‌کند: «شاید باور به اینکه ما شکست می‌خوریم چیز بدیهی باشد؛ اما وقتی انتظار شکست را ما بیشتر از مدیرمان {رهبر} داریم مسئله نگران‌کننده می‌شود؛ این یعنی هدف‌ها چندان دقیق چیده نشده و به معنای بهتر، ما با مدیرمان در این مسئله زاویه داریم». برخی از ناهم‌سویی‌ها، در اهداف ناشی از تعارض منافع افراد با اهدافی است که رهبران به‌سادگی نمی‌توانند بین آن‌ها اتحاد ایجاد کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان (۳) در این راستا مطرح می‌کند: «برای خود من خیلی از اوقات پیش‌آمده است که نفعی در هدفی که تعیین شده ندیدم؛ مثلاً اینکه ما باید روی این محصول کارکنیم؛ اما تا جایی که توانستم وقت گذاشتم؛ درحالی‌که وقتی شکست خوردیم برای هدف بعدی دیگر چندان راغب نبودم»

یکی از دلایلی که مانع از اجماع افراد برای تحقق اهداف یکسان می‌شود، تک‌اندیشی رهبران بیان شده است؛ تک‌اندیشی در این‌جا به معنای خصلت رفتاری رهبران در تعیین اهداف است. رهبران به‌جای ترکیب اهداف خود و کارکنان، ارجحیت بیشتری به اهداف خود داده و تمایل دارند پیروان از آن تبعیت کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان (۷) در این‌راستا مطرح می‌کند: «هرچند در اینجا ما زیاد گفتگو می‌کنیم؛ اما مهندس {رهبر} بیشتر تلاش می‌کند ما را قانع کند که ایده‌هایی که دارد درست است و باید به آن عمل کرد؛ باور برخی از بچه‌ها این نیست و همین عامل کمی تردید در دل‌مان می‌اندازد».



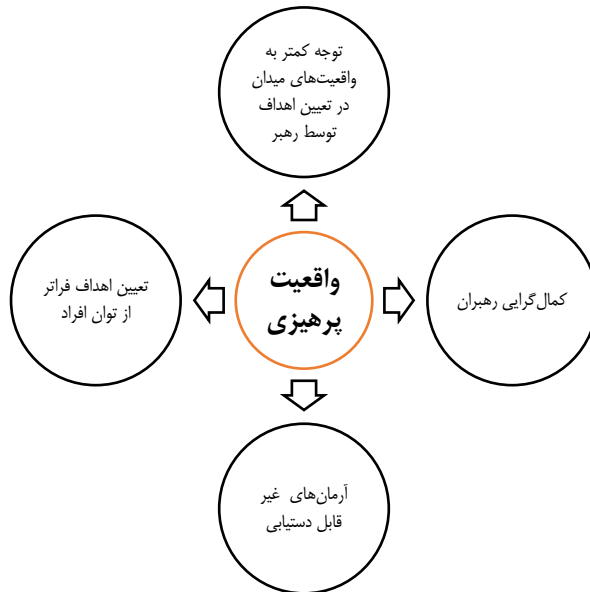
نمودار (۱): مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی

## واقعیت‌پرهیزی

هرچند کمال‌گرایی از ویژگی‌های رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان است؛ اما بخش قابل‌توجهی از این کمال‌گرایی‌ها به دلیل گره خوردن با آرمان‌هایی که با واقعیت فاصله زیادی دارد به شکست می‌انجامد. از این‌رو، رهبران شورانگیز تلاش می‌کنند با افزایش انرژی روانی از یک‌سو و ایجاد احساس استقلال در کنار باور به توان‌مندی در افراد به اهداف تعیین‌شده دست یابند.

مشارکت‌کننده (۴) مطرح می‌کند: «بخش مهمی از ناکامی‌های ما در فرایندهای آزمایش و مشکلات اجرایی نیست، من به تجربه دیده‌ام شکست‌ها به هدف‌گذاری‌هایی برمی‌گردد که فراتر از توان افراد دیده‌شده است.» یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان (۱) در همین‌راستا مطرح می‌کند: «انرژی که ما از رفتار ایشان {رهبر} می‌گیریم کم نیست، واقعاً در خیلی جاها سنگ تمام

می‌گذارد؛ اما کمتر به واقعیت‌های میدان توجه می‌کند؛ مثلاً در یک پروژه‌ای که قرار بود از مهندسی معکوس به هدف برسیم و نشدنی بود به واسطه پیچیده بودن ترکیب محصول، مدت‌ها تلاش کردیم و در نهایت مجبور شدیم مسیر را عوض کنیم و منطبق با واقع حرکت کنیم».



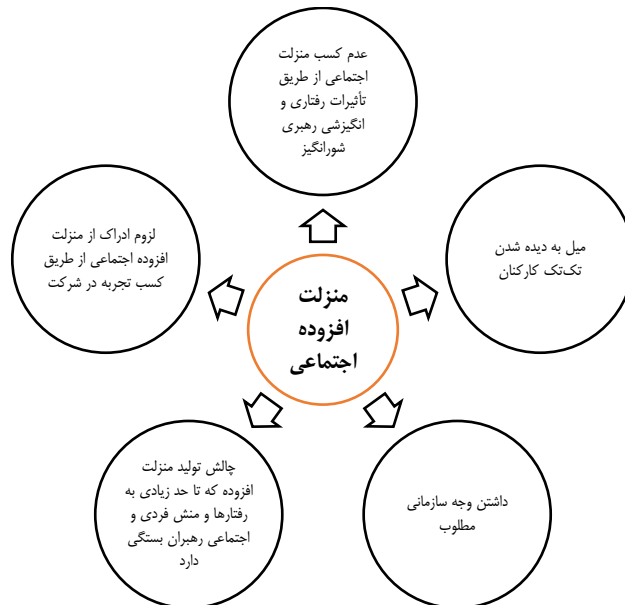
نمودار (۲): مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی

## منزلت افزوده اجتماعی

یکی از کارویژه‌های اساسی رهبران شورانگیز، تقویت جنبه‌های هویتی افراد به‌ویژه در هنگامه‌ای است که اهداف سخت برای شرکت تصویر شده است. با این وجود، بسیاری از افراد، هویت را از رهگذر منزلت اجتماعی جستجو می‌کنند؛ یعنی تمایل دارند به‌عنوان عضوی تأثیرگذار از منظر اجتماعی دیده شوند که در مسیر تحقق اهداف شرکت گام برمی‌دارد. با این وجود، منزلت اجتماعی ضرورتاً از طریق تأثیرات رفتاری و انگیزشی رهبری شورانگیز محقق نمی‌شود، بلکه برداشتی است که افراد از کار با این رهبران و یا در شرکت‌های دانش‌بنیان تجربه می‌کنند. براین اساس، آن‌ها کار کردن در یک شرکت را به‌تنهایی منزلت اجتماعی نمی‌دانند؛ بلکه مایل هستند از دانش‌بنیان بودن آن منزلت افزوده‌ای دریافت کنند. این امر نکته‌ای است که نقش رهبران در تحقق آن را دوچندان می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان (۳) در این راستا مطرح می‌کند: «برای من خیلی مهم است که وقتی می‌خواهم خودم را معرفی کنم یا این‌که دیگران



من را معرفی کنند می‌گویند دانش‌بنیانی کار می‌کند، هرچند در یک دوره‌ای وقتی این را می‌گفتند خیلی احساس خوبی نداشتم {مکت} چون واقعاً وضعیت خوب نبود و ما خیلی دور خودمان چرخ زدیم تا راهمان را پیدا کردیم». تأثیر رهبران در تحقق چنین ارزش‌افزوده‌ای قابل تأمل است؛ رهبران شورانگیز از طریق ایجاد ارتباطات فزاینده بیرونی و ایجاد احساس نیاز افراد به عضویت در چنین فرایندی به‌واسطه ویژگی‌های منحصربه‌فردی چون سطح پیوستگی گروه، منافع ناشی از استقلال فردی و همچنین قابلیت‌های عاطفی که برای افراد، سرمایه عاطفی ایجاد می‌کند می‌توانند برای اعضا ارزش‌افزوده ایجاد کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان (۱۰) در همین راستا مطرح می‌کند «مدیر شرکت واقعاً فرد محترم و مهربانی است و با عشق کار می‌کند؛ خیلی جاها من وقتی خودم را عضو شرکت معرفی می‌کنم به نام ایشان من را می‌شناسند؛ همین برایم یک ارزش دوجندان است که هم در این شرکت کار می‌کنم و هم با ایشان همکاری هستم». برای همین منظور، رهبران با چالش تولید منزلت افزوده مواجه می‌شوند که تا حد زیادی به رفتارها و منش فردی و اجتماعی آن‌ها بستگی دارد. اعتماد، زمانی شکل می‌گیرد که رهبران و کارکنان، مخرج مشترکی از رفتارهای صمیمانه را تجربه کنند؛ رهبرانی که ارزش‌افزوده و سود اجتماعی را در اولویت قرار می‌دهند، بر ارزش فداکارانه تمرکز می‌کنند. اما این امر صرفاً به شهرت و جایگاه رهبران بستگی ندارد و قابلیت ترکیبی و افزوده است؛ یکی از مشارکت‌کنندگان (۱۲) این موضوع را این‌گونه توضیح می‌دهد: «من تجربه کار در بخش فنی یک شرکتی را داشتم که چندان احساس استقلال نداشتم و دیده هم نمی‌شدم، هرچند مدیر آن‌جا فرد سرشناسی بود؛ اما لذتی از کارکردن در جایی که دیده نمی‌شدم نداشتم؛ چند سالی است که نقل‌مکان کردم. در همان رسته و فضای کاری و با یکی دیگر از دوستان از شرکت جدا شدیم و اکنون لذت بیشتری می‌برم، در جایی که مدیرش هم فرد محترم و شناخته‌شده است در صنعت؛ همکارانم که کم هم نیستند را بهتر درک می‌کنم؛ بیشتر دوستشان دارم و از عضو این شرکت بودن بیشتر افتخار می‌کنم».



نمودار (۳): مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی

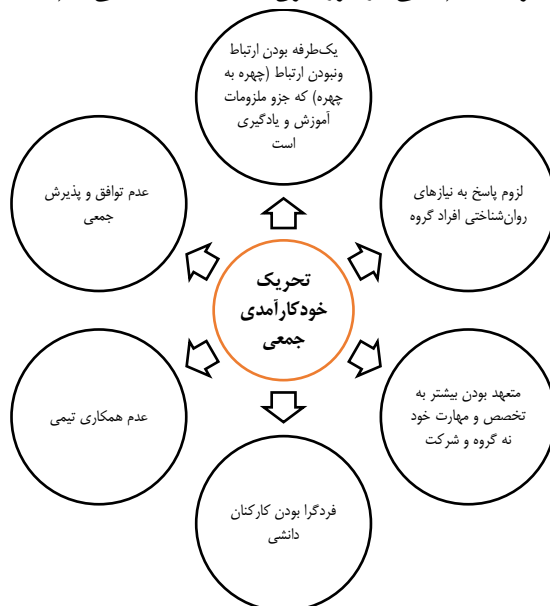
### تحریک خودکار آمدی جمعی

رهبران شورانگیز از طریق ایجاد احساس خودکارآمدی در افراد، ظرفیت‌های درونی آن‌ها را برای خلاقیت و افزایش ضریب خودباوری تحریک می‌کنند؛ این قابلیت تا حدی در افراد تأثیرگذار است که امکان توسعه بنیادین شرکت را به واسطه تقویت سرمایه‌های فکری درون سازمان خواهد افزود. با این وجود، رهبران شورانگیز در خودکارآمد کردن افراد، نیازمند توجه به جنبه‌هایی از مهارت‌ها و قابلیت‌هایی هستند که مستلزم کار تیمی است. یکی از مشارکت‌کنندگان (۱۶) در این راستا مطرح می‌کند: «هر یک از ما توان‌مندی‌های بالایی داریم و حتی به‌تنهایی افراد موفقیتی هستیم؛ اما در کار تیمی همچنان مشکل داریم؛ به‌سختی هم می‌توانیم باهم هماهنگ شویم؛ خیلی وقت‌ها من شنیدم که بچه‌ها از هم جدا می‌شوند و مسیرهای مختلفی را می‌روند؛ به نظر من یکی از عواملی که سختی کار را زیاد کم خواهد کرد توافق و پذیرش جمعی در کار هست.»

به نظر می‌رسد بخش قابل‌توجهی از خودکارآمدی جمعی ناشی از تأثیراتی است که رفتار رهبران شورانگیز در پاسخ به نیازهای روان‌شناختی افراد گروه خود دارند. رهبران شورانگیز از طریق ایجاد ارتباطات نزدیک با افراد و درک ویژگی‌های فردی آن‌ها می‌توانند زمان کافی برای گفتگو و درک متقابل را افزایش دهند. رهبران، نقش عمیقی در زندگی روزمره پیروان خود دارند.

نه تنها پیروان برای راهنمایی به رهبر خود متکی هستند، بلکه رهبران نیز بر احساس پیروان در مورد کار خود و چگونگی انجام کار خود تأثیر می‌گذارند. یکی از مشارکت‌کنندگان (۱۳) این موضوع را این‌گونه توضیح می‌دهد: «ما زیاد با هم گفتگو می‌کنیم؛ اما بحث‌هایمان علمی است؛ از این‌که ارتباطمان با مدیر خیلی صمیمانه است حداقل خودم را می‌گویم احساس خوبی دارم؛ با هم خلوت می‌کنیم؛ گاهی صحبت در مورد مسائل شخصی و زندگی خودمان؛ از مشکلات هم آگاهیم و من راحت می‌توانم با ایشان (رهبر) صحبت کنم و فکر می‌کنم چنین احساس خوشایندی دوطرفه باشد و همین به من انرژی مضاعفی می‌دهد که او توانایی‌های من را می‌بیند و من را تشویق می‌کند».

یکی از موضوعات مهمی که در بحث خودکارآمدی مطرح می‌شود، توجه به رشد شخصی است. بسیاری از رهبران با چالش رشد شخصی پیروان خود مواجه هستند. این موضوع در شرکت‌های دانش‌بنیان به واسطه قابلیت‌های فردی کارکنان متفاوت است. یکی از مشارکت‌کنندگان (۱۴) در این راستا مطرح می‌کند: «وقتی نگرانی مدیرم را در خصوص مسائل شخصی خودم و حتی بقیه می‌بینم برای رسیدن به اونها بیشتر تلاش می‌کنم. باورم قوی‌تر میشه و سعی می‌کنم خودم را تقویت کنم حتی در مورد اون با بقیه صحبت می‌کنم».

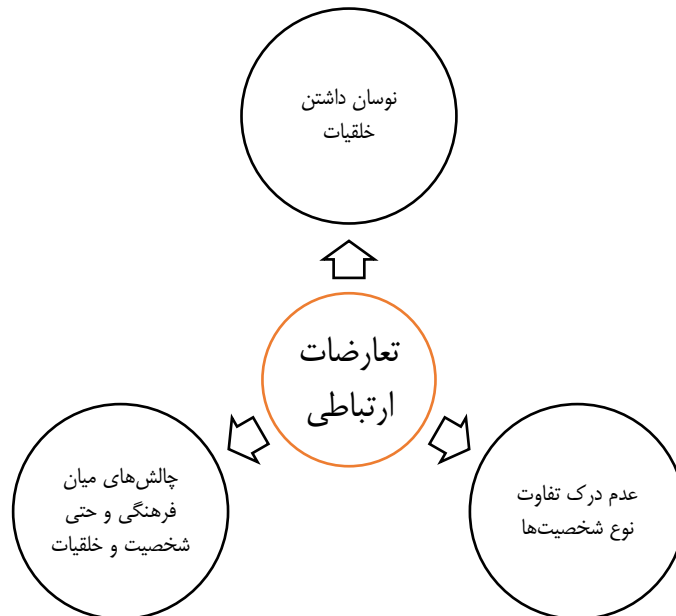


نمودار (۴): مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی

## تعارضات ارتباطی

چالش‌های عاطفی رهبر - پیرو به نظر می‌رسد تا حد زیادی ناشی از ساختار ارتباط میان فردی است. در واقع، زمانی که افراد، روابط عاطفی را تفسیر یا بر اساس تمایلات درونی، انتظار خود را شکل می‌دهند با آن چه در تعامل با رهبر رخ می‌دهد متفاوت خواهد بود. رهبران گاهی از سازوکار مشوق‌های عاطفی برای هدایت ارتباطی بهره می‌برند، در حالی که ممکن است منجر به تعارضات ارتباطی بین افراد شود. یکی از مشارکت‌کنندگان (۱۲) در این رابطه مطرح می‌کند: «ارتباط ما باهم بسیار خوب و مبتنی بر احترام است؛ اما حتی بعضی وقت‌ها برای تغییر فضا و رفع خستگی شوخی می‌کنیم؛ یک‌بار که من را وسط گذاشتند صادقانه بگویم واقعاً به هم برخورد / لبخند {».

یکی از عوامل چالش‌برانگیزی که رهبران در سازمان‌های دانشی با آن به چالش می‌رسند، مسائل وراثتی و فرهنگی است که در کوتاه‌مدت تعدیل‌پذیر نیستند. یکی از مشارکت‌کنندگان (۸) در همین راستا مطرح می‌کند: «در شرکت‌هایی مثل ما که تعداد افراد زیاد نیستند روابط بسیار نزدیک و صمیمانه است؛ اما ویژگی‌های خاصی مثل فرهنگ و حتی شخصیت و خلقیات، ارتباطات ما را به چالش می‌کشد و به راحتی مدیران هم نتوانسته این موضوع را حل کند».



نمودار (۵): مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد می‌توان چالش‌های رهبری شورانگیز در شرکت‌های دانش‌بنیان را در عناصری چون، اجماع بر اهداف یکسان، واقعیت‌پرهیزی، منزلت افزوده اجتماعی، تحریک خودکارآمدی جمعی و تعارضات ارتباطی دید. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های شاولفی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) بر عناصری که بر مقولات الهام‌بخشی و استقلال که ناظر بر تحریک خودکارآمدی جمعی می‌شود، تأکید داشتند که با نتایج این پژوهش هم‌سویی دارد. نظر ساتر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به دلیل تأکید داشتن بر ماهیت میان‌فردی رهبری شورانگیز، با این پژوهش هم‌سو است. هارتوگ و دن بلشاک<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نشان داده‌اند که استقلال، باعث افزایش خودکارآمدی افراد می‌شود و از همین رهگذر، رهبران می‌توانند بر روی افراد با خودکارآمدی بالا تأثیر مثبت بگذارند و هاگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) به نیاز به ارتباط به‌عنوان عامل اساسی روان‌شناختی که به تمایل افراد برای عضویت و عضویت از یک گروه بودن و احساس ارتباط با دیگران تعریف می‌شود اشاره کرده‌اند. شواهدی در این زمینه وجود دارد که تأیید می‌کند تمایل به عضویت به‌واسطه احساس نیاز به هویت‌یابی اجتماعی از رهگذر ارتباط با دیگران شکل می‌گیرد که با نتایج این پژوهش هم‌سو است.

رهبری شورانگیز نقش قابل‌توجهی در روابط میان‌فردی افراد دارد. کارکنان، زمانی که نیازهای روان‌شناختی اساسی آن‌ها همچون خودمختاری، ارتباط، شایستگی و معناداری برآورده شود، شکوفا می‌شوند و با انگیزه بیشتری کار می‌کنند. رهبری شورانگیز به دلیل اتکای بر روابط میان‌فردی و تأثیرگذاری بر قابلیت درون‌فردی افراد، اعتماد بالایی در بین کارکنان ایجاد می‌کند، به آن‌ها انگیزه الهام‌بخش می‌دهد و فکر آن‌ها را تحریک کرده و به رشد فردی آن‌ها توجه می‌کند.

این مسائل (کدام مسائل) از عمده نیازهای شرکت‌های دانش‌بنیان است؛ به دلیل اینکه سرمایه‌های فکری و روابط انسانی در درون این شرکت‌ها به‌واسطه تعداد کم کارکنان، شناخت نسبی، سرمایه اجتماعی نسبتاً بالا و اعتماد درون‌گروهی به‌واسطه اهداف خاص و مشترک دانشی، این افراد را به هم نزدیک می‌کند؛ تنظیم رفتارهای درون‌گروهی و میان‌فردی آن‌ها توسط رهبران شورانگیز، نقش مهمی در اهداف شرکت‌های دانش‌بنیان خواهد داشت.

۱. Schaufeli

۲. Saether et al

۳. Den Hartog & Belschak

4. Hog et al.

برای حفظ مزیت رقابتی خود، شرکت‌های فن‌آوری پیشرفته باید توجه ویژه‌ای به توسعه منابع انسانی داشته و مدیریت کار کارکنان را بهبود بخشند. به نظر می‌رسد توسعه فضاهای عاطفی و ایجاد بسترهایی که روابط بین فردی را تقویت می‌کند عامل مهمی در تقویت اثر رهبری شورانگیز است؛ از این رو، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های دانش‌بنیان به تقویت هوش هیجانی و قوه هیجانی در بین کارکنان اقدام نمایند؛ همچنین، به منظور توسعه سرمایه عاطفی، بایستی بر مشوق‌هایی که به افزایش انرژی عاطفی و مبتنی بر فعالیت‌های گروهی و خانوادگی است بیش از مشوق‌های فردی، تأکید شود. رهبران می‌توانند علاوه بر این که نوع ارتباطات خود را با کارکنان تعیین کنند رهبری الهام بخشی را شکل دهند و کارکنان را به گونه‌ای به کار گمارند که به صورت اختیاری و با انگیزه در امور مشارکت و به کارشان دل بسته شوند. توجه به مزیت شبکه شرکت‌های دانش‌بنیان برای کاهش وابستگی‌ها علاوه بر خودباوری، به خودکفایی در کشور نیز کمک می‌کند و در محیط نوآور و ریسک‌پذیر، می‌تواند رهبری شورانگیز مؤثر و مهم واقع شود.

براین اساس و به منظور افزایش سطح عملکرد رهبری شورانگیز، توجه به چالش‌هایی که در توسعه روابط انسانی وجود دارد نظیر توجه به اجتماع اهداف، واقعیت‌های موجود در شرکت و محیط پیرامون، توجه به منزلت افزوده اجتماعی که ناشی از حضور رهبری شورانگیز در سازمان‌های دانشی است و خودکارآمدی جمعی و تعارضات ارتباطی که ناظر بر توانمند کردن افراد و توجه به چالش‌های ارتباط میان فردی، ضروری است. به منظور کاهش تعارضات میان فردی، توجه به موانع ارتباطات اثربخش و بهبود کانال‌های ارتباطی در شرکت می‌تواند تأثیرگذار باشد؛ علاوه بر این، از آن جاکه اجماع بر اهداف یکسان از چالش‌های رهبری شورانگیز در شرکت‌های دانش‌بنیان به حساب می‌آید، پیشنهاد می‌شود رهبران شرکت‌های دانش‌بنیان به منظور شورانگیزی در بین کارکنان از تجمع اهداف و ایجاد اهداف ترکیبی استفاده کنند که افراد احساس مشارکت و تأمین منافع فردی و گروهی را در یک راستا ببینند. به منظور تحریک خودکارآمدی جمعی، پیشنهاد می‌شود علاوه بر این که شرکت‌های دانش‌بنیان فضای گفتگوی میان فردی را برای تحقق اهداف دانشی و شرکتی ایجاد می‌کنند، رهبران از قابلیت‌های زبانی و کلامی خود برای تحریک درونی و تقویت انرژی عاطفی با هدف افزایش سطح خودکارآمدی افراد و استقلال و احساس مسئولیت‌پذیری در کارهای مشارکتی به گونه‌ای که موجب تنبلی اجتماعی نشود استفاده نمایند. استفاده از روش‌های هدف‌گذاری انگیزشی، پیش‌گویی خودکام بخش، تکنیک‌های تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری گروهی و توسعه مشوق‌های جمعی می‌تواند به بهبود اهداف جمعی کمک شایانی نماید.

یافته‌های این پژوهش، دانش نظری پیرامون رهبری شورانگیز را توسعه می‌دهد و چشم‌انداز آن را در شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان یک موضوع نوین یاد و ایجادکننده مزیت رقابتی تقویت می‌کند.

## مآخذ

بابایی، زینب (۱۳۹۹). چالش‌های حقوقی شرکت‌های دانش‌بنیان (تا ثبت شرکت). پایان‌نامه کارشناسی ارشد حقوق خصوصی، دانشکده حقوق، دانشگاه شهید بهشتی.

حسینعلی‌زاده، نوید (۱۳۹۴). بررسی و شناسایی چالش‌های پیش‌روی جذب و نگه‌داشت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و نوپا مورد مطالعه: کسب‌وکارهای دانش‌بنیان مستقر در تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

گنجی‌دوست، حانیه (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی شرکت‌های دانش‌بنیان به‌منظور مقابله با چالش‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - بهینه‌سازی سیستم‌ها، مؤسسه آموزش عالی ارشاد دماوند.

- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2022). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behavior? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 352-366.
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives*. Cheltenham, UK: T-Shirt Press.
- Chan, S. (2021). Burnout, engagement and leadership. *Revista da Associaao Medica Brasileira*, 67(8), 1217-1220.
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). *The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation*. Available at: <https://www.cheltenhamfestivals.com/press-and-media> (2022/12/09).
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Colaizzi, P. (1978). *Psychological research as the phenomenologist views it*. In: R.V.M. King (Eds). *Existential phenomenological alternatives for psychology*. 6-15, New York: Oxford University Press.
- De-Cuyper, A., & Schaufeli, W. (2017). *Positive leadership styles and engagement: A meta-analysis and review*. Available at: <https://www.wilmarschaufeli.nl/> (2017/09/13).
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- De-Nisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.



- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Tjahjono, H. K. (2019). Collective engagement and spiritual wellbeing in the knowledge-based community: A conceptual model. *In first Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems*. Switzerland: Springer, Cham.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., & Tjahjono, H. K. (2020). Cognitive collective engagement: Relating knowledge-based practices and innovation performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 743-765.
- Firouznia, M., Allameh, S. M., & Hosseini, S. H. (2021). Engaging leadership, engaging environment, engaging job, and engagement. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(2), 178-199.
- Greenberg-Walt, C. L., Walt, J., & Robertson, A. G. (2001). *The Evolving Role of Executive Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Grigorov, G. (2020). Analysis of McGregor, Alderfer, and Murray's motivation theories and their applicability in the military. *Science Business Society*, 5(2), 76-78.
- Grint, K., & Jones, O. S. (2022). *Leadership: Limits and possibilities*. Camden, London: Bloomsbury Publishing.
- Gu, J., Chen, Z., Huang, Q., Liu, H., & Huang, S. (2018). A multilevel analysis of the relationship between shared leadership and creativity in inter-organizational teams. *The Journal of Creative Behavior*, 52(2), 109-126.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared?. *Journal of Personnel Psychology*, 9(3), 105-116.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E., & Svensson, A. (2006). Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 335-350.
- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2015). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25(3), 313-327.
- Kumar, G., Sharma, D., & Ratnesh, K. (2022). Innovative leadership for efficient management practices. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 25(8), 7421-7477.
- Legood, A., Vander-Werff, L., Lee, A., & Den-Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22.

- Makinen, J. (2015). Facilitating engaging leadership communication in a decentralized organization, Case: Finnish Border Guard. *Business, Political, Sociology Journal*, 5(2), 864-879.
- Marques, P. D. S. (2020). *Burnout e trauma psicologico em enfermeiros em contexto hospitalar*. Doctoral dissertation, Federal University of Piaui.
- Morse, J. M. (2005). What is qualitative research? Qualitative health research. *Thousand Oaks*, 15(7), 432-455.
- Nikolov, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 5(6), 320-344.
- O'Brien, M. (2022). *The new leader of change: How next generation leaders are transforming themselves, their businesses and the world with purpose and empathy*. Brighton, UK: PCL Publication.
- Ofei-Dodoo, S., Long, M. C., Bretches, M., Kruse, B. J., Haynes, C., & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among family medicine residency program managers. *International Journal of Medical Education*, 11(5), 47.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 17(3), 776.
- Rahmadani, V., Gusrini, S., Wilmar, B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnai, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *Environ Public Health*, 17(7), 776-791.
- Rapport, F., & Wainwright, P. (2006). Phenomenology as a paradigm of movement. *Nursing Inquiry*, 13(3), 228-236.
- Reid, D., Bussiere, D., & Greenaway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge based enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 79-100.
- Robert, C., & Brewz, J. (2003). *The A-Z of social research a dictionary of key social science Miller*. London: SAGE Publications
- Sæther, K. O. W., & Bergman, L. V. (2019). *The Effect of Shared Perception of Engaging Leadership on Employee Work Engagements Multilevel Framework*. Master's thesis, The University of Bergen.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Lopez-Cabrales, A. (2021). The challenge of increasing employees well being and performance: How human

- resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Sariwulan, T., Agung, I., Sudrajat, U., & Atmadiredja, G. (2019). The influence of job expectation, job satisfaction, and government policy towards the work stress, job enthusiasm, and continuance commitment of the honorarium teacher. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 38(2), 305-319.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12(4), 145-171.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(4), 446-463.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 5(2), 432-461.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Simoes, A. P. F. (2019). *O stress ocupacional e o burnout no sector do retalho*. Doctoral dissertation, Arden University, English.
- Slatten, T., & Lien, G. (2016). Consequences of employees collective engagement in knowledge-based service firms. *Journal of Service Science Research*, 8(2), 95-129.
- Smith, D., Machin, M. A., Schaufeli, W., & Alban-Metcalfe, J. (2017). Self-determined leadership and motivation: Relating two European constructs of engaging leadership and six dimensions of employee work motivation. *International Journal of Learning Spaces Studies*, 9(3), 241-266.
- Tuin, A. V., Schaufe, W. B., & Broec, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483-505.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic transformational leadership research: Back to the drawing board?. *Academy of management Annals*, 7(1), 1-60.
- Vanmanen, D. (2016). *Phenomenology of practice*. London: Routledge.
- Van-Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Vanden-Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and

- need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483-505.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(2), 877-893.
- Wilson, J. M., Fletcher, T. D., Pescosolido, T., & Major, D. A. (2021). Extraversion and leadership emergence: Differences in virtual and face-to-face teams. *Small Group Research*, 52(5), 535-564.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.